



UNIVERSITE DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS
U. F. R. Institut d'Administration des Entreprises

**L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle,
l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres**

Thèse pour l'obtention du titre de
Docteur ès Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Sinda MHIRI

Le / /2013

Composition du Jury

Directrice de recherche : Nadine TOURNOIS

Professeur en Sciences de Gestion à l'IAE

Université de Nice Sophia-Antipolis

Président du jury

Rapporteurs

Suffragants

"L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs"

REMERCIEMENTS

« *On ne fait pas une thèse, on vit une thèse* ». Cette phrase n'a cessé de prendre du sens au fil de ces dernières années. Avec ses bons et ses mauvais côtés, cette période de ma vie ne m'a été plus douce que grâce à la présence de personnes aimantes et bienveillantes qui ont été d'un soutien inconditionnel. Ce sont ces personnes que j'associe à cette réalisation et que je remercie tendrement.

Je tiens à exprimer ma plus grande gratitude à Madame le Professeur Nadine Tournois, sans qui ce projet n'aurait pu aboutir. Durant ce parcours initiatique, elle a su guider mes pas avec compétence, pédagogie et discernement sur les chemins de la recherche. Elle a constamment fait preuve de son engagement à mes côtés et m'a toujours soutenue tout au long de ce travail.

Je suis extrêmement reconnaissante envers Monsieur Bernard Salengro, médecin du travail et secrétaire national à la Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres (CFE-CGC) non seulement pour m'avoir donné accès au terrain, mais aussi pour toutes ses suggestions et conseils les plus avisés en qualité d'expert et professionnel de la santé.

J'adresse mes plus sincères remerciements et j'exprime mon plus profond respect aux membres du jury qui me font l'honneur d'évaluer cette recherche : les X et Y en leur qualité de rapporteurs, ainsi que les Professeurs A, B et C, pour leur participation à ce jury de soutenance de thèse.

Ma reconnaissance est aussi pour Monsieur le Professeur Fathi Akrouf qui a éclairé et guidé, par sa précision, son expertise et son acharnement ce travail doctoral. Je le remercie très sincèrement pour le temps et l'énergie qu'il m'a consacrés.

Je remercie vivement madame Lamia Hechiche pour ses éclairages et ses précieux conseils concernant mon travail de recherche.

Je tiens aussi à remercier mon mari Amine pour sa patience à l'égard de mon absence, son amour le plus fidèle et les sacrifices consentis.

Enfin, mes pensées les plus tendres sont pour mes proches. Les mots sont vains pour vous exprimer toute ma tendresse et ma reconnaissance éternelle : à mes parents, sans qui rien n'aurait été possible, à mon frère qui a su me distraire dans les périodes les plus difficiles, à ma future belle-sœur pour ses encouragements, à ma belle famille pour sa confiance, à mes grands-parents pour leur complicité et à mes amis pour leur soutien moral.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE Un regard porté sur la santé au travail : zoom sur le stress au travail.....	12
1. Un point sur la situation actuelle	14
1.1. Des chiffres alarmants.....	14
1.2. Une législation en effervescence.....	19
1.3. Des construits polymorphes	19
2. Problématique et objectifs de la recherche	20
3. Positionnement épistémologique et méthodologies de recherche	22
4. Organisation générale de la thèse	23
PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LA LITTERATURE	26
Introduction de la première partie	27
Chapitre I STRESS AU TRAVAIL : lumière sur le coté sombre de la vie au travail..	28
Section 1 Les approches classiques du stress	30
1. Quelques éléments de clarification conceptuelle.....	30
1.1. Les premières définitions du stress	31
1.2. Une notion voisine au stress : le burnout	40
2. Les modèles du stress au travail	41
2.1. Le modèle transactionnel	42
2.2. Le modèle de demande/Contrôle	45
2.3. Le modèle efforts/récompenses	49
2.4. Quelques modèles « hybrides »	50
2.5. Le modèle de Hobfoll (1989).....	54
3. Les typologies du stress	57
3.1. Première classification : le stress neutre, le stress positif et le stress négatif	57
3.2. Deuxième classification : stress chronique vs stress ponctuel.....	63
4. Les facteurs du stress au travail	65
4.1. Les antécédents organisationnels	65
4.2. Les antécédents contextuels	73
4.3. Les facteurs personnels	75
Section 2 Le stress au travail chez les cadres	78
1. La notion de « cadre »	78
1.1. En France	78

1.2.	En Europe.....	81
2.	Les antécédents du stress professionnel chez les cadres	85
2.1.	Le rythme du travail.....	86
2.2.	La surcharge du travail.....	88
2.3.	La difficulté de concilier entre la vie privée et la vie professionnelle	90
2.4.	Le manque de visibilité sur la stratégie de l'entreprise.....	91
2.5.	Le haut niveau de responsabilité.....	91
2.6.	Le temps de travail.....	93
2.7.	Le manque de reconnaissance.....	99
2.8.	La concurrence avec les collègues	100
Section 3 L'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter en tant que conséquences du stress au travail.....		101
1.	L'implication organisationnelle comme conséquence attitudinale du stress professionnel.....	101
2.	L'absentéisme comme conséquence comportementale du stress professionnel.....	103
3.	L'intention de départ comme conséquence du stress professionnel.....	105
Synthèse du chapitre I.....		107
Chapitre II L'implication organisationnelle : Fondements théoriques.....		109
Section 1 Le concept d'implication en GRH.....		111
1.	L'implication : une approche attitudinale.....	111
1.1.	Le concept d'attitude.....	111
1.2.	L'attitude d'implication au travail : déterminants affectifs ou comportementaux ? 112	
1.3.	L'articulation des deux approches	113
2.	La multiplicité de l'implication	114
2.1.	La multidimensionnalité interne de l'implication.....	114
2.2.	La multiplicité des objets	117
3.	Les définitions de l'implication.....	124
3.1.	Plusieurs tentatives de définitions.....	124
3.2.	Proximité avec d'autres construits	128
Section 2 L'implication organisationnelle : un concept tridimensionnel.....		130
1.	Les dimensions de l'implication organisationnelle	131
1.1.	L'implication organisationnelle affective	132
1.2.	L'implication organisationnelle calculée.....	132
1.3.	L'implication organisationnelle normative.....	133
2.	Les antécédents de l'implication organisationnelle.....	134

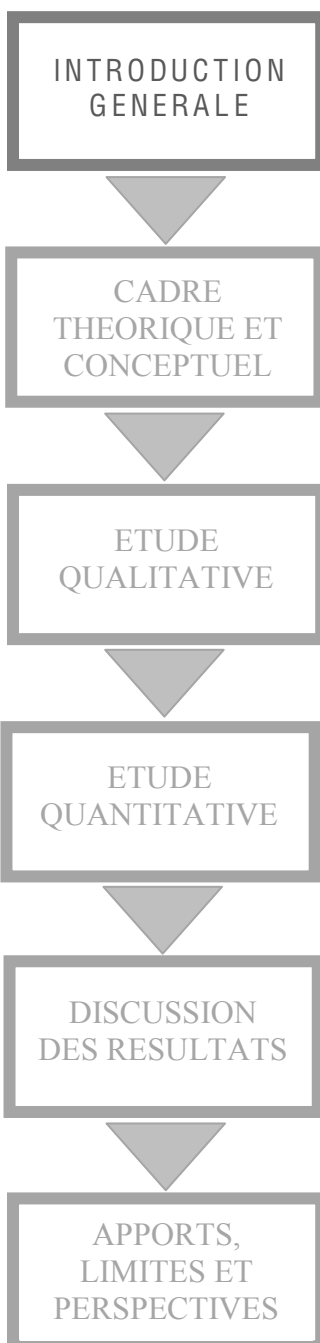
2.1.	Les antécédents de l'implication organisationnelle affective	134
2.2.	Les antécédents de l'implication organisationnelle calculée	136
2.3.	Les antécédents de l'implication organisationnelle normative	136
3.	L'absentéisme et l'intention de quitter en tant que conséquences de l'implication organisationnelle	137
3.1.	L'implication organisationnelle et l'absentéisme : quelles relations ?	138
3.2.	L'implication organisationnelle et l'intention de quitter : quelles relations ?	139
	Synthèse du chapitre II	143
	Conclusion de la première partie	145
	DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	147
	Introduction de la deuxième partie	148
1.	Une posture épistémologique positiviste	148
2.	Une Posture méthodologique déductive	151
	Chapitre III étude Qualitative exploratoire	153
	Section 1 Méthodologie et Résultats de l'étude qualitative	154
1.	Méthodologie de la recherche qualitative	154
1.1.	Composition de l'échantillon	155
1.2.	Déroulement des entretiens	155
2.	L'analyse thématique de contenu	157
2.1.	Attitude vis-à-vis de la santé au travail	157
2.2.	Analyse de la représentation et connaissance de l'objet étudié	158
2.3.	Causes et conséquences du stress professionnel	159
	Section 2 Formulation des hypothèses et proposition du modèle conceptuel de la recherche	164
1.	Les hypothèses de recherche	164
1.1.	L'effet direct du stress sur l'implication organisationnelle	165
1.2.	L'effet direct du stress sur l'absentéisme et l'intention de quitter	165
1.3.	L'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme et l'intention de quitter 167	
1.4.	L'effet médiateur de l'implication organisationnelle sur la relation entre le stress d'une part et l'absentéisme et l'intention de quitter d'autre part	168
2.	Le modèle conceptuel	172
	Synthèse du chapitre III	175
	Chapitre IV étude Quantitative	176
	Section 1 Les choix méthodologiques	177
1.	Le choix de la catégorie d'échelle	178
2.	Le choix du type d'administration du questionnaire	179

3.	Le choix des échelles de mesure.....	181
3.1.	Le stress professionnel.....	181
3.2.	L'implication organisationnelle.....	184
3.3.	L'absentéisme.....	185
3.4.	L'intention de quitter.....	186
Section 2	La collecte des données.....	187
1.	Le format du questionnaire.....	187
2.	L'échantillon de l'enquête.....	188
3.	L'administration du questionnaire.....	189
Section 3	Analyse descriptive des données.....	192
1.	Les raisons et les conditions du recours aux Méthodes des Equations Structurelles (MES).....	193
2.	Etudes préliminaires à l'analyse des données.....	195
2.1.	La préparation des données.....	195
2.2.	L'étude des fréquences.....	196
2.3.	Le partage de l'échantillon.....	199
3.	L'Analyse Factorielle Exploratoire (AFE).....	200
3.1.	Le choix du type d'analyse factorielle à réaliser.....	202
3.2.	Vérification des conditions d'application de la méthode de Factorisation en Axes Principaux (FAP).....	205
3.3.	La fiabilité des items.....	206
3.4.	Résultats de la phase exploratoire.....	208
1.	Validation du modèle conceptuel : l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC)	214
1.1.	Préliminaire à l'analyse confirmatoire : la vérification de la multinormalité par le critère de Mardia.....	214
1.2.	L'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) du construit stress professionnel ...	217
1.3.	Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) du construit implication organisationnelle.....	229
1.4.	Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) du modèle de mesure global.....	235
Section 4	Validation des hypothèses de la recherche.....	249
1.	La validation du modèle de structure.....	250
2.	Test de la stabilité du modèle de structure retenu.....	254
3.	Vérification de la significativité des liens de structure.....	258
3.1.	Les effets directs.....	259
3.2.	Les effets indirects.....	266
4.	Le modèle de structure final.....	270
	Synthèse du chapitre IV.....	273

Chapitre V	Discussion des résultats.....	275
Section 1	La discussion de la dimensionnalité des construits	277
1.	La structure de l'échelle du stress professionnel	277
2.	La structure de l'échelle de l'implication organisationnelle	280
Section 2	La discussion des liens de structure.....	282
1.	La discussion des effets directs du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter	282
1.1.	Le stress professionnel chez les cadres : un antécédent ou une conséquence de l'implication organisationnelle ?.....	282
1.2.	L'absentéisme : une conséquence « recalée » du stress professionnel chez les cadres	286
1.3.	La charge de travail : un prédicteur de l'intention de quitter chez les cadres.....	287
2.	La discussion des effets directs de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme et l'intention de quitter.....	288
2.	La discussion des effets indirects du stress professionnel sur l'absentéisme et l'intention de quitter.....	291
	Synthèse du chapitre V	293
	Conclusion de la deuxième partie	295
	CONCLUSION GENERALE Apports, limites et perspectives	297
1.	Les contributions de la recherche	299
1.1.	Les apports théoriques	299
1.2.	Les apports méthodologiques.....	302
1.3.	Les apports managériaux	303
2.	Les limites et les perspectives de la recherche	306
2.1.	Les limites de la recherche.....	307
2.2.	Les perspectives de la recherche.....	307
	BIBLIOGRAPHIE.....	311
	ANNEXES	373
	TABLE DES MATIERES	398
	INDEX DES FIGURES	405
	INDEX DES TABLEAUX.....	406
	LISTE DES ANNEXES	409

INTRODUCTION GENERALE

Un regard porté sur la santé au travail : zoom sur le stress au travail



Dans cette introduction générale, nous abordons le thème de la santé au travail d'une façon générale et nous nous focalisons sur le stress au travail. Nous revenons d'abord sur les résultats de certaines études qui rendent compte de l'ampleur de ce phénomène, nous définissons ensuite la problématique ainsi que les objectifs de la recherche. Enfin, avant d'énoncer le plan général, nous explicitons notre méthodologie ainsi que notre positionnement épistémologique.

PLAN DE L'INTRODUCTION

1. Un point sur la situation actuelle
 - 1.1. Des chiffres alarmants
 - 1.2. Une législation en effervescence
 - 1.3. Des construits polymorphes
2. Problématique et objectifs de la recherche
3. Positionnement épistémologique de la recherche
4. Plan de la recherche

« Je pense que le mieux que puisse faire un chercheur qui s'est consacré à l'étude du stress est d'en expliquer le mécanisme aussi bien qu'il l'a pu comprendre ; ensuite d'indiquer la manière dont il estime que ces connaissances pourraient s'appliquer aux problèmes de la vie quotidienne... »
(Selye, 1975, p. 396)

L'environnement du travail se fait l'écho des mutations et de l'instabilité du contexte économique auxquelles les entreprises doivent s'adapter. Ces dernières sont contraintes de faire face à un environnement compétitif et hostile et à des exigences de performances et d'adaptabilité de plus en plus rudes. Dans un tel contexte marqué par l'intensification du rythme de travail, la précarité de l'emploi, les restructurations, l'urgence et le raccourcissement des délais, les employés ont peu à peu perdu le soutien que pouvaient leur procurer les collègues et les supérieurs. Ce qui s'est traduit par une minimisation des échanges, un renforcement de l'isolement, voire une solitude au travail (Gava et Gbézo, 2009). La dégradation du climat organisationnel et des conditions de travail, et la détérioration du rapport de l'homme à l'organisation sont aujourd'hui décriées par tous, praticiens et théoriciens. Les situations de stress professionnel¹ et d'épuisement professionnel – en tant que risques psychosociaux – semblent être parmi les indicateurs majeurs de la péremption progressive de ce rapport (Hoel, Sparks et Cooper, 2001 ; Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2002 ; Brunstein, 1999). L'impact de ces risques sur la santé des travailleurs et celle de l'entreprise est dramatique faisant de leur prévention une préoccupation croissante dans le domaine de la santé au travail.

Dans l'accomplissement de son travail, l'individu doit faire face à de multiples pressions qui lui imposent de respecter une ligne de conduite qui assure la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les conditions de réalisation de ces objectifs sont souvent synonymes de demandes alourdies, de pressions, de risques et de pénibilités auxquels le salarié est contraint de s'adapter. Face à ces contraintes et exigences continues, l'individu se voit progressivement dépouillé de ses ressources et capacités à faire face aux tâches qui lui sont assignées. Cela a pour conséquence directe une détérioration graduelle de son bien-être physique, psychologique et mental (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Truchot, 2004). Dans ce contexte, l'individu n'est pas le seul concerné par les conséquences du stress. En effet, celles-ci se traduisent également en termes d'accidents du travail et de maladies professionnelles qui

¹ Nous employons dans cette recherche les termes stress professionnel, stress au travail, stress ressenti, stress perçu de manière interchangeable.

sont à la charge de l'employeur et de la communauté (Hoel, Sparks et Cooper, 2001 ; Cooper et Cartwright, 1994).

Nous allons à présent revenir sur quelques résultats d'études européennes et anglo-saxonnes qui rendent compte, sur la base de statistiques probantes, de l'ampleur du stress au travail et de ses conséquences aussi bien pour l'individu que pour les entreprises. Nous aborderons par ailleurs le développement d'une législation autour de ce phénomène qui voit sa gestion de la part des entreprises octroyer un caractère obligatoire. Cela nous permettra d'asseoir notre problématique de recherche et d'en préciser les objectifs et le positionnement épistémologique.

1. Un point sur la situation actuelle

Aujourd'hui, les ressources humaines constituent les ressources principales de l'entreprise. Celle-ci s'appuie de plus en plus sur le facteur humain pour renforcer sa position concurrentielle et assurer sa pérennité. Il en va de la responsabilité sociale de l'entreprise, qui se doit d'assurer un environnement de travail sain pour ses salariés. La protection de la santé au travail devient ainsi un impératif qui concerne tant les employeurs, les salariés, la médecine du travail, l'inspection du travail, que les représentants du personnel (le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail, le Comité d'Entreprise, les Délégués du Personnel). D'ailleurs, depuis quelques années, la législation est venue réguler les obligations de chacun dans le cadre de la protection de la santé et de la sécurité au travail et notamment la protection contre le stress au travail. Dans ce qui suit, nous revenons sur certains chiffres clés qui ont largement contribué à une prise de conscience générale de l'importance des coûts humains et financiers associés au stress avant d'étayer certains articles de loi en rapport avec cette thématique.

1.1. Des chiffres alarmants

Plusieurs entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, évoquent des problèmes de stress. Le secteur de la téléphonie mobile, de la restauration, des banques, etc., tous, souffrent de cette « maladie des temps modernes ». En effet, de nombreux suicides causés par le stress, ont touché des entreprises de renommée internationale comme IBM, La Poste, Renault, PSA, HSBC, France Télécom, etc.

- En France : le 31 mars 2009, un directeur de Barclays Patrimoine tente de se donner la mort dans son bureau ; deux semaines plus tard, un employé d'agence s'est suicidé ; en 2008, il y a eu 4 suicides chez Airbus, 4 suicides chez EDF ; entre 2006 et 2009, 5 employés ont mis fin à leurs jours chez Renault et 6 chez PSA. Le pic est atteint avec la vague de suicides chez France Télécom avec 25 suicides en 18 mois entre avril 2008 et octobre 2009 (Lele, 2010).
- En Italie : 5 employés travaillant dans l'usine Alcatel Lucent menacent de s'immoler par le feu et de faire exploser le bâtiment pour protester contre le projet de fermeture du site qui emploie plus de 400 salariés (Lele, 2010, p. 64).
- En Grande Bretagne : selon Hazards Magazine, il existe 250 suicides annuels dus au travail, un chiffre qui dépasse le nombre d'accidents mortels de travail.
- Au Japon : l'agence nationale de la police a indiqué que plus de 32 employés se sont donnés la mort en 2008. Le nombre de victimes reste supérieur à 30 000 sur une période de 11 ans. Le taux de suicide dépasse les 25 pour 100 000 habitants, c'est-à-dire, le double de la moyenne mondiale d'après l'Organisation Mondiale de la Santé. Face à ces tragédies, les pouvoirs publics ont multiplié par 15 les fonds alloués à la prévention des risques psychosociaux depuis 2001. Depuis 2006, le gouvernement japonais exige des entreprises d'être attentives à l'état mental de leurs salariés. La capitale vise une diminution du nombre de suicides de 20% en 10 ans (AFP, 02/04/2009).

Tous ces suicides sont soit, perpétrés sur le lieu de travail mettant ainsi en accusation l'entreprise, soit en dehors du travail et laissant une lettre dénonçant la dégradation des conditions de travail, ou décrivant les injustices dont la personne a été victime (Dejours et Bègue, 2009). D'ailleurs, la médecine du travail est consciente de l'ampleur de ce phénomène et en est très inquiète ; citons l'exemple du médecin d'IBM de la Défense qui a affirmé qu'il se soucie de la santé des salariés et qu'il craint qu'un drame ne survienne ou encore la SNCF, La Poste et Orange qui ont tous mis en place une politique d'accompagnement psychologique pour suivre l'état de santé de leurs salariés. Salengro (2005, p. 19) souligne que la situation s'est horriblement détériorée depuis quelques années, « *avec une épidémie de dépressions nerveuses et de tentatives de suicides, hélas parfois réussies, avec l'accusé principal : le stress* ».

Cette revue succincte de la presse témoigne de l'ampleur du stress professionnel auquel nul ne peut échapper. Il constitue un risque psychosocial qui touche toutes les organisations et n'épargne aucune catégorie de personnel (Alis, Dumas et Poilpot-Rocaboy, 2010 ; Chanlat, 1999 ; Cooper, 1988 ; Garnier-Daujard, 2001 ; Légeron, 2004). Légeron (2004) confirme ces propos en avançant que le stress professionnel est source d'une importante souffrance des individus et qu'il est « *malheureusement encore trop souvent un sujet tabou dans le monde du travail. Il peut s'agir d'une incompréhension du phénomène, voire d'un véritable déni. Souvent aussi le stress effraye les entreprises qui craignent, en abordant ce sujet, d'ouvrir 'la boîte de Pandore'* » des revendications qu'elles ne sauront pas contrôler. Pourtant la politique de l'autruche face au stress n'est évidemment pas souhaitable. Le stress doit aujourd'hui être abordé efficacement, c'est-à-dire *sans banalisation et sans dramatisation* » (Légeron, 2008, p. 817). Ce phénomène se développe de plus en plus, surtout, dans une conjoncture où l'économie mondiale traverse une période de crise. En effet, l'économie actuelle est passée d'une crise financière à une crise systémique qui touche petit à petit l'emploi et ainsi le chômage. Pour faire face à une telle conjoncture, plusieurs entreprises adoptent un plan de restructuration visant à diminuer ce qui leur coûte le plus cher : la masse salariale. Par conséquent, elles procèdent à un « dégraissage », c'est-à-dire qu'elles licencient le personnel dont elles peuvent se passer, ne laissant que celui qui lui est indispensable. De ce fait, nul ne se sent à l'abri : tous les travailleurs vivent dans l'incertitude de préserver leurs emplois. Cette crainte de se trouver au chômage s'explique par le fait que le travail est structurant pour l'individu et que son interruption se traduit par une déchéance sociale, ce qui engendre des troubles dépressifs. Beaucoup de personnes se trouvent dans une telle situation, comme le témoigne **le nombre de demandeurs d'emplois qui, d'après le rapport établi pour le ministère du Travail le 24 juillet 2013², a atteint 4 799 700 en France métropolitaine fin juin 2013**. La baisse du niveau de vie, le durcissement du régime des retraites et la précarité de l'emploi sont autant de causes stimulant le développement du stress chez les travailleurs.

S'agissant d'un sujet d'actualité, le stress au travail a aussi fait partie des préoccupations du ministère du travail qui affirme que ce phénomène coûte cher aux entreprises. Ces coûts se traduisent essentiellement par l'absentéisme, les accidents de travail, les congés de maladies dus à des désordres mentaux, l'instabilité professionnelle, l'épuisement nerveux, etc.

² <http://travail-emploi.gouv.fr/actualite-presse,42/breves,2137/etudes-recherches-statistiques-de,76/etudes-et-recherches,77/publications-dares,98/dares-analyses-dares-indicateurs,102/2013-046-demandeurs-d-emploi,16580.html>

- Le stress coûte plus de 12 milliards d'euros par an en France (Ettighoffer D. et Blanc G., 1998)³ et un arrêt de travail sur dix serait lié au stress, selon la CNAM (Colle, 2005, p. 83)
- Au Royaume-Uni, le coût du stress au travail a représenté plus de 10% du produit national brut (PIB) en 1996 (Cooper, Liukkonen et Cartwright, 1996).
- En Finlande, plus de 50%⁴ de la population présente des symptômes de stress : troubles du sommeil, dépressions, angoisse, renferment, douleurs, etc.
- En Allemagne, environ 7%⁵ des départs précoces à la retraite se rapportent à ce phénomène. Les arrêts de travail dus à des troubles psychiques causent une perte annuelle de production estimée à près de 2,6⁶ milliards d'euros.
- Aux Etats Unis : en tenant compte des pertes de productivité, du roulement du personnel, des indemnités attribuées aux salariés, etc. (Brun et Lamarche, 2006), le coût du stress dans les entreprises américaines dépasse les 300 milliards de dollars par an (American Institute of Stress, 2004). Kalia (2002) signale, quant à lui, qu'aux Etats-Unis, les problèmes de santé causés par le stress professionnel coûtent plus de 42 milliards de dollars par an. En outre, l'institut américain du stress (American Institute of stress, 2004) mentionne que les personnes absentes au travail à cause du stress atteignent, approximativement, 1 million par jour.
- En Angleterre, d'après une enquête menée par la Confédération de l'Industrie Britannique (CIB) en 2000, 30% des absences pour maladies sont relatives au stress (Hoel, Sparks et Cooper, 2001). Les études rapportées par le BIT en octobre 2000 font, quant à elles, apparaître que 3 salariés sur 10 connaissent annuellement des problèmes de santé mentale et que le coût total du stress représenterait jusqu'à 10% du PNB.
- En Pologne, les statistiques dévoilent une augmentation⁷ du nombre des travailleurs souffrant de troubles psychiques.
- Le coût du stress atteint les 20 milliards d'euros par an en Europe⁸. Le rapport de 2002 de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail indique que le stress professionnel affecte 28% des individus, soit 41 millions de travailleurs européens. Outre les coûts individuels conséquents à ce malaise professionnel, des travaux

³ Agence Européenne pour la santé et la sécurité au travail, *L'express*, n°2748, p.141 – mars 2004.

⁴ Bureau International du Travail (B.I.T.), octobre 2000.

⁵ Bureau International du Travail (B.I.T.), octobre 2000

⁶ Les Echos, 5 mai 2002.

⁷ Bureau International du Travail (B.I.T.), octobre 2000

⁸ Agence Européenne pour la santé et la sécurité au travail, *La Tribune*, 24 Septembre 2003.

réalisés dans les Etats membres de l'Union Européenne soulignent que près de 50% à 60% de l'ensemble des journées de travail perdues sont liées plus ou moins directement au stress des salariés. La diminution de la productivité ainsi que la multiplication des arrêts de travail sont des aspects fréquemment liés à la pénibilité du travail et au stress professionnel. D'ailleurs, l'accord européen du 8 octobre 2004 sur le stress au travail, qui présente une avancée certaine par rapport à la directive cadre sur la santé et la sécurité de 1989, atteste de l'ampleur du phénomène, via, notamment la reconnaissance du stress comme une préoccupation européenne commune et l'institutionnalisation d'une obligation d'adapter le cadre professionnel à ce nouveau type de situations de travail. Dans un rapport intitulé « *Mental health in the work place* » publié en décembre 2000 par le BIT, il est mentionné que les pays de l'Union Européenne consacraient l'équivalent de 4% de leur PIB à cette problématique. En 2002, dans sa publication d'un rapport spécial sur le stress au travail en Europe, le Bureau Technique Syndical (BTS) européen pour la santé et la sécurité au travail a proposé un aperçu du phénomène et a également exposé des politiques préventives mises en place dans quelques pays. Renault, dans son rapport annuel d'activité de 2002 a consacré une partie au bien être au travail : l'entreprise considère ainsi qu' « *améliorer la qualité de vie des salariés en veillant sur leur santé et leurs conditions de travail constitue un objectif prioritaire qui s'inscrit dans la performance globale de l'entreprise* ». Peretti (2004) considère que les efforts de l'entreprise pour faire face au mal être au travail peuvent être considérés comme un moyen d'améliorer les résultats de l'entreprise.

En dépit de ces prérogatives, les premiers résultats d'une étude initiée par l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au travail (2011) montrent que même si 79% des managers européens souffrent de stress au travail, il n'y a que moins d'un tiers des entreprises qui mettent en place un plan de prévention et de gestion du stress au travail. Ceci dit, les pays d'Europe du Nord et Anglo-saxons sont très en avance concernant leurs stratégies et politiques de détection et d'action sur ce risque psychosocial qui provoque des conséquences alarmantes pour l'organisation et pour les salariés. Le stress devient un sujet de préoccupation croissante des directeurs des ressources humaines et des syndicats. Anna Diamantopoulou, commissaire européenne chargée de l'emploi et des affaires sociales, déclare qu'il s'agit d'un problème croissant entraînant des coûts humains et financiers considérables qui ne peut pas

être accepté comme une fatalité⁹. La législation joue ainsi un rôle primordial dans la prévention des risques psychosociaux en l'occurrence, le stress au travail.

1.2. Une législation en effervescence

Face à l'ampleur des risques de stress et de ses conséquences sur les individus et les entreprises, il était nécessaire de nous pencher sur les considérations légales qui le concernent. En effet, le contexte de travail est fait d'interactions entre acteurs dont les rapports sont régis par des normes et notamment des normes légales qui précisent les droits et les devoirs de chacun. Une progression de l'article de loi du Code du Travail est observée. Nous passons, en effet, de la simple responsabilité sociale qui précise les responsabilités de l'entreprise et du salarié en matière de conditions de travail et de conduites qui peuvent causer un dommage physique à autrui, à une protection de la santé mentale au travail grâce notamment à la loi de modernisation sociale de 2002. Cette loi permet de considérer que l'atteinte à la santé mentale des individus peut résulter d'une exposition à des facteurs de risques présents dans l'entreprise. Dans ce cadre, l'employeur est fautif du seul fait d'une exposition du salarié au risque, parce qu'il ne prévient pas celui-ci de l'existence d'un danger potentiel et qu'il ne met pas en place les moyens nécessaires pour le maîtriser. Les mesures de prévention sont prévues dans l'article L.4121 - 2 du Code du Travail¹⁰.

L'Accord-Cadre Européen sur le stress au travail signé en octobre 2004 par les partenaires sociaux européens, vise à prévenir tous les risques liés au stress dans les entreprises et engage contractuellement les partenaires sociaux signataires. La transposition en droit français de cet accord donne lieu à l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail signé par le patronat et les partenaires sociaux en juillet 2008. Le 06 mai paraît au Journal Officiel l'arrêté d'extension du 23 avril 2009 de l'ANI, obligeant toutes les entreprises à conclure un accord sur le stress au travail.

1.3. Des construits polymorphes

L'étiologie la plus couramment défendue pour expliquer le développement du stress au travail et de son corollaire le *burnout* est largement influencée par les apports de la psychologie cognitive. Il s'agit de l'approche transactionnelle qui met en interaction l'individu et son

⁹ Travail et Sécurité, Revue de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), octobre 2002

¹⁰ Code du travail: http://www.legilux.public.lu/leg/textescoordonnes/codes/code_travail/Code_du_Travail.pdf

environnement et qui attribue ces états de perturbation du bien-être à une situation de déséquilibre suite à une exposition à des menaces de l'environnement de travail face auxquelles les mécanismes individuels de défense sont défaillants (Lazarus et Folkman, 1984). Cette vision influence et guide de multiples recherches en la matière. Mais l'approche transactionnelle présentant certaines limites, que nous aurons l'occasion d'étayer dans le premier chapitre, nous rejoignons une nouvelle perspective d'étude du stress, celle de l'approche par les ressources (Hobfoll, 1989). Selon cette théorie, le stress et l'épuisement professionnel résultent d'une érosion des ressources de l'individu. Les ressources correspondent à des objets, des caractéristiques personnelles, des facteurs ou une énergie quelconque que l'individu valorise. La tension de stress adviendrait dans trois cas de figure : lorsque la ressource est menacée, lorsqu'elle est perdue ou lorsque l'individu a investi une ressource et n'a pas reçu la contrepartie à laquelle il s'attendait (Hobfoll, 2001, 2011).

Sujet d'un grand intérêt pour les sciences de gestion, qui prend de plus en plus d'ampleur dans tous les secteurs et dans toutes les catégories professionnelles, le stress constitue une thématique de recherche qui mérite amplement d'être étudiée et que nous nous proposons d'étudier dans notre thèse. En nous focalisant sur ce maux du travail, c'est la part d'ombre qui taraude la vie en entreprise qui est mise en avant. L'objectif n'est pas tant de condamner cette réalité du monde du travail mais plutôt d'offrir, au travers de cette recherche, une lecture compréhensive de ce phénomène, une clarification de ses causes afin de pouvoir proposer des moyens d'actions réactives et préventives à même de réduire ses conséquences néfastes comme l'absentéisme et l'intention de quitter que nous étudierons dans cette recherche.

2. Problématique et objectifs de la recherche

Au fil des années, les conditions de travail se sont dégradées aboutissant à un niveau élevé de stress chez les employés et notamment chez les cadres. La crise, ne fait malheureusement qu'accentuer leur mal-être. Dans l'entreprise, le stress se traduit par, une diminution de la productivité (Dubrin, 1992), une insatisfaction (Ahsan et al., 2009 ; Sveinsdo, 2006), un manque d'implication (Khatibi et al., 2009 ; Lee, 2007 ; Lambert et Paoline, 2008 ; Omolara, 2008 ; Boyas et Wind, 2009) voire même une intention de quitter l'entreprise (Sheridan, 1978 ; Adebayo et Ogunsina, 2011 ; Firth et al., 2004 ; Parrasuraman, 1992 ; Yongging, Frang et Vishwanath, 2008). Il engendre aussi une élévation du nombre des congés de maladie,

d'absences et de retards (Halpern, 2005). Nous soutenons ainsi la pensée de Pritchard et al. (1990) selon laquelle la santé mentale des individus fait la santé de l'organisation.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéresserons dans un premier lieu à la relation entre le stress et l'implication envers l'organisation appelée « implication organisationnelle ». Celle-ci a fait l'objet de nombreuses études sans doute parce qu'elle est un moyen incontournable permettant de comprendre l'attitude du travailleur vis-à-vis de l'organisation dans la quelle il travaille. Elle est souvent étudiée en tant que conséquence du stress au travail (Leiter et Maslach, 1988 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Dale et Fox, 2008, Duyck et Lahmouz, 2010) et également en tant qu'antécédent aux comportements de retrait comme l'absentéisme et l'intention de quitter (Meyer et Allen, 1997 ; Morrow, 1993 ; Mathieu et Zajac, 1990).

Dans un deuxième temps, nous étudierons les liens entre le stress et l'absentéisme. Celui-ci intéresse aussi bien les directeurs des ressources humaines que les chercheurs en sciences de gestion. En effet, les premiers s'y intéressent car l'absentéisme constitue un coût pour l'entreprise et les deuxièmes le placent souvent au cœur de leur recherche car ils le considèrent comme un indicateur révélateur d'un problème social ou psychologique au sein de l'entreprise. Le taux d'absentéisme constituerait ainsi un signe de dysfonctionnement organisationnel (Weiss, 1979 ; Giraud, 1987 ; Savall et Zardet, 1987). C'est aussi un indice révélateur de la qualité du climat social au sein de l'entreprise : « *la façon dont les salariés vivent l'organisation où ils travaillent ; elle traduit le fait qu'ils s'y sentent bien ou pas, qu'ils s'y impliquent ou non ; elle décrit le sens et l'intensité des énergies qui circulent dans l'organisation* » (Louart, 1991, p. 51). En outre, l'absentéisme est aussi interprété comme un indicateur direct de la santé au travail des salariés. En effet, dans l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail signé le 2 juillet 2008, l'absentéisme est retenu comme l'un des indicateurs de stress. De même, le rapport de Légeron (2008) considère l'absentéisme comme un indicateur de risque psychosocial. Selon un sondage¹¹ réalisé en septembre 2008 auprès de 604 DRH, l'absentéisme est le principal signal pouvant traduire des troubles psychologiques au travail (65% des DRH).

Par ailleurs, l'absentéisme est souvent considéré dans la littérature comme un comportement volontaire, influencé par des facteurs attitudinaux tels que la satisfaction ou l'implication au travail (Bouville, 2009).

¹¹ Baromètre « Santé au travail » Malakoff Médéric/Psya. Sondage réalisé auprès de 604 DRH d'entreprises de 50 à 249 salariés et d'entreprises de 250 salariés et plus.

Enfin, nous nous intéresserons à l'intention de quitter et ses liens avec le stress professionnel et l'implication organisationnelle. Le premier lien a été très peu étudié dans la littérature (Sheridan et Abelson, 1983 ; Colle et Moisson, 2007). Le deuxième lien, en revanche, a fait l'objet de nombreuses études (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004 ; Cotton et Tuttle, 1986 ; Allen et Meyer, 1996 ; Tett et Meyer, 1993 ; Mathieu et Zajac, 1990) : il semblerait ainsi que plus l'implication organisationnelle est faible, plus l'intention de quitter est forte.

Nous cherchons donc à étudier la relation entre les différentes notions citées ci-dessus chez une catégorie spécifique de salariés particulièrement touchée par le stress: les cadres. Cela nous amène à formuler la problématique suivante :

Quel est l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres?

Il s'agit dans cette recherche doctorale, d'étudier les différentes conséquences attitudinales et comportementales du stress professionnel chez les cadres.

3. Positionnement épistémologique et méthodologies de recherche

Toute recherche repose sur une vision du monde, suit une méthodologie et propose des éléments de réponse (Giordano et Jolibert, 2008, p. 17). Pour faciliter son travail, le chercheur s'inspire des trois principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Ainsi, le positionnement par rapport à l'un d'eux, contribue à guider le chercheur dans les lignes directrices de sa recherche, à organiser ses idées et à contrôler sa démarche.

Notre positionnement épistémologique guide inéluctablement l'orientation et l'articulation de notre problématique et des objectifs de notre recherche. En effet, l'objet de cette étude portant sur l'analyse et l'explication « objective » d'un processus que l'on peut observer en milieu organisationnel, nous avons, en quelque sorte, figé une réalité afin de détecter, par une démarche hypothético-déductive, les mécanismes par lesquels le stress professionnel serait un moteur de manque d'implication, d'absentéisme et d'intention de quitter. En développant un modèle de recherche basé sur un ensemble d'hypothèses par le biais de la combinaison entre

la théorie sur le stress professionnel et l'étude qualitative exploratoire réalisée auprès des cadres, c'est un regard neutre que nous jetons sur une réalité objective au travail. Notre positionnement est donc, par essence, positiviste (Martinet, 1990 ; Wacheux, 1996) puisque basé sur une démarche déductive visant à éprouver des hypothèses de recherche réfutables (Igalens et Roussel, 1998). Ainsi, nous tentons dans cette recherche de décrire des relations entre des variables organisationnelles et de les tester afin de vérifier leur véracité et leur acuité lorsqu'elles sont mises à l'épreuve de la réalité de notre échantillon de cadres.

Notre positionnement nous guide également dans le choix du design de recherche et des outils mobilisés. Ainsi, nous avons recours à un questionnaire constitué d'échelles de mesure préexistantes et validées. Nous veillons également dans notre démarche au respect des exigences en termes de validité et de fiabilité de ces mesures. Les analyses que nous menons donnent lieu à une discussion au cours de laquelle nous revenons sur les hypothèses formulées pour les confirmer ou les réfuter et en expliquer la portée.

Nous aurons l'occasion de développer avec plus de détails, nos postures épistémologique et méthodologique dans la deuxième partie de cette thèse.

4. Organisation générale de la thèse

La finalité de notre recherche est de construire, à l'aide de la revue de la littérature et d'une étude qualitative exploratoire, un modèle explicatif des conséquences attitudinale et comportementale du stress professionnel chez les cadres et ensuite, de le tester empiriquement en réalisant une analyse quantitative des données. Pour ce faire, notre plan sera organisé en deux étapes.

Dans la première, nous présentons un état de l'art qui inclue deux chapitres :

- Le premier chapitre est consacré au stress au travail. Dans un premier temps, nous nous intéressons au stress dans l'entreprise en général en le définissant, en identifiant ses typologies et en exposant ses causes générales. Dans un deuxième temps, nous focalisons notre recherche sur le stress chez les cadres: nous définissons cette catégorie socioprofessionnelle puis, nous étudions les facteurs qui engendrent le stress chez celle-ci en nous appuyant sur la littérature ainsi que sur

les résultats du baromètre stress de la CFE-CGC¹² d'octobre 2009. Nous terminons ce chapitre par l'étude de quelques-unes des conséquences du stress professionnel chez les cadres en l'occurrence, le manque d'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter.

- Le deuxième chapitre porte, quant à lui, sur la notion d'implication. Nous commençons par la définition de ce concept dans sa globalité en abordant ses différentes facettes et ses dimensions puis nous nous intéressons à la dimension la plus étudiée en relation avec le stress : l'implication organisationnelle. Nous nous attardons sur l'analyse de ses antécédents tout en tenant compte de sa tridimensionnalité. Avant de conclure ce chapitre, nous examinons les liens de cette attitude au travail avec deux de ses conséquences : l'absentéisme et l'intention de quitter.

Dans la deuxième partie, nous procédons à une analyse qualitative exploratoire et à une vérification empirique quantitative de notre modèle de recherche. Cette partie inclut trois chapitres :

- Dans le troisième chapitre, sur la base de la revue de la littérature et d'une étude qualitative exploratoire réalisée auprès des cadres, nous proposons un modèle conceptuel de la recherche ainsi que des hypothèses théoriques à vérifier.
- Dans le quatrième chapitre, nous présentons la méthodologie et les résultats de notre analyse quantitative. Ainsi, nous exposons nos choix méthodologiques, notre méthode de récolte des données auprès de notre échantillon d'étude. Après la justification du recours aux méthodes des équations structurelles, nous passons en revue les analyses exploratoires et l'étape d'épuration des échelles et de vérification de leurs dimensionnalités et des indices de fiabilité des variables. Nous revenons ensuite sur les analyses confirmatoires qui nous renseignent sur les qualités psychométriques des outils de mesure en termes de fiabilité et de validités convergentes et discriminantes. Ces analyses préalables étant réalisées, nous testons, à proprement dit, notre modèle de recherche et les hypothèses qui le sous-tendent. Nous avons, pour ce faire, opté pour des démarches d'analyses rigoureuses et récentes, comme celle du test par le bootstrap des effets indirects de médiation (Preacher et Hayes, 2004, 2008).

¹² Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres

- Dans le cinquième et dernier chapitre, nous procédons à une discussion générale de nos résultats. Nous les comparons aux résultats des études antérieures.

Au vu des éléments développés tout au long de notre thèse et des résultats discutés dans le cinquième chapitre, la conclusion est l'occasion de synthétiser les apports tant théoriques que managériaux de cette étude. Nos conclusions sont, bien entendu, relativisées par les limites de la recherche dont le dépassement vient enrichir les diverses pistes de recherche que nous proposons et qui pourraient permettre de consolider nos connaissances au sujet du stress professionnel et les conséquences qui lui sont associées.

PREMIERE PARTIE :
LA REVUE DE LA LITTERATURE

Introduction de la première partie

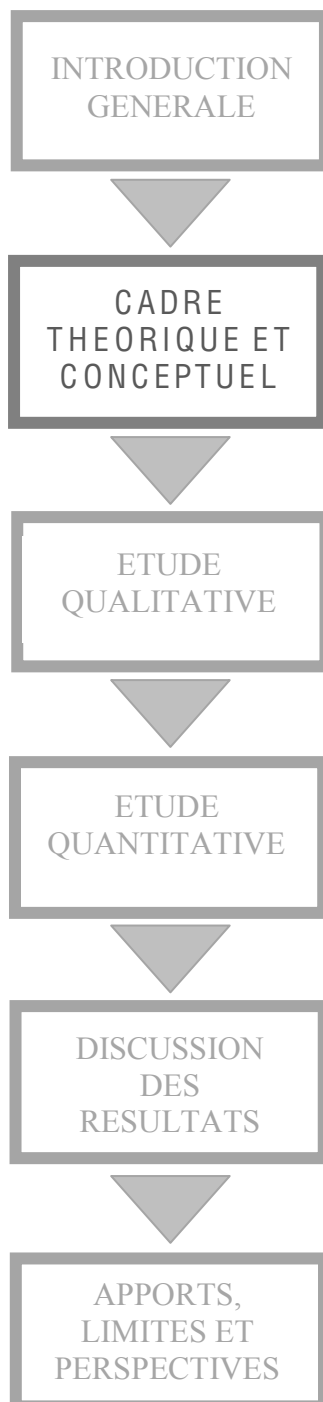
La première partie de cette recherche synthétise les efforts de clarification et de délimitation des concepts centraux de cette étude : le stress professionnel et l'implication organisationnelle.

C'est d'abord au champ du stress professionnel que nous nous intéressons de plus près. Nouvelle préoccupation managériale, impulsée par une prise de conscience des coûts (individuels et organisationnels) conséquents à ce risque psychosocial (Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2002 ; Brunstein, 1999 ; Dejours, 1980 ; Légeron, 2001), le stress au travail bénéficie, du fait de la prolifération des études à ce sujet, d'une assise théorique consolidée (Halbesleben et Buckley, 2004 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Shauféli, Maslach et Marek, 1993 ; Truchot, 2004). Ainsi, nous parcourons ce champ d'étude afin de revenir sur les principes fondamentaux des courants majeurs traitant de cette thématique. Une lecture selon la théorie de la Conservation des Ressources (Hobfoll, 1989, 2001) est étayée et sert de fondement théorique pour nous éclairer sur les causes, les processus et les conséquences de ce phénomène (Chapitre I).

Il s'agit par la suite de se focaliser sur l'une des conséquences du stress professionnel : l'implication, et précisément l'implication organisationnelle qui est une notion clé de la GRH et de l'étude du lien individu – organisation (chapitre II). Tridimensionnelle, l'implication organisationnelle permet d'appréhender l'attitude d'un travailleur vis-à-vis de son organisation. Concept très travaillé et extrêmement prometteur selon Cropanzano et Mitchell (2005), elle possède un attrait particulier pour son pouvoir prédictif et son lien avec d'autres concepts comme l'absentéisme (Vandenberghe et al, 2009 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Bouville, 2006 ; Meyer et al., 2002) et l'intention de quitter (Besseyre Des Horts et Nguyen, 2010 ; Powell et Meyer, 2004 ; Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011).

CHAPITRE I

STRESS AU TRAVAIL : LUMIERE SUR LE COTE SOMBRE DE LA VIE AU TRAVAIL



L'objet de ce premier chapitre est de retracer la littérature en matière de stress professionnel en examinant ses fondements, ses définitions, ses typologies et ses antécédents avant de tenter d'étudier ses spécificités pour la catégorie des cadres. Nous nous intéressons ensuite aux conséquences attitudinales et comportementales du stress au travail.

PLAN DU CHAPITRE

Section 1 : Les approches classiques du stress

1. Quelques éléments de clarification conceptuelle
2. Les modèles du stress professionnel
3. Les typologies du stress professionnel
4. Les facteurs du stress professionnel

Section 2 : Le stress au travail chez les cadres

1. La notion de « cadre »
2. Les antécédents du stress professionnel chez les cadres

Section 3 : **L'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter en tant que conséquences du stress au travail**

1. L'implication organisationnelle comme conséquence attitudinale du stress professionnel
2. L'absentéisme comme conséquence comportementale du stress professionnel
3. L'intention de quitter comme conséquence du stress professionnel

Le stress au travail apparaît désormais comme l'un des risques psychosociaux majeurs qui se pose aux gestionnaires d'aujourd'hui. Ces derniers se trouvent contraints de comprendre ses causes afin de le prévenir et de le gérer au mieux puisque les conséquences qui lui sont associées sont très graves aussi bien pour les salariés que pour les entreprises. En effet, il est associé à un taux élevé de rotation des salariés et d'absentéisme, à leur démotivation et à leur engagement dans des attitudes et des comportements déviants qui nuisent à la productivité de l'entreprise (Cooper et Cartwright, 1994 ; Hoel, Sparks et Cooper, 2001). Le stress correspond, dans son acception la plus large, à un état de perturbation du bien-être résultant de la perception d'un danger émanant de facteurs organisationnels anxigènes. Cette situation crée un déséquilibre et occasionne pour l'individu des risques émotionnels, physiques et psychologiques (Aubert et Pagès, 1989 ; Danna et Griffin, 1999 ; Maslach et Schaufeli, 1993). Il devient l'un des aspects quasi permanents de la vie au travail (Aubert et Pagès, 1989 ; Brunstein, 1999 ; Cordes et Dougherty, 1993 ; Légeron, 2001 ; Truchot, 2004). La compréhension des causes de ce malaise, des modalités de sa manifestation et des changements d'attitudes et de comportements qui s'en suivent, se trouve enrichie par de nombreux travaux aussi bien théoriques qu'empiriques qui ont permis d'approfondir le champ des connaissances à ce sujet.

Bien que le stress bénéficie d'une littérature largement développée qui a permis à ce risque d'être abordé sous de multiples facettes (Aubert et Pagès, 1989 ; Boudreau et Nakashima, 2002 ; Danna et Griffin, 1999 ; Halbesleben et Buckley, 2004 ; Hobfoll et Freedy, 1993 ; Schauféli, Maslach et Marek, 1993), il nous semble intéressant de proposer une vue d'ensemble sur les théories majeures qui ont marqué ce champ d'étude et celles qui permettent d'apporter un regard nouveau sur ce phénomène. Pour ce faire, nous passons en revue, en un premier temps, les théories classiques du stress professionnel. Une attention particulière est accordée à ses définitions, ses typologies et ses antécédents. Loin de prétendre à une revue holistique de ce vaste domaine de recherche, une synthèse des principaux modèles et courants abordant ce risque psychosocial au travail est également proposée (Section 1).

Le stress touche les différentes catégories socioprofessionnelles, avec plus ou moins d'importance, mais celle qui souffre le plus de ce mal-être est la catégorie des cadres (Yaghoubi et al., 2009). Une fois celle-ci définie, nous nous focalisons sur les spécificités de

ce risque psychosocial chez cette population. Une analyse des principaux antécédents et conséquences du stress chez les cadres est ensuite développée (Section 2).

Section 1

Les approches classiques du stress

Depuis des décennies, le stress au travail a fait couler tant d'encre dans divers domaines de recherche, qu'il revêt désormais nécessairement une connotation populaire englobant, voire amalgamant, dans son acception la plus large, ses causes, ses symptômes et ses conséquences (Aubert et Pagès, 1989 ; Danna et Griffin, 1999). De ce fait, certains troubles physiques, la fatigue, la dépression, l'angoisse et l'anxiété se confondent souvent avec un état de stress (Dejours, 1980 ; Brunstein, 1999 ; Cooper et Payne, 1978 ; Neboit et Vezina, 2002). De cette popularité, naît également une ambiguïté quant aux limites qui séparent le stress positif (lorsqu'il décrit des conditions ou des situations de travail stimulantes) de celui négatif qui charge l'individu de souffrance physique, émotionnelle et psychique (Aubert et Pagès, 1989 ; Kahn et Byosièrè, 1994 ; Brunstein, 1999 ; Rodell et Judge, 2009). Autant d'associations, de rapprochements et d'amalgames, nous encourageant à traiter très tôt dans ce chapitre de certaines clarifications conceptuelles nécessaires à une compréhension précise de ce phénomène. De ce fait, et en nous appuyant sur les contributions de travaux issus de différentes disciplines, nous reviendrons sur les délimitations conceptuelles du stress et nous préciserons les modèles les plus utilisés dans la littérature managériale.

1. Quelques éléments de clarification conceptuelle

La médecine, la sociologie et la psychologie sont toutes les trois des disciplines qui se sont intéressées à la problématique du stress. Selon que l'on s'inscrit dans l'une ou l'autre, ce phénomène revêt un aspect particulier. Ainsi, il est appréhendé en tant que réponse en médecine, en tant que stimulus en sociologie et en tant que transaction entre l'individu et son environnement en psychologie (Aubert et Pagès, 1989 ; Cooper et Payne, 1978 ; Danna et Griffin, 1999 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Légeron, 2001).

La conjugaison des apports de ces multiples approches a servi de base pour le développement de modèles plus ou moins élaborés du stress professionnel qui tiennent compte, avec une importance relative, de facteurs individuels, organisationnels et/ou environnementaux, que nous tentons de clarifier dans ce qui suit.

1.1. Les premières définitions du stress

La première occurrence du terme stress date de 1936 et depuis, il a été l'objet de nombreuses études scientifiques notamment en médecine et en biologie. C'est un phénomène sociétal qui prend de plus en plus d'ampleur dans le monde professionnel et qui est soumis à la variabilité des situations et à la diversité des individus.

1.1.1. Une approche médicale du stress

Pionnier dans les recherches sur le stress, Hans Selye (1956) le définit comme « *une réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite* » (Selye, 1956). En médecine, ce phénomène s'appréhende donc comme l'ensemble des réactions physiologiques conséquentes à une menace perçue. Trois phases constituent, selon lui, ce qu'il baptisera, le « Syndrome Général d'Adaptation » (SGA) (Cooper et Dewe, 2004 ; Truchot, 2004):

- la phase d'alarme : au cours de laquelle on assiste à une augmentation de la vigilance en mobilisant des forces de défense et des ressources hormonales. Cela veut dire que dès que l'individu est confronté à une situation perçue comme stressante, des hormones ayant pour effet la décharge d'énergie nerveuse sont libérées par l'organisme pour combattre ou fuir cette situation de stress. Cependant, ces hormones ne sont pas sans effet sur le corps : elles provoquent une accélération du rythme cardiaque, une hausse de la pression artérielle, une activation rapide de la circulation sanguine et une précipitation du rythme respiratoire. Cette phase peut durer jusqu'à vingt quatre heures.
- la phase de résistance qui se traduit par la complète adaptation à l'élément perturbateur. L'organisme entre dans cette phase si la situation stressante persiste. L'adrénaline et la noradrénaline sont secrétées pour augmenter le taux de sucre dans le sang et fournir l'énergie nécessaire pour affronter le stress perçu. Toutefois, les

conséquences de l'ébranlement du système orthosympathique évoquées dans l'étape précédente s'accroissent et engendrent une forte sensibilité aux événements stressants.

D'après Salengro (2005, p. 83), les individus oscillent entre ces deux premières phases. Il stipule qu'avec quelques jours de repos, ils devraient se détendre et récupérer un peu de la tension continue causée par leur travail. Si cela ne s'arrange pas, la troisième phase a lieu.

- la phase d'épuisement durant laquelle l'individu n'a plus les capacités suffisantes pour affronter un événement menaçant. Dans le cas où la situation stressante persiste longtemps ou s'aggrave, les capacités de l'organisme peuvent être débordées. En d'autres termes, ses ressources biologiques et physiologiques ne permettent plus de faire face au danger, impliquant des troubles de santé qui se traduisent essentiellement par :

- des troubles cardiovasculaires,
- des troubles digestifs,
- des troubles sexuels : Perrin (2003) démontre que le stress paralyse le système sexuel dans le sens où il cause des problèmes d'érection, diminue le taux de testostérone et rend les spermatozoïdes peu mobiles.

- des troubles du sommeil : 10% de la population adulte présente des troubles du sommeil et parmi eux, 29% ont une origine professionnelle. C'est la constatation du docteur Léger publiée le 26 mars 2001 dans le magazine *La Tribune*¹³.

- des troubles cutanés,
- des troubles de la mémoire laissant croire à un début de démence ou à une maladie d'Alzheimer. Ces troubles disparaissent lorsque le salarié quitte l'entreprise (Salengro, 2005, p. 90).

- des troubles musculo-squelettiques,
- des migraines,
- de l'hypertension : dans 90% des cas, elle est directement liée à notre mode de vie. La cause organique représente seulement 10% des cas (Salengro, 2005, p. 86).

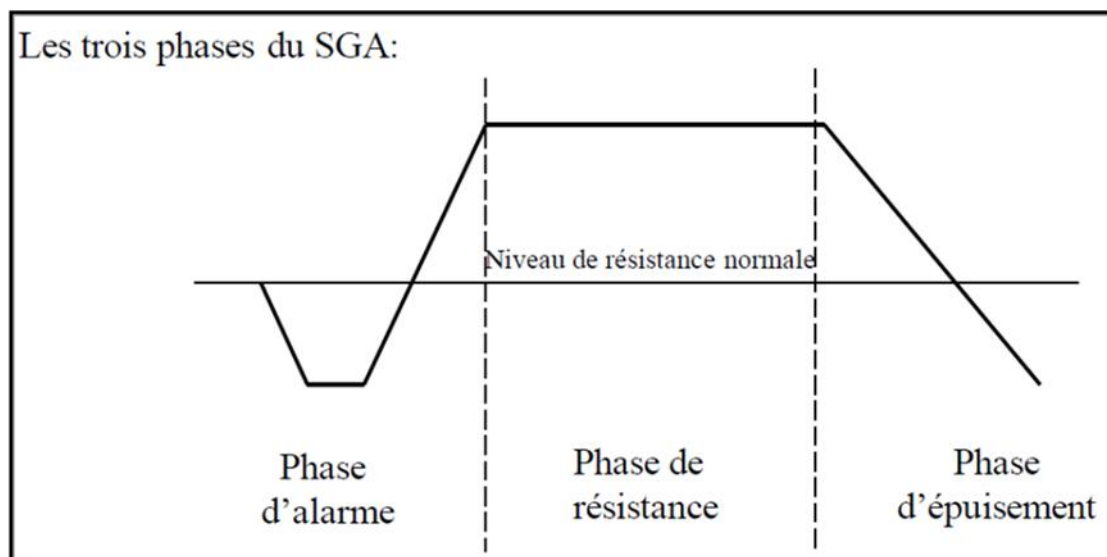
- la dépression,

¹³ Laëtitia de Kerchove, « Entretenir sa santé, la condition de la performance », *La Tribune*, 26 mars 2001.

- le vieillissement accéléré : « *les effets des stress psychologiques sont semblables à ceux observés chez l'animal âgé. On constate des ressemblances frappantes dans les pertes neuronales de l'hippocampe chez les animaux âgés et chez ceux exposés à des taux élevés et prolongés de glucocorticoïdes (taux rencontré lors des phases de stress). Le stress émotionnel apparaît donc bien comme un facteur accélérant le processus normal de vieillissement* » (Perrin, 2003).

Perrin (2003) affirme même que le stress est susceptible de favoriser le développement du cancer : « *le stress accélère la croissance de la tumeur même s'il n'a jamais été démontré qu'il puisse être à l'origine d'une tumeur spontanée* ». Pour renforcer ces propos, citons l'expérience de Persky et de son équipe qui ont suivi, pendant vingt ans, des employés d'une compagnie d'électricité. A l'issue de l'expérience, ils constatent que le risque de cancer est deux fois plus élevé chez les travailleurs souffrant d'une grande dépression (Salengro, 2005, p. 89).

Figure 1: Les trois phases du modèle de Selye (1956)



Source : Niezborala (2007)

Selye (1956) évoque dans la première phase de son modèle (la phase d'alarme) une augmentation de la vigilance face à une situation stressante. Cette vigilance peut être considérée comme positive puisqu'elle permet au sujet stressé de rassembler ses forces de défense pour affronter l'événement menaçant. De ce fait, il met en évidence l'aspect positif du stress et il n'aborde l'aspect négatif que lors de la troisième phase (la phase d'épuisement). Rejoignant la première définition de Selye, Côté (1994 : 73) définit le stress comme une

« réaction d'adaptation du corps à une situation difficile ou imprévue ; une réaction de réparation qui lorsqu'elle échoue, risque d'amener des problèmes physiques graves ». De même, cet auteur n'aborde les effets négatifs du stress qu'après une première étape, celle de la réaction d'adaptation de l'organisme face à un événement stressant. Celle-ci, pouvant être considérée comme favorable pour l'individu menacé, le stress peut être associé à un phénomène positif. Néanmoins, plusieurs managers y croient tellement qu'ils l'ont intégré dans leur politique de management. Ils estiment que le management par le stress ne fait que doper l'efficacité du personnel (Lemoine et Chiclet, 2001). Ne seraient-ils pas en train de "déraper" vers une dérive managériale ? Est-ce que le stress positif existe vraiment ou est-ce qu'il s'agit d'une illusion à laquelle les individus veulent croire pour se sentir plus résistants et plus performants ?

Etant donné que l'évaluation d'une situation environnementale est très subjective, ce modèle peut être critiqué du fait qu'il ne prend pas en compte les différences psychologiques interindividuelles et qu'il s'intéresse à l'individu d'une façon générale et non pas à l'individu au travail. En effet, le stress est considéré comme un mécanisme de régulation de l'organisme lorsque celui-ci fait face à une situation menaçante. Cependant, le prolongement de la durée d'exposition à l'événement stressant, peut engendrer des effets néfastes, ce qui nous amène au modèle de Laborit qui évoque les possibilités de lutte ou de fuite face au stress.

D'un phénomène adaptatif et physiologique, on passe au modèle de Laborit (1979) selon lequel la finalité d'une réaction de stress est d'assurer la survie de l'organisme face à une menace. Cette réaction de stress ne survient que si l'individu, face à un élément stressant, ne peut ni lutter (activation de l'action) ni fuir (inhibition de l'action) entraînant un stress pathogène. Cette inhibition de l'action entraîne des conséquences pathologiques : le stress devient destructeur quand nous ne pouvons plus agir, quand toute fuite devient impossible et quand il ne nous reste plus qu'à subir passivement. Laborit (1979) parle d'une « paralysie situationnelle » faisant ainsi référence à la situation dans laquelle se trouve un individu quand il ne peut ni la dominer ni la fuir. En effet, mise à part des deux possibilités qui s'offrent à l'individu à savoir, celle de la fuite ou de la lutte, il a une autre alternative, celle de ne pas réagir et de « prendre sur soi ». La vie moderne favorise cette troisième possibilité, celle de garder son calme et d'absorber la tension créée, de supporter encore et encore en risquant de ronger la capacité de résistance et d'atteindre des niveaux de tension insupportables. Pour y faire face, plusieurs personnes se mettent à fumer beaucoup, à boire sans modération, à

prendre des tranquillisants, à manger excessivement, ce qui tôt ou tard crée une grande dépendance à ces produits (Salengro, 2005, p. 78). D'ailleurs, d'après l'observatoire national des prescriptions et consommations des médicaments (1998), la France est le pays où la consommation d'alcool et de tranquillisants est la plus élevée au monde ! Elle représente le double de la quantité consommée au deuxième pays, l'Italie. « *Avec un français sur sept qui consomme régulièrement un psychotrope, la France arrive largement en tête de tous les occidentaux. La consommation y est même de 40% supérieure à celle des Etats-Unis* »¹⁴. Rappelons aussi que la consommation d'hypnotiques et de somnifères est passée de 40 millions de boîtes à 150 millions de boîtes entre 1970 et 2000. De cette manière, en plus de détériorer sa santé mentale avec toutes ses tensions supportées, il aggrave aussi la santé physique.

L'une des limites de ces modèles réside dans le fait qu'ils sont orientés vers l'aspect pathologique du stress en insistant sur son caractère destructeur pour l'organisme, ce qui ne relève pas du tout de ce que nous cherchons. En outre, ces modèles ne tiennent pas compte des différences de caractère, de comportement et de personnalité des sujets exposés au stress. Comme le souligne Bruchon-Schweitzer (2001, p.1), « *les événements de la vie n'ont pas tous le même impact sur tous les individus. Ce n'est pas leur intensité, leur fréquence ni leur gravité "objectives" qui sont stressantes en soi, mais leur retentissement émotionnel et leur signification pour un individu particulier* ». Certes ces modèles nous apportent une meilleure connaissance des réactions physiologiques de l'organisme, mais ils ignorent la nature même des événements et des circonstances assimilés à des menaces pour l'équilibre du métabolisme. C'est la sociologie qui se soucie davantage des événements, de leurs natures et intensités pour appréhender le stress.

1.1.2. Une approche sociologique du stress

Ayant pour objet l'étude des phénomènes sociaux, les recherches en sociologie s'intéressent au stress en tant que stimulus ou ensemble de facteurs pouvant affecter le bien-être et la qualité de vie d'un individu au quotidien (Truchot, 2004 ; Légeron, 2001 ; Brunstein, 1999 ; Neboit et

¹⁴ Etude de la prescription et de la consommation des antidépresseurs en ambulatoire élaborée en 1988, Observatoire national des prescriptions et consommations des médicaments, Agence du médicament – Directions des études et de l'information pharmaco-économiques, Paris.

Vézina, 2002). L'étude de Holmes et Rahe (1967) est la plus citée dans les écrits sur le sujet. Ces auteurs ont mis en place une « échelle des événements de la vie » classant, dans un ordre décroissant, quarante trois faits stressants aussi bien dans la vie personnelle que dans la vie professionnelle. La prise en compte de ces deux sphères de la vie suggère une interférence entre celles-ci puisqu'une augmentation du stress dans l'une rend l'individu plus vulnérable face aux autres stressés¹⁵ de natures différentes et inversement (Wayne, Grzywacz, Carlson et Kacmar, 2007 ; Frone, 2000).

Toutefois, il est à signaler que sur les quarante trois événements cités dans l'échelle, seuls cinq sont relatifs au champ du travail. Ils ont trait aux changements d'horaire, de condition de travail et de responsabilité, ou encore au licenciement et au départ à la retraite. Cette proportion, quoique relativement faible, est néanmoins la preuve d'un intérêt grandissant porté à la vie professionnelle et du poids de plus en plus important que revêt celle-ci dans la genèse du stress. Tous les événements décrits dans « l'échelle des événements de la vie » sont caractérisés par une intensité, une durée, parfois même une non prédictibilité et un effet de nouveauté (Légeron, 2001 ; Brunstein, 1999 ; Aubert et Pagès, 1989 ; Neboit et Vézina, 2002).

Ce que la sociologie ne souligne pas, c'est que l'appréciation de ces caractéristiques passe par un filtre perceptuel spécifique à chaque personne. C'est la psychologie cognitive qui pallie cette limite en mettant l'accent sur l'aspect transactionnel du stress (Lazarus et Folkman, 1984 ; Lazarus, 1966, 1995).

1.1.3. Une approche psycho-cognitive

Lazarus (1966), fut le premier à avancer l'idée que la tension interne ressentie par un individu n'est pas uniquement le résultat d'une pression qu'exercent des conditions environnementales singulières ou des événements particuliers de la vie. Elle dépend également de l'interprétation personnelle qu'un individu fait de son environnement. En collaboration avec ses collègues, Lazarus (Lazarus et Folkman, 1984, 1987 ; Lazarus, 1966, 1995 ; Folkman et al., 1986) a ouvert la notion de stress à des considérations psychologiques et a mis en avant une approche

¹⁵ Nous employons dans cette recherche les termes « stressés » et « facteurs de stress » de manière interchangeable.

processuelle du stress ou se mêlent des considérations cognitives et émotionnelles lors d'une double évaluation : l'évaluation primaire et l'évaluation secondaire.

L'évaluation primaire (ou le stress perçu) renvoie au danger potentiel que fait peser cette situation. Se référant à ses croyances et à ses expériences passées, toute personne évalue l'enjeu de la situation en se demandant si cette dernière représente une menace, ou si, au contraire, elle est un défi. A ce niveau, il est important de signaler qu'une même situation peut être évaluée différemment par un même individu ou par différents individus, dans un contexte différent, comme le dit Selye (1956) : « *ce qui est important, ce n'est pas ce qui nous arrive, c'est la manière dont on le prend* ».

L'évaluation secondaire (ou le contrôle perçu), quant à elle, repose sur l'évaluation personnelle des ressources permettant d'intervenir sur la situation de stress potentiel. Cette appréciation aide l'individu à orienter ses réponses face au danger. Celles-ci peuvent se traduire par la recherche d'information, l'établissement d'un plan d'action, la demande d'aide ou de conseils, l'expression de ses émotions, l'évitement du problème, la distraction, la banalisation de la situation, etc. (Bruchon-Schweitzer (2001, p.4) Autrement dit, pour se protéger contre les stressseurs, l'individu peut entreprendre des actions sur la source de la menace, l'éviter ou la modifier subjectivement c'est-à-dire, essayer de la banaliser. C'est ce que l'on appelle « stratégies d'adaptation » ou « *coping* ». Celui-ci est défini par Lazarus et Folkman (1984, p.141) comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, pour gérer des exigences spécifiques internes et/ou externes qui sont évaluées (par la personne) comme consommant ou excédant ses ressources* ». C'est le processus par lequel l'individu arrive à maîtriser ou à réduire les troubles causés par un événement stressant. Selon Rivolier (1989), le coping peut se traduire par :

- une action préventive permettant de réduire la menace,
- une attaque arrivant à réduire la source du danger,
- une fuite si l'individu se trouve incapable de faire face à cette menace,
- une action palliative parvenant à minimiser les effets psychologiques causés par le stress en adoptant des moyens externes comme prendre des médicaments, faire des massages anti-stress, consulter des cellules d'écoute, etc.

Salengro (2005, p. 109), quant à lui, expose les différentes stratégies d'adaptation qui s'offrent à l'individu pour faire face à une situation stressante :

- Le *coping* de confrontation : exprimer son mécontentement à l'individu qui est à l'origine du problème.
- Le *coping* de mise à distance : banaliser la situation et la prendre à la légère.
- Le *coping* de contrôle : supporter les agressions, garder son calme et ne pas divulguer ses sentiments.
- Le *coping* de fuite/d'évitement : attendre qu'un miracle se produise ou chercher son bien-être en ayant recours à la nourriture, au tabac, à l'alcool ou aux médicaments.
- Le *coping* de résolution de problème : préparer un plan d'action permettant de résoudre le problème.
- Le *coping* de réévaluation positive : relativiser le problème en pensant à ce qu'il y a de plus important dans la vie.

Les personnes qui utilisent le *coping* de confrontation ou celui de contrôle n'éprouvent pas un épuisement émotionnel élevé et arrivent, par l'adoption de ces stratégies, à l'épanouissement personnel. Par contre, celles qui adoptent le *coping* d'évitement face un problème, souffrent de *burnout* élevé et arrivent à un niveau moindre d'accomplissement personnel. Cela prouve que la fuite est une stratégie inefficace pour éviter le *burnout* (Salengro, 2005). De même pour le *coping* de réévaluation positive qui consiste en une forme d'évitement du problème en essayant de redécouvrir ce qui est important dans la vie sans régler réellement le problème (Truchot, 2004). Bien qu'elle soit inefficace face au *burnout*, la stratégie de mise à distance peut aider à se sentir mieux. Pour mieux comprendre cette idée, nous illustrons l'exemple cité par Vézina et St Arnaud (1996) : les ouvriers du bâtiment refusent de porter le casque parce qu'il leur rappelle constamment le risque auquel ils sont soumis. De cette manière, ils se comportent comme si le risque n'existait pas. En banalisant le problème, ils rendent la situation psychologiquement beaucoup plus supportable.

L'intérêt de cette approche est de mettre en avant l'interactivité dynamique, évolutive et subjective entre l'individu et son environnement professionnel, en défendant l'idée selon

laquelle le stress résulte de la double confrontation du sujet avec lui-même et avec la situation. Cependant, la principale limite de ce modèle est l'absence d'une dimension organisationnelle, ce qui nous amène à nous intéresser à une approche du stress par le travail. En effet, ces différentes approches du stress, quoique partielles lorsqu'elles sont prises isolément, ont tracé les premiers jalons pour que s'établissent et se développent les études sur le stress professionnel. Ainsi, l'intégration des apports de la médecine, de la sociologie et de la psychologie cognitive, permettent d'appréhender le stress dans un contexte de travail en capturant ses facettes multiples.

1.1.4. Une approche par le travail

Aubert et Pagès (1989, p. 56-57) appréhendent le stress professionnel comme « *une perturbation de l'individu pouvant être reliée à sa situation dans l'organisation ou à une modification de celle-ci, requérant l'adaptation de l'individu à des demandes nouvelles* ». Ainsi, le stress professionnel naît de la « *négociation* », plus ou moins réussie, qu'engage un individu avec son environnement de travail riche d'expériences et d'interactions et souvent instable (Neboit et Vézina, 2002 ; Cooper et Payne, 1978 ; Dollard et al., 2007). Cette situation provoque une perturbation du métabolisme de l'individu (et nous retrouvons là l'approche médicale du stress) ; elle implique une influence de l'environnement de travail sur l'individu (l'approche sociologique du stress) ; et elle appelle à une évaluation de la situation et donc à une adaptation de l'individu face aux agressions de son environnement de travail (l'approche transactionnelle du stress) (Beehr et Neuman, 1978 ; Cooper et Payne, 1978 ; Karasek, 1979 ; 2004).

La majeure partie des travaux théoriques et empiriques à ce sujet ont tantôt mis en avant un ensemble de facteurs organisationnels responsables du stress professionnel (Schaubroeck, Ganster et Kemmerer, 1994 ; Barling, Kelloway et Frone, 2005 ; Cooper et Payne, 1978 ; Jacobs, Tytherleigh, Webb et Cooper, 2007 ; Fried, Shirom, Gilboa et Cooper, 2008 ; Rodell et Judge, 2009 ; Jex, 1998), et tantôt, elles ont tenté de renseigner sur les personnalités à risque et sur les traits de caractère qu'il est nécessaire de prendre en compte pour expliquer les différences de sensibilité entre des individus exposés aux mêmes situations ou facteurs de stress au travail (Schaubroeck, 1999 ; Frese et Zapf, 1999 ; Siu, Spector, Cooper, Lu et Yu, 2002 ; Burke, Brief et George, 1993).

1.2. Une notion voisine au stress : le *burnout*

Le stress est souvent confondu avec une autre notion qui lui est proche : le *burnout*. Nous allons à présent le définir en soulignant ses particularités afin d'arriver à le distinguer du stress au travail.

Alors que le stress a d'abord été approché sous l'angle social avant de s'étendre progressivement au contexte du travail, le *burnout* a été directement rapporté à la sphère du travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Ebbinghaus, 2002 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Halbesleben et Buckley, 2004). Il décrit l'état d'une personne soumise à des facteurs de stress organisationnels permanents et répétitifs qui altèrent son bien-être et épuisent ses ressources (Truchot, 2004 ; Schaufeli, Maslach et Marek, 1993 ; Maslach et Schaufeli, 1993). Gervais (1991) le considère comme « *un syndrome engendré par l'accumulation de tensions entre l'employé et son emploi* ». Ce syndrome se traduit par des sentiments d'échecs, une diminution d'efficacité et un désintérêt pour le travail (Munroe et Brunette, 2001). En outre, Freudenberger (1974) le définit comme un état d'émotion intense venant d'un surplus de travail et résultant d'une incapacité progressive à y faire face. Il correspond à une défaillance psychologique causée par un stress chronique non surmonté et se traduisant par une fatigue et une frustration (Freudenberger, 1974). Nous pouvons alors dire qu'il s'agit d'un état de stress extrême ou d'un épuisement que l'individu ressent lorsqu'une situation stressante persiste dans le temps.

Appelé aussi épuisement professionnel, le *burnout* se compose de trois phases (Maslach et Jackson, 1981 ; Salengro, 2005, p. 155) :

- Durant la première phase, l'individu est dans l'incapacité de prendre à cœur n'importe quel aspect de son travail.
- La deuxième phase, quant à elle, se traduit par une « dépersonnalisation » dans le sens où la personne devient insensible à tout ce qui touche à son activité professionnelle.
- Arrivant à la troisième phase, l'individu ressent un sentiment de « non-accomplissement » : il est persuadé qu'il est irrémédiablement voué à l'échec et n'a plus confiance en ses capacités.

Herbert Freudenberger (1987), le fondateur de cette notion de *burnout*, compare la personne atteinte de cette maladie à un immeuble brûlé : « *ce qui était auparavant un complexe plein de*

vie n'est plus maintenant qu'une structure déserte. Là où il y avait un édifice bourdonnant d'activités, il ne reste plus que quelques décombres pour nous rappeler toute la vie et l'énergie qui y régnaient. Peut être quelques pans de mur restent-ils encore debout, peut être distingue-t-on encore quelques fenêtres ; peut être même toute la structure extérieure est encore intacte, mais si vous vous hasardez à l'intérieur, vous serez frappés par l'ampleur de la désolation qui y existe... Les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous l'effet de la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte ».

Cet état d'usure professionnelle est facilement détectable chez les sujets qui en souffrent : ceux-ci ressentent de la fatigue, des douleurs, des troubles de sommeil, de la colère, de la froideur. D'autres symptômes peuvent apparaître comme les changements d'humeur, l'hyper sensibilité aux émotions, les larmes faciles, etc. A un degré de plus, l'individu atteint de *burnout* voit son seuil de tolérance aux frustrations diminuer et laisse apparaître des troubles de comportement. Ces derniers se traduisent essentiellement par la méfiance, le dégoût pour le travail, la sécheresse relationnelle, la déshumanisation, la résistance aux changements ; tout cela s'accompagnant d'une inefficacité au travail. C'est à ce stade que le pire se produit : l'individu devient accro aux véritables drogues et à l'alcool. A cette consommation excessive de ses produits s'ajoute l'addiction au travail appelée par les Anglo-saxons, le « *workaholisme* » (Salengro, 2005, p. 156). Nous pouvons remarquer un considérable désinvestissement du travail (absentéisme, demande de mutation, démission, etc.) ou au contraire, un surinvestissement (appelé aussi l'hyper-activisme) qui ne permet, en aucun cas, l'amélioration de l'efficacité (Muller, 2002).

Nous constatons donc que le burnout est intimement lié au stress dans le sens où il s'agit d'un état très avancé de ce dernier. Nous revenons sur ce point dans le paragraphe 3.1.3 de cette première section.

2. Les modèles du stress au travail

Le stress a été modélisé selon maintes approches plus ou moins intégratives de l'individu, de son environnement et de son travail. De toutes, celle se basant sur l'approche transactionnelle est sans doute celle qui a le plus servi de référent pour des études empiriques majeures

(Lazarus et Folkman, 1984, 1987 ; Lazarus, 1995). Cette modélisation fondée sur la psychologie cognitive et largement développée dans les travaux fondateurs de Lazarus et ses collègues (Lazarus, 1991, 1995 ; Folkman et al., 1986), propose une vision processuelle en deux temps du stress. Avec une relative plus grande importance accordée à l'environnement de travail, le second modèle largement développé dans la littérature sur le stress professionnel est celui qui se fonde sur l'adéquation entre les demandes de l'environnement de travail et le contrôle qu'a l'individu sur ces mêmes demandes. Il s'agit du modèle développé par Karasek et Theorell (1990) qui est largement soutenu dans la littérature et fréquemment utilisé par les praticiens.

De nombreux autres modèles du stress existent bien évidemment. Leur recension n'est pas l'objet de ce chapitre. Cependant nous illustrerons les plus marquants comme par exemple l'approche défendue dans les travaux de Cooper et ses collègues (Cooper, 2001 ; Cooper et Baglioni, 1988 ; Marshall et Cooper, 1979) ou le modèle proposé par Ivanevich et Matteson (1980). En référence aux travaux de Hobfoll et ses collègues (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll et Freedy, 1993 ; Wright et Hobfoll, 2004), nous présenterons également le stress sous l'optique de la théorie de la préservation des ressources.

2.1. Le modèle transactionnel

D'après le modèle de Lazarus (1966, 1995), le stress résulte de l'évaluation des capacités personnelles et des possibilités de réponse face à l'exigence de la situation. Il stipule que « *le stress survient lorsqu'une personne doit faire face à une demande qui dépasse ses capacités d'adaptation* » (Cox, 1992, p. 22). Il est donc le résultat d'une relation dynamique entre :

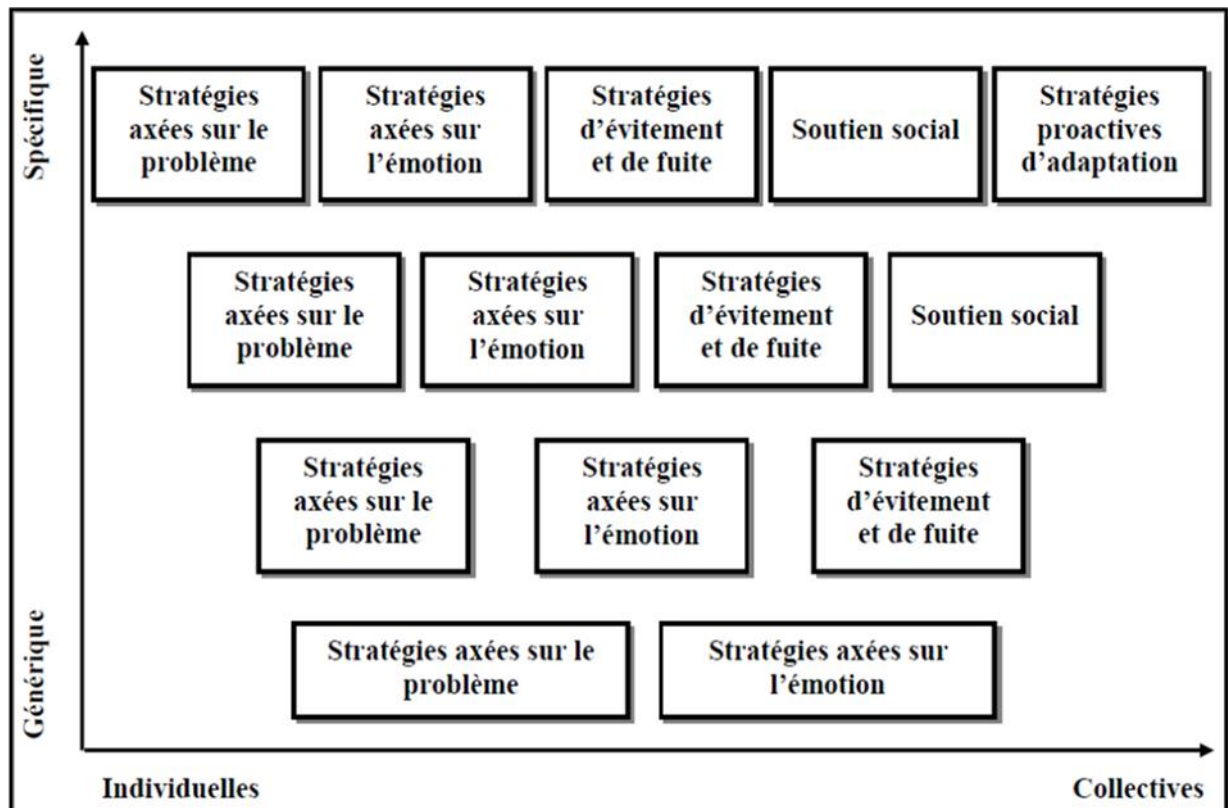
- les demandes environnementales,
- les ressources individuelles pour faire face à ses exigences et,
- la perception de cette relation par l'individu.

En d'autres termes, il s'agit d'une transaction entre une personne et son environnement, d'où l'appellation de modèle transactionnel.

Cette double évaluation permet d'évaluer d'une part, la menace de l'environnement (processus cognitif et affectif) et d'autre part, les moyens et les ressources permettant d'y faire face (*le coping*). Le coping s'avère donc être un concept central dans l'approche

transactionnelle du stress. L'ensemble de ces stratégies d'adaptation ou de *coping* sont synthétisées dans le schéma suivant qui les articule et les classe selon qu'elles soient individuelles *versus* collectives et génériques *versus* spécifiques.

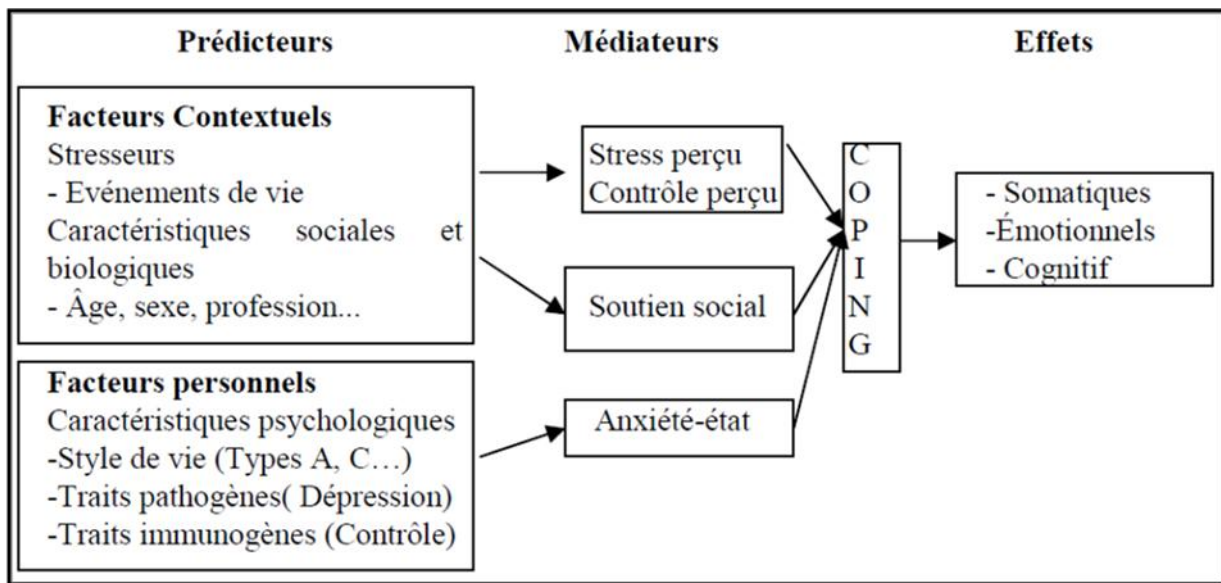
Figure 2: Eventail des stratégies de coping



Source : Sassi, 2011

Quelques années plus tard, Lazarus et Folkman (1984 : 445) donnent au stress la définition suivante : « *une relation particulière entre la personne et son environnement évaluée par la personne comme excédant ses capacités et mettant en danger son bien être* ». C'est la résultante de l'appréhension individuelle d'une menace et de la réaction à celle-ci. D'après Cox et al. (2000), les différences et les caractéristiques personnelles peuvent influencer l'évaluation aussi bien au niveau primaire que secondaire et les conséquences sur la santé mentale et physique. Ce modèle (voir figure 3) se base sur deux principes : l'évaluation et l'adaptation. Cette dernière diffère d'un individu à un autre parce qu'elle dépend de leurs états cognitifs et émotionnels. En outre, l'influence des variables contextuelles sur le processus d'évaluation ne doit pas être négligée car elle guide la stratégie d'ajustement.

Figure 3: Le modèle de Lazarus et Folkman (1984)



Source : Guillet, 2008, p. 3

Les moyens dont dispose l'individu pour faire face au stress font souvent appel à ses propres ressources psychologiques. Cette situation l'amène à vivre ce malaise dans l'isolement ; ce qui majore la souffrance qui accompagne cette détérioration du bien-être. Évoluer dans un contexte social positif peut également aider l'individu à surmonter le stress professionnel (Bliese et Britt, 2001 ; Parker et Endler, 1992 ; Wallace et al., 2009). Le recours au soutien social fait partie des stratégies d'adaptation collective où l'individu fait appel aux autres afin de trouver auprès d'eux une assistance émotionnelle et psychologique permettant d'extérioriser le malaise qui accompagne un vécu de stress. Le soutien social a pour effet de modérer ce malaise et d'offrir une échappatoire pour les troubles des salariés sujets à un état de stress (Karasek et Theorell, 1990 ; Dejours, Veil et Wisner, 1985 ; Kitaoka-Higashiguchi et al., 2003 ; Pelfrene et al., 2002 ; Spielberger, Vagg et Wasala, 2002). D'autres stratégies d'adaptation existent bien évidemment ; elles sont le plus souvent proactives, permettant de prévenir un état de stress et donc de l'éviter (Crant, 2000 ; Aspinwall et Taylor, 1997 ; Greenglass et Fiksenbaum, 2009).

Beehr et Newman (1978) ont également développé un modèle du stress professionnel basé sur une logique transactionnelle et interactionniste, où l'évaluation cognitive serait assimilée à un processus dont les « *inputs* » consisteraient à l'ensemble des caractéristiques de la personnalité ainsi que les agents nocifs de l'environnement organisationnel. À la suite de ce

processus d'évaluation, l'individu juge de l'intensité du stress que génère la situation le confrontant à des stressors organisationnels. Lorsque les stratégies d'adaptation n'offrent pas le résultat escompté, les conséquences de l'état de stress se manifestent à un niveau individuel (santé mentale et physique, consommation de tabac et d'alcool) et à un niveau organisationnel (diminution de la performance, perte d'implication) (Beehr, 1995 ; Cooper, 2001). Beehr et Newman (1978) introduisent également dans leur modèle du stress professionnel la notion de temps et suggèrent que ce risque psychosocial suit un processus évolutif et cumulatif. Les effets du stress ne sont pas ponctuels, ils peuvent soit s'étendre sur un laps de temps important, soit ne se manifester qu'à moyen et long terme.

Lemyre et Tessier (2003) s'inscrivent eux aussi dans une approche transactionnelle du stress et le définissent comme un « *état de tension, de préoccupation ou d'activation rapporté par une multitude de gens* ». Leur approche du stress différencie la mesure du stress de ses antécédents. Selon ces chercheurs, il n'y a pas de situations stressantes objectives mais il existe des perceptions de situations stressantes. Bruchon-Schweitzer (2002), pour leur part, stipulent que le stress perçu correspond à « *un ensemble d'évaluations concernant non seulement la situation (aversive, menaçante), mais aussi les ressources disponibles (ressenties comme insuffisantes)* ». Ces chercheurs s'inscrivent ainsi dans la conception transactionnelle de Lazarus et Folkman (1984) selon laquelle le stress perçu résulte d'une interaction entre un individu et son environnement.

2.2. Le modèle de demande/Contrôle

Globalement, le modèle de Karasek (1979) s'inscrit également dans une logique interactionnelle du stress. C'est dans la transaction entre les demandes de l'environnement de travail et le contrôle qu'exerce l'individu sur ces demandes que s'opère le stress. L'auteur croise deux déterminants qui se combinent entre eux : d'un côté, la demande faite à une personne c'est-à-dire, l'ensemble des exigences physiques, psychologiques, émotionnelles et mentales auxquelles doit faire face l'individu dans son travail (Shirom, Nirel et Vinokur, 2006 ; Karasek et Theorell, 1990 ; De Cuyper et De Witte, 2006) et de l'autre, le contrôle que cette personne peut exercer sur son activité. Cette notion renvoie aux compétences individuelles de contrôle, à l'autorité dont elle dispose au niveau de la prise de décision (Karasek et Theorell, 1990) et à l'autonomie (Shirom, Nirel et Vinokur, 2006 ; Peeters et Rutte, 2005). Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que la *perception* du contrôle est plus importante que le contrôle

objectif que peut avoir une personne au et sur son travail (Karasek et Theorell, 1990 ; Meier, Semmer, Elfering et Jacobshagen, 2008). Ce modèle met donc l'accent sur deux types de facteurs : les *demandes environnementales* telles que la charge de travail, les compétences et les savoir-faire exigés, les connaissances intellectuelles, les contraintes de temps, etc. et *la latitude décisionnelle* c'est-à-dire, l'autonomie plus ou moins grande dans l'organisation des tâches, le degré de contrôle sur la situation, la participation aux décisions, la possibilité d'exploiter efficacement ses aptitudes et de développer de nouvelles compétences.

Le tableau suivant récapitule le modèle historique de Karasek (1981):

Tableau 1: Interaction entre la latitude décisionnelle et les demandes de travail (Karasek, 1981)

	Demande faible	Demande forte
Latitude décisionnelle forte	(1) Travail peu contraignant	(3) Travail actif
Latitude décisionnelle faible	(2) Travail passif	(4) Travail très contraignant

Source: Légeron, 2008, p. 813

(1) : Quand la charge de travail est faible et l'autonomie décisionnelle est élevée, le travail est peu contraignant, le sujet est détendu mais il a tendance à perdre de l'intérêt pour son travail.

(2) : Quand l'individu est face à une demande faible et à une latitude décisionnelle faible, il est passif. Dans ce cas, il risque de perdre ses capacités d'apprentissage, de diminuer son niveau de compétence et de se démotiver.

(3) : Lorsque le travailleur est face à une forte demande et qu'il a une forte latitude décisionnelle, il est actif. Une forte demande professionnelle peut être donc apaisée par un niveau élevé de contrôle. L'employé travaille dans un cadre motivant et propice à l'apprentissage.

(4) : Selon Karasek (1981), une forte charge de travail associée à une faible latitude décisionnelle, aboutit à un niveau élevé de stress à cause d'un travail très contraignant. Dans les emplois à haute tension, la motivation diminue, les compétences risquent de décroître et les apprentissages sont difficiles à développer. Plusieurs études ont montré que c'est ce type

de travail, et non pas le travail actif, qui cause le plus de stress pathogène (Légeron, 2008). Une étude toulousaine parue dans le magazine « Le Quotidien du médecin » du 16 janvier 2004 fait apparaître que le contexte dans lequel nous travaillons est un puissant facteur de risque d'hypertension artérielle : il existe « *un risque élevé d'hypertension artérielle chez les sujets exposés à une forte contrainte organisationnelle au travail. Le risque le plus élevé est observé chez les travailleurs associant une demande psychologique élevée à une faible latitude décisionnelle... La forte demande psychologique isolée, apparaît-elle aussi, comme un facteur de risque* » Ces propos affirment, d'une façon indiscutable, que les individus soumis à une forte contrainte organisationnelle au travail, avaient un risque élevé d'être hypertendus. Cela a lieu lorsqu'une forte demande psychologique est associée à une faible latitude décisionnelle. La prévention de l'hypertension artérielle ne devrait-elle pas être recentrée vers l'origine organisationnelle ? (Salengro, 2005, p. 87)

Cependant, même si les demandes sont très faibles par rapport aux compétences de l'individu, le stress peut quand même se produire (Karasek et Theorell, 1990). En effet, une situation de sous-activité (du placard) est aussi pathogène que celle de suractivité dans la mesure où l'individu se sent complètement démotivé, inefficace et incapable de réaliser son travail.

Par ailleurs, la célèbre expérience de Jay Weiss, psychologue américain, dans les années 1970 illustre bien l'importance de l'autonomie dans le travail. Celui-ci a enfermé deux groupes de rats dans deux cages différentes et a fait subir, à chacun de ces groupes, des chocs électriques. La différence est que le premier pouvait bloquer la décharge en manipulant une pédale alors que le deuxième n'avait aucun contrôle sur la situation. Des rats témoins étaient placés dans le même dispositif de test mais sans subir des chocs électriques. A l'issue de l'expérience, le psychologue constate que les rats du premier groupe ne présentaient pas plus d'ulcérations gastriques que les rats témoins tandis que ceux du deuxième groupe souffrent de ces ulcérations. Cet exemple sur les animaux du laboratoire illustre l'importance d'accorder de l'autonomie et du contrôle aux travailleurs: il met en évidence le lien fort entre ces facteurs et la perception de stress.

A la fin des années 80, Karasek et Theorell (1990) rajoutent une dimension sociale au modèle initial de Karasek . En effet, « *travailler, c'est produire, mais c'est aussi vivre avec les autres* » (Fuhrer et al., 2011). Ils considèrent qu'une forte demande psychologique (contrainte de temps, complexité du travail,...), une faible latitude décisionnelle (contrôle sur

le travail, marges de manœuvre,...), et peu de reconnaissance sociale au travail constituent le terrain le plus propice à la génération du stress. Ce facteur supplémentaire se concentre sur les effets des variables psychosociales sur l'évaluation des situations et nous aide à modérer les effets négatifs de celles-ci. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la dimension sociale influence notre perception des événements et nous aide à les maîtriser. Pour Leavy (1983), le soutien social se traduit par la disponibilité de relations « aidantes » (« *helping relations* ») et la qualité de celles-ci. Il peut être sous forme de conseils, de partage des tâches, d'une aide matérielle, d'un don d'informations, etc. Nombreuses sont les études qui prouvent que le soutien social est influent sur la santé. Il semblerait que les individus qui souffrent d'un isolement social sont en moins bonne santé et risquent de mourir plus jeunes que ceux qui sont bien intégrés socialement (Fuhrer et al., 2011). Il apparaît donc qu'il existe un lien fort entre le soutien social et le stress. Selon Cobb (1976), le soutien social représenterait de l'information amenant l'individu à croire qu'il est apprécié et aimé, qu'il est estimé et qu'il fait partie d'une communauté, ce qui aide considérablement à diminuer le stress ressenti. Le support social a donc un effet tampon qui vient modérer le vécu de stress. C'est une ressource extérieure à laquelle l'individu peut faire appel et qui peut être assimilée à une stratégie de *coping* au sens de Lazarus et Folkman (1984).

En reprenant le modèle de Karasek et Theorell (1990), Hellemans et Karnas (1999) développent un modèle à six éléments : la latitude de décision et l'apprentissage, la pression du temps et le dérangement, le soutien social du supérieur et le soutien social des collègues. En fonction du degré de stress perçu, ces auteurs détectent des profits différents :

- Si les individus perçoivent qu'ils ne sont « pas du tout stressés », ils se spécifieraient par une latitude décisionnelle moyenne, des demandes psychologiques très faibles et un soutien social très élevé.
- Si les individus se sentent « très stressés », ils se caractériseraient par une latitude décisionnelle très faible, des demandes psychologiques très élevées et un soutien social très faible.
- Les individus se percevant comme « légèrement stressés », auraient à affronter moins de demandes psychologiques au travail comparativement aux individus se percevant comme « modérément stressés ».

La principale limite de ce modèle est qu'il s'inscrit dans un cadre très général et normatif prétendant définir une bonne organisation du travail d'une façon abstraite. En outre,

il stipule que le stress est ressenti lorsque l'individu a une grande charge de travail tout en ayant une faible latitude décisionnelle. Il exclu, de ce fait, que la situation du placard (faible charge de travail) accompagnée d'une grande latitude décisionnelle engendre, elle aussi, du stress : les salariés qui se trouvent dans cette situation ne résistent pas longtemps avant de sombrer dans de dangereux maladies psychiques.

2.3. Le modèle efforts/récompenses

Siegrist (1996) développe un modèle selon lequel le stress surviendrait d'un déséquilibre entre l'effort déployé par un individu dans son travail et la récompense obtenue en contrepartie. Cette récompense, pouvant être matérielle (salaires, primes) ou sociale (reconnaissance de la part des collègues et des supérieurs, estime, sécurité de l'emploi, perspectives de promotion), est souvent estimée insuffisante par les employés par rapport au travail effectué. Cela se traduit par une dégradation de leur bien-être et donc une augmentation considérable du niveau de stress chez ces derniers.

Dans ce modèle, les efforts déployés par les salariés peuvent être de nature extrinsèque ou intrinsèque : les efforts extrinsèques s'apparentent au concept de « demande » de Karasek (1981) c'est-à-dire, les contraintes de temps et la charge de travail et y rajoutent d'autres comme la responsabilité élevée, le temps supplémentaire, les interruptions fréquentes, etc. Les efforts intrinsèques, quant à eux, font référence à l'investissement excessif de l'individu vis-à-vis de son travail, c'est-à-dire, son impatience, son incapacité à prendre du recul par rapport au travail, son irritabilité, son omniprésence au bureau, etc.

L'hypothèse fondamentale de ce modèle est que les réactions émotionnelles et physiologiques néfastes sont provoquées par un déséquilibre entre des efforts extrinsèques élevés et des récompenses faibles. Etant exigeants, les travailleurs se sentent souvent « sous-évalués ». Les frustrations dues à un manque de reconnaissance (par les collègues et/ou les supérieurs) ou de récompense (avancement de carrière, primes,...) vont dans le sens de l'augmentation.

La principale limite de l'approche interactionniste (le modèle de Karasek (1981) et le modèle de Siegrist (1996) est que la majorité des études de ce courant portent sur le diagnostic et non sur la transformation de la situation (Yvon, 2003 : 100). Bien qu'elles

permettent d'identifier les contraintes liées au travail, elles n'expliquent pas comment les travailleurs peuvent gérer des situations stressantes. En outre, la demande de travail, la latitude décisionnelle et les récompenses sont toutes, des paramètres auto-évalués par les salariés, ce qui peut être une source de biais.

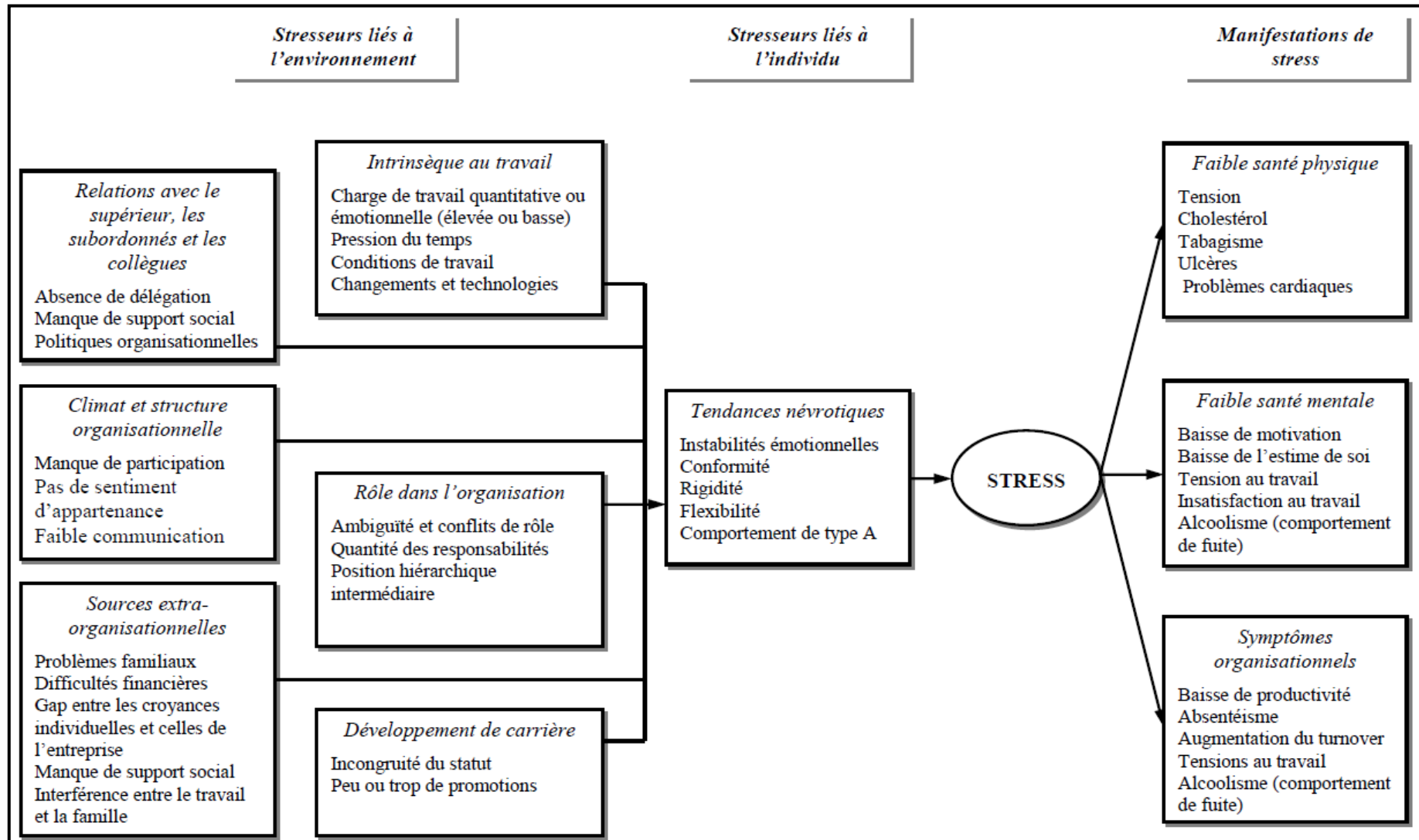
2.4. Quelques modèles « hybrides »

Trois courants majeurs ont ainsi marqué la littérature sur le stress et le bien-être au travail : l'approche transactionnelle de Lazarus et Kolkman (1984), le modèle de Karasek (1979) et le modèle de Siegrist (1996). Ces approches sont à la base de l'effusion des modèles sur le stress qui est sans doute à la mesure de l'importance grandissante que revêt de plus en plus ce risque psychosocial.

Plusieurs modèles que Sassi (2011) qualifie d'« hybrides » se sont ainsi multipliés. Elle utilise le qualificatif « hybride » pour les désigner, puisqu'à son sens ils se fondent, à quelques particularités près, sur cette même rencontre entre un individu – riche de ses singularités – et un environnement – qu'il soit professionnel, familial ou social – qui vient déranger, menacer et altérer l'individu dans son bien-être physique, psychologique et mental. Parmi ces modèles, deux retiennent particulièrement l'attention. Il s'agit du modèle de Cooper et ses collègues (Marshall et Cooper, 1979 ; Cass, Siu, Faragher et Cooper, 2003 ; Cooper et Cartwright, 1994 ; Cooper, 2001) et du modèle d'Ivancevich et Matteson (1980).

Le modèle de Cooper et ses collègues (Marshall et Cooper, 1979 ; Cass, Siu, Faragher et Cooper, 2003 ; Cooper, 2001) est un modèle relativement simple qui met l'accent non seulement sur les dimensions organisationnelles qui sont susceptibles de générer un état de stress mais également sur le poids de la personnalité dans la perception de ces facteurs stressants (Cooper et Baglioni, 1988). Les conditions de travail, le rôle dans l'organisation, le développement de la carrière, les relations interpersonnelles et la structure et le climat organisationnels sont autant de variables qui interfèrent avec des personnalités de nature anxieuse ou névrotique pour expliquer la genèse du stress. Lorsque cette rencontre se fait, certains symptômes de santé individuelle (tensions, tabagisme, alcoolisme, insatisfaction professionnelle...) et organisationnelle (absentéisme, rotation rapide, relations difficiles, contrôle de qualité médiocre) se manifestent et révèlent l'état de « maladie » de l'individu et de l'organisation elle-même (Voir figure 4).

Figure 4: Modèle de Marshall et Cooper du stress au travail (1979)



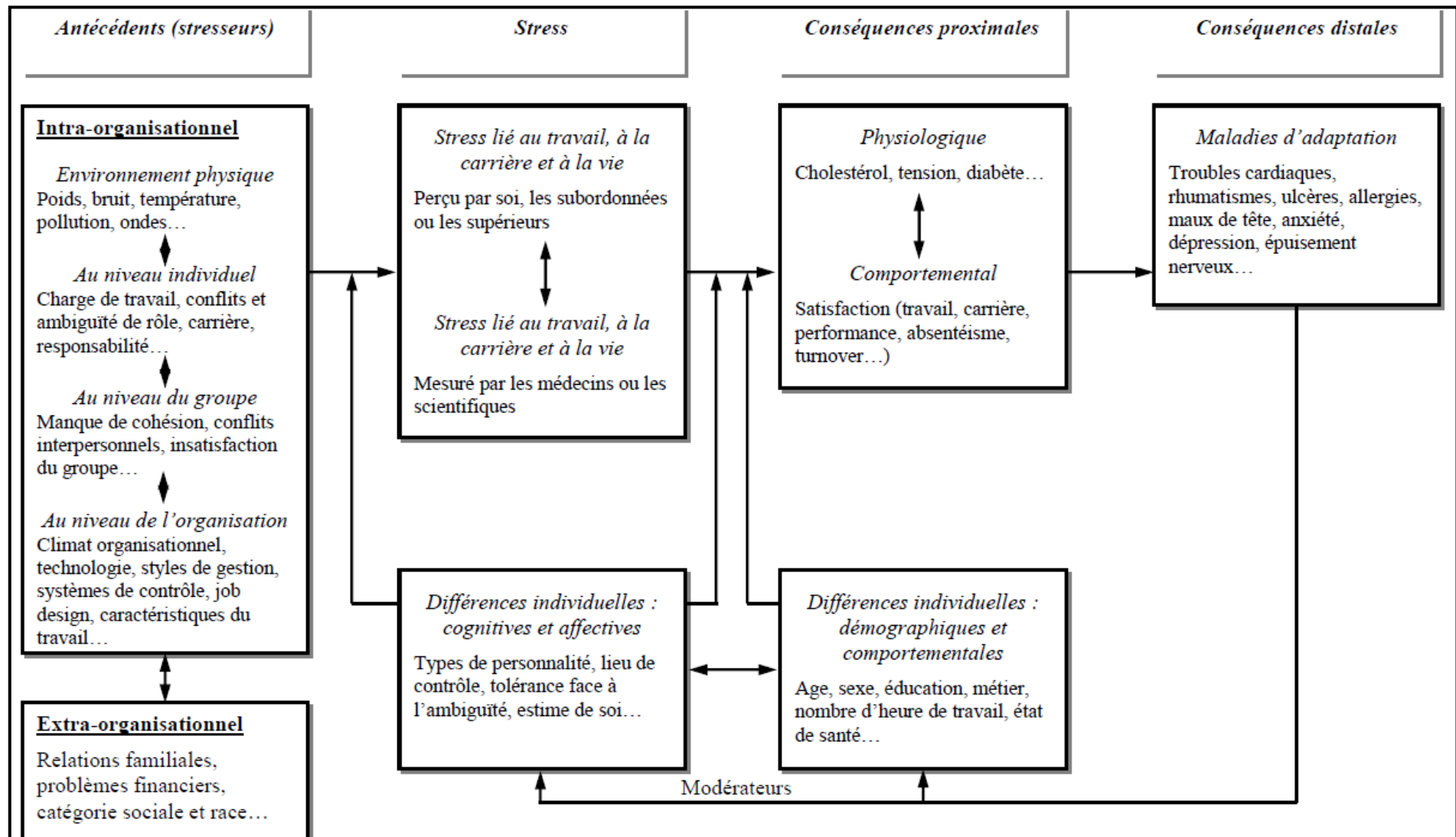
Source : Marshall et Cooper, 1979, p. 86

Dans leur conception du stress professionnel, Cooper et ses collègues ont largement situé le stress comme l'antipode de la satisfaction et de l'engagement au travail (Cass, Siu, Faragher et Cooper, 2003 ; Cooper et Cartwright, 1994 ; Cooper, 2001). Ainsi, les astreintes véhiculées par des facteurs organisationnels et un environnement de travail anxigène agissent sur le degré d'implication des individus, sur leur motivation à être plus performants et sur leur rendement (Jacobs, Tytherleigh, Webb et Cooper, 2007 ; Fried, Shirom, Gilboa et Cooper, 2008).

Suivant la même pensée, le modèle que proposent Ivancevich et Matteson (1980) précise que les antécédents d'un état de stress au travail sont d'origines extraorganisationnelle et intra-organisationnelle. Ces derniers relèvent de l'environnement physique de travail et de l'ergonomie du poste, ainsi que des échanges que peut avoir un individu avec ses collègues et supérieurs hiérarchiques et/ou avec l'organisation. Ils sont davantage en rapport avec l'environnement familial, social voire économique lorsqu'il s'agit de stressseurs extra-organisationnels.

L'originalité du modèle d'Ivancevich et Matteson (1980) réside dans le fait qu'ils distinguent entre des conséquences proximales ou à court terme et des conséquences distales qui n'apparaissent qu'avec le temps. Les premières ont trait, d'une part, à des conséquences individuelles et à des réactions physiologiques, telles l'augmentation de la pression artérielle en situation de stress, et d'autre part, à des manifestations d'insatisfaction et de désengagement que révèlent des taux d'absentéisme et de turnover élevés. Les conséquences distales à une situation de stress au travail concernent, quant à elles et en exclusivité, les individus qui peuvent manifester des états d'anxiété, de dépression et d'épuisement ainsi que des risques cardiovasculaires importants. De plus, dans ce modèle, les traits de personnalité apparaissent clairement comme des facteurs modérateurs influençant la perception de l'intensité des facteurs de stress au travail en un premier temps, et en un second temps les conséquences immédiates d'une situation de stress et d'épuisement. Ce modèle est synthétisé dans le schéma suivant :

Figure 5: Modèle d'Ivancevich et Metteson du stress au travail (1980)



Source : Ivancevich et Metteson, 1980, p. 44

Même si tous les modèles que nous avons présentés jusque là ont fait leur preuve à travers le temps et ont soutenu un nombre important de recherches empiriques, certaines limites persistent. Ce sont essentiellement trois critiques qu'adresse Hobfoll (2001) aux perspectives « traditionnelles ». D'abord, il souligne que ces modèles sont axés sur la personne et ignorent de ce fait le groupe et le système social et économique dans lequel évolue cette personne. Ensuite, il avance que le pourquoi des interprétations et des perceptions que fait l'individu de son environnement n'est pas explicite. En d'autres termes, le poids de la culture est ignoré, alors que la dimension culturelle offre souvent un cadre référentiel explicatif des attitudes, des perceptions et des comportements des personnes au travail. Enfin, Hobfoll (2001) indique que ces modèles sont fortement imprégnés de la culture américaine où règne l'individualisme au détriment d'une structure collective de la société.

Face à ces limites, Hobfoll et ses collaborateurs (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll et Freedy, 1993 ; Wright et Hobfoll, 2004) proposent d'appréhender le stress sous l'optique de la Théorie de la Préservation des Ressources (*Conservation Of Resources Theory*, 1989). Il s'agit d'une alternative aux théories du stress basées sur l'évaluation puisqu'elle suggère, d'une part, que celle-ci est tributaire du contexte et de ses spécificités, et d'autre part, qu'elle est soumise à une certaine objectivité.

2.5. Le modèle de Hobfoll (1989)

En retenant au centre de nos préoccupations la notion d'érosion des ressources – qui définit l'essence même de l'état de stress –, l'approche par les ressources (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll et Freedy, 1993 ; Wright et Hobfoll, 2004) intègre, en même temps, des processus cognitifs objectifs et d'autres émotionnels pour l'évaluation, non seulement, des aptitudes de l'individu à affronter une menace, mais également pour l'évaluation de ce que peut lui offrir son environnement ainsi que le contexte dans lequel il évolue. Loin des approches psychologisantes et individualisantes où la personne subit inévitablement les agressions de son environnement de travail auquel elle doit s'ajuster, l'approche par les ressources conçoit l'individu en situation de stress comme une entité appartenant à un ensemble et pouvant agir de façon collective ou individuelle face à la menace.

Développée par Hobfoll en 1989, la Théorie de la Préservation des Ressources (TPR, de l'anglais *Preservation Of Ressources Theory*) s'affirme, depuis le milieu des années 1990, comme un cadre conceptuel de référence dans les recherches sur le stress au travail (Hobfoll, 2001 ; Ito et Brotheridge, 2003 ; Wright et Hobfoll, 2004). Visant à comprendre les individus confrontés à des situations de stress, elle est alternative aux théories biologiques (Selye, 1956), cognitives ou transactionnelles (Lazarus et Folkman, 1984) et met en avant la primauté des pertes en ressources dans la compréhension des réactions de stress. Selon cette théorie, les individus sont disposés à créer activement un environnement qui leur apporte du plaisir et de la réussite ce qui les conduirait à conserver, protéger et acquérir les ressources qui contribuent à leur survie.

Il convient d'abord de définir, au préalable, ce que l'auteur de cette théorie entend par ressources. Selon Hobfoll (2001, p. 339), les ressources correspondent à « *ces objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies que l'individu valorise en soi ou qu'il valorise parce qu'elles sont le moyen par lequel il arrive à obtenir une autre ressource ou à protéger et conserver une ressource qu'il possède déjà* ». Les ressources possédant ces caractéristiques ont une valeur intrinsèques, sont jugées nécessaires et ont une valeur réelle ou symbolique pour l'individu qui parvient, grâce à elles, à maintenir un certain équilibre de son bien-être face aux agressions de son environnement. L'auteur a tenté de les recenser et a identifié soixante quatorze ressources qu'il est nécessaire de considérer lorsqu'il s'agit d'expliquer l'occurrence d'une situation de stress pour un individu (Hobfoll et Shirom, 1993 ; Shirom, 1989 ; Truchot, 2004 ; Gorgievski et Hobfoll, 2008). Parmi elles, il existe les ressources tangibles comme le logement, la voiture de fonction, chèques repas, superficie du bureau, situation de l'emplacement de parking, etc. ; les ressources interpersonnelles qui correspondent au soutien des collègues, des supérieurs, de la famille et des amis ; les ressources propres à la personne comme la personnalité, les croyances, l'estime de soi, etc. et les ressources qui permettent la préservation ou l'acquisition d'autres ressources comme les connaissances, les compétences, le temps, etc. Il s'agit donc de ce que les individus valorisent et qui leur permet aussi bien d'obtenir et de préserver ce qu'ils apprécient mais, en plus, de survivre dans un système social donné (Hobfoll, 1998). Que la perte de ces ressources soit effective ou potentielle, elle s'avère être la cause principale du déclenchement du stress : « /θ

*stress se produit lorsque les ressources sont perdues ou menacées de se perdre*¹⁶ » (Hobfoll, 1998, p. 74).

La TPR repose ainsi sur le postulat que l'individu travaille dans le but de protéger ses ressources et d'en acquérir de nouvelles. Il met alors en place des stratégies de *coping* qui lui permettent d'affronter les obstacles auxquels il fait face et de gérer ses ressources à son avantage. L'auteur stipule que les individus se mettent à se positionner eux même ainsi que leurs ressources dans une position avantageuse sans même attendre qu'un stress ou qu'une tragédie survienne. La réaction de stress se déclenche alors lorsque les individus doivent faire face à des circonstances dans lesquelles ils risquent de perdre leurs ressources. De ce fait, la perte s'avère être un principe de base de sa théorie : « *le principe de base de la TPR est que les individus s'efforcent d'obtenir, de conserver, de protéger et de promouvoir ces choses qu'ils apprécient* » (Hobfoll, 2001, p. 341). D'ailleurs, la définition du stress qu'il propose provient de cette conception théorique. En effet, il définit le stress psychologique comme « *une réaction à l'environnement dans lequel il existe (a) une menace de perte nette de ressources, (b) une perte nette de ressources, ou (c) une absence de gain de ressources suite à un investissement* » (Hobfoll, 1989, p. 516). Dans son ouvrage de 1998 (p. 45-46), il confirme que l'individu est sensible au risque de perte, aux menaces sur ses ressources fondamentales et à l'absence de retour sur investissement. Le stress apparaît donc comme la résultante de l'une des trois situations suivantes : la menace, la perte ou l'échec de gain d'un investissement. Pour éviter tout stress causé par la perte de ressources, l'acteur social peut via le principe d'investissement, utiliser d'autres ressources pour remplacer ou compenser cette perte. Néanmoins, s'il n'obtient pas les ressources escomptées suite à cet investissement, il est possible qu'il ressente du stress : « *le stress est prévu de se produire lorsque les individus ne reçoivent pas des gains raisonnables suite à un investissement en ressources* » (Hobfoll, 1998, p. 55). L'auteur rajoute que la sensibilité ou la vulnérabilité à la perte dépend considérablement des ressources possédées. En effet, les acteurs qui sont en manque de ressources sont susceptibles d'adopter des réactions défensives en vue de les conserver. Ils semblent également plus vulnérables aux pertes subséquentes et moins capables de résister au stress afin de compenser le processus de perte.

¹⁶ Auto traduction

Alors que les approches cognitives du stress citées précédemment favorisent une évaluation individualisante des enjeux et des capacités d'un sujet à faire face à une situation stressante (Lazarus et Folkman, 1984 ; Lazarus, 1993), celle de Hobfoll (1998) considère que cette évaluation doit tenir compte de l'influence du contexte social et culturel dans lesquels se situe l'individu. En d'autres termes, la valeur des ressources est extrêmement enracinée dans des représentations sociales qui influencent l'évaluation et l'interprétation des événements par l'acteur social : « *c'est [...] nécessaire de délimiter la gamme de ressources qui est appréciée par une large classe d'individus et qui est perçue comme très saillante aussi bien par les gens en général que par soi-même* » (Hobfoll, 1998, p. 45). Ces significations sociales sont des connaissances socialement élaborées et partagées par des populations sociales données, contribuant à la construction d'une réalité commune à ces groupes sociaux (Jodelet, 1989). Il s'avère alors que se sont les représentations sociales qui agissent comme des facteurs de stress « *parce qu'elles créent des conditions sans lesquelles l'acquisition, la protection et la préservation des ressources socialement liées se réalisent* » (Hobfoll, 1998, p. 49).

Une fois que nous avons présenté les différents modèles sur le stress, il s'avère pertinent de nous focaliser sur ses typologies. Nombreux sont les chercheurs (Savoie et Forget, 1983 ; Côté, 1994 ; Bal et al, 2009 ; Roussillon et Duval-Hamel, 2006) qui reconnaissent que ce phénomène peut être stimulant et positif pour l'individu. Cette vision est fortement attaquée par d'autres pour qui le stress n'est autre qu'une source de souffrance, d'où d'ailleurs sa considération comme un risque psychosocial.

3. Les typologies du stress

Il existe plusieurs types de stress que nous classifions en deux typologies. La première qui se réfère aux travaux de Côté (1994), englobe le stress nécessaire ou neutre, le stress positif et le stress négatif (3.1). La deuxième, quant à elle, distingue le stress chronique du stress ponctuel (3.2).

3.1. Première classification : le stress neutre, le stress positif et le stress négatif

La nature du stress ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs, les praticiens et tous ceux qui s'y intéressent (Davezies, 2009 ; Lacouture, 2010). Sa connotation populaire « *est d'ailleurs elle-même ambiguë, à la fois négative et positive : négative en ce qu'elle recouvre*

une idée de souffrance, de malaise, une sorte de maladie imprécise où se mélangent l'anxiété, la dépression et des symptômes physiques aussi nombreux que variés ; positive en ce qu'elle possède aussi une connotation stimulante, excitante, accordée au rythme de la vie moderne » (Aubert et Pagès, 1989 : p.32). En revenant sur le modèle de Selye (1956) qui évoque les trois phases d'adaptation au stress à savoir la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement, nous déduisons que le stress n'est pas seulement négatif. Ainsi, la phase de vigilance peut être considérée comme positive puisqu'elle permet à l'individu de rassembler toutes ces forces de défense pour faire face à la menace: ce n'est donc que durant la dernière phase que le stress devient négatif. Dans la typologie développée par Côté (1994), le stress est vu tantôt comme un phénomène « neutre », tantôt comme un stimulant (stress positif) et tantôt comme un risque pour l'individu et l'organisation (stress négatif).

3.1.1. Le stress neutre

Appelé aussi stress nécessaire parce qu'il est indispensable pour ne pas ressentir la fatigue ou l'insatisfaction, il a été comparé par Selye (1956) au « sel de la vie » (Carmichael, 2009). Sans stress, l'individu ressent un désintérêt total à la vie et perd le moral. Ce type de stress diminue la sensation d'inutilité et d'ennui et pousse à agir. Ainsi, plusieurs études permettent de « *comprendre le stress comme l'une des grandes fonctions de l'organisme, au même titre que la respiration, la digestion ou la fonction immunitaire. Comme toute fonction, l'adaptation est non seulement utile, mais nécessaire à notre survie. Le stress nous est donc fondamentalement utile, à cette seule condition que ces mécanismes biologiques et psychologiques soient déclenchés à bon escient et dans des limites acceptables* » (Légeron et Cristofini, 2006).

Légeron (2008), affirme qu'il est absurde de parler d'un monde sans stress et ce, pour deux raisons : d'abord, nous ne pourrions jamais supprimer les « *stresseurs* » faisant partie de notre environnement et ensuite, « *si nous arrivions à inhiber en nous toute réaction de stress, nous serions démunis et incapables de nous adapter. On ne peut donc pas supprimer le stress ni « vivre sans stress », au travail comme ailleurs* » (Légeron, 2008, p. 812).

3.1.2. Le stress positif

Nokia, la géante de la téléphonie mobile, a remarqué que le stress peut conduire à des résultats néfastes mais aussi à des résultats bénéfiques. C'est pour cette raison qu'elle a mis en place un « management du bien être » dont le but est d'intégrer la gestion du stress dans la gestion de l'entreprise en effectuant des formations managériales intensives afin de savoir gérer le stress des équipes. De ce fait, elle n'exclut pas l'existence du stress positif.

Ce type de stress se rapporte à une activation de l'organisme face à une situation perçue comme un défi. Il s'agit du stress qui stimule la volonté, la motivation, le goût pour le travail et le plaisir de vivre plus sainement (Savoie et Forget, 1983). En effet, la performance des travailleurs lors de l'exécution d'une tâche est meilleure lorsqu'ils sont un peu stressés : cela les motive et les incite à faire de leur mieux pour réussir et « *nombreux sont ceux qui déclarent ne bien travailler que sous stress* » (Roussillon et Duval-Hamel, 2006).

Appelé aussi « *eustress* », il renvoie à l'énergie ressentie face à une demande et à la confiance en ses capacités (Bal et al, 2009). Il est considéré comme positif en ce qu'il représente une réaction de défense qui témoigne de la vivacité et la résistance de l'organisme. Il peut être bénéfique dans la mesure où d'une part, il est utile pour la performance et il stimule la créativité et d'autre part, il pousse à la fierté de réussir et permet de dépasser les difficultés (Dolan et Arsenault, 2009 ; Légeron, 2009 ; Rosay-Notz, 2006 ; Selye, 1975). En d'autres termes, le stress s'avère un moteur s'il est ponctuel et limité dans le temps. En revanche, s'il perdure, il se transforme en pathologie.

Cependant, Salengro (2005, p. 106) précise qu'il n'existe pas de stress positif à moins de parler de maladie positive en ajoutant que toute personne équilibrée et rationnelle chercherait naturellement à éviter la maladie. Il trouve que cette notion de stress positif introduit le doute et la confusion quant à la gravité de ce phénomène et sa crédibilité : « *c'est une bonne efficacité politique, à défaut d'être honnête et d'être efficace dans la prévention des effets du stress* ».

Pourtant, dans la suite de son analyse, l'auteur stipule que la pression et la stimulation ne sont pas nécessairement négatives voire même qu'elles sont favorables à l'augmentation de la

vigilance et au bon fonctionnement du tonus nerveux qui a besoin d'un optimum de stimulation. Pour appuyer son point de vue, il prend l'exemple du bruit et déclare que :

- un bruit trop fort entraîne certainement la surdité.
- un son ni très fort ni très bas peut être très pénible s'il est disharmonieux : « *ce n'est pas alors la quantité qui le rend sourd, c'est la qualité qui le rend pénible* » (Salengro, 2005). Il compare ce son à celui de la craie qui crisse sur un tableau.
- l'absence totale de son est, elle aussi, pénible : dans une chambre sourde sans réverbération, l'individu sentira une insuffisance de son.
- Le bruit peut attirer l'attention : en exerçant une activité, une musique bien choisie peut augmenter le tonus. C'est la vigilance.

En résumé, Salengro (2005) trouve que non seulement, la musique éveille l'esprit, augmente l'attention et la vigilance tant qu'elle ne devienne pas trop forte ou incohérente, mais aussi que l'absence totale de son peut être frustrante. Analogiquement, nous pouvons dire que le stress peut motiver l'individu, améliorer sa performance et lui apporter satisfaction tant qu'il ne dépasse pas certaines limites alors que son absence totale est défavorable. Puis ce même auteur rajoute que travailler dans de bonnes conditions peut stimuler et exciter l'individu et lui donner la sensation d'être performant. C'est ce qu'il considère comme abusif d'appeler le stress positif. S'il défend l'idée que le stress puisse augmenter la vigilance chez l'individu, il s'oppose à l'appellation de « stress positif » vu ce qu'elle engendre comme confusion. Une forte excitation prolongée de la vigilance peut cependant représenter un facteur de stress. De même que Salengro (2005), Vézina (2007) refuse l'utilisation du terme « bon stress » et propose de le substituer par le terme « stimulation » et de réserver le terme « stress » à l'état pathologique.

3.1.3. Le stress négatif

Il correspond à une activation de l'organisme dans le but de s'adapter à une situation perçue comme menaçante. Il bloque les réactions d'adaptation et entraîne des troubles du sommeil, de la fatigue, de l'épuisement, de la colère, etc. Il s'agit donc d'un stress pathogène (Salengro, 2005). En outre, il provoque la destruction des rapports avec l'entourage, le manque de confiance en soi et de perte de contrôle. Cette situation n'est favorable ni aux employés ni à leur organisation (Abord de Chatillon, 2003 ; Lemyre et Tessier, 2003).

Dans le cadre professionnel, un tel désastre peut engendrer « *la diminution du rendement du travail, l'absentéisme, le non respect des délais, le manque de concentration et d'implication dans le travail d'équipe* » (Butler, 2009) et peut même engendrer le *burnout*. Rappelons que celui-ci est considéré par Freudenberger (1987) comme une forme d'épuisement causée par le fait de s'efforcer à atteindre un objectif irréalisable que l'individu lui-même s'est fixé ou que son environnement lui impose. Pines (1993), quant à lui, le définit comme « *un épuisement physique, émotionnel et mental qui se rencontre chez des personnes qui travaillent en s'impliquant intensément avec d'autres individus durant de longues périodes de temps entraînant une pression émotionnelle soutenue et répétée* » et il remet en cause les conditions de travail et estime qu'elles représentent la principale cause du *burnout*. Celui-ci provoque chez le travailleur une forte hypersensibilité aux menaces, du pessimisme, de la colère, du renfermement sur soi et parfois même des dépressions. Tous ces symptômes physiques et comportementaux sont accompagnés par le déni qui se traduit par un accroissement des heures de travail et une implication excessive envers ce dernier. Cela est dû au fait que l'épuisement professionnel est jugé comme une maladie psychique et il est donc vécu comme un « tabou » dans le monde professionnel.

Tous ces effets poussent le Bureau International du Travail (B.I.T.)¹⁷ à considérer la lutte contre le stress comme une tâche privilégiée pour les années futures. Il stipule que « *les entreprises qui auront le plus de chances de réussir à l'avenir seront celles qui aideront les travailleurs à faire face au stress et qui réaménageront soigneusement le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aspirations humaines* » (B.I.T., 1993).

3.1.4. Vers un niveau de stress optimal ?

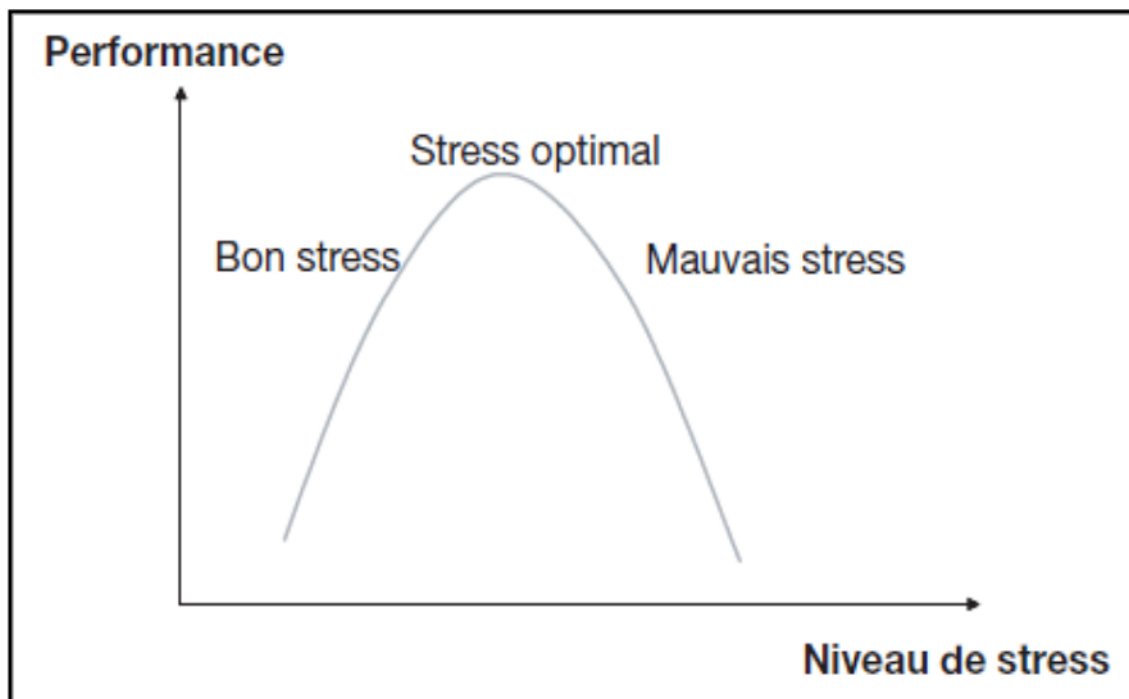
Pour Légeron (2008), « *un excès de stress est néfaste mais, à l'inverse, une absence totale de stress est elle aussi négative* ». Entre ces deux niveaux de stress, il existe un niveau optimal qui permet de nous mobiliser suffisamment pour affronter, d'une manière efficace, les « *stresseurs* » professionnels. Mais, ce qui inquiète les chercheurs c'est le point à partir duquel les effets du stress passent du positif au négatif (Carmichael, 2009).

¹⁷ Rapport du Bureau International du Travail intitulé « Le travail dans le monde », Chapitre 5 : « Le stress dans le monde du travail », mars 1993.

La typologie de Côté (1994) est faite « *abstracto* ». Dans la réalité, la limite entre un type et un autre n'est pas aussi claire. Il existe une continuité entre les différents niveaux de stress ce qui rend difficile de savoir le point à partir duquel nous passons d'un facteur stimulant à un risque psychosocial. En outre, ce phénomène est très subjectif (Pettersson, 2001) puisque le même niveau de stress, peut entraîner des attitudes différentes chez les salariés : la motivation chez les uns et la perte de contrôle chez les autres. En effet, une même situation, peut être perçue comme stressante chez une personne et représenter un défi pour une autre. Ou encore, une même situation stressante, en changeant le contexte, peut avoir un effet différent sur une même personne.

Par ailleurs, Légeron (2008, p. 4) illustre la relation entre le stress et la performance en une courbe en forme d'U inversé : lorsque le stress est inexistant, l'efficacité est nulle. Ensuite, plus le stress va dans le sens de l'augmentation, plus la performance croît pour se stabiliser à un niveau optimal. Cette partie ascendante de la courbe représente le « bon stress ». C'est au fur et à mesure que le stress continue à augmenter, que la performance chute. Cette partie descendante de la courbe désigne le « mauvais stress ». Le schéma suivant illustre bien la relation entre le stress et la performance prônée par Légeron et ses collaborateurs en 1998 .

Figure 6: L'évolution de la relation stress/performance



Source : André, Lelord et Légeron (1998)

3.2. Deuxième classification : stress chronique vs stress ponctuel

En dehors de la typologie « classique » que nous venons de présenter, nous proposons une autre typologie où le stress peut être soit chronique soit passager, tout dépend de la nature des *stresseurs*. Il convient donc de distinguer l'état de stress ponctuel qui est lié à une situation exceptionnelle et le stress chronique pour lequel l'individu est soumis à des contraintes durables qui peuvent engendrer des conséquences désastreuses.

3.2.1. Les stress chronique

Comme son nom l'indique, ce type de stress persiste dans le temps et peut engendrer des problèmes graves de santé. L'accord cadre européen d'octobre 2004, stipule que le stress est: « *un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé* »¹⁸. Cette citation met l'accent sur le fait que le stress en entreprise, lorsqu'il est chronique, peut réduire l'efficacité au travail et, par conséquent, avoir des effets néfastes sur celle-ci: une faible productivité, de l'absentéisme, du turnover, etc. (Légeron, 2008, p.810).

Nous remarquons donc que le prolongement d'un état de stress aggrave ses effets néfastes sur la santé mentale. En d'autres termes, plus le temps d'exposition d'un individu à une situation stressante est long, plus les conséquences sur la santé sont dramatiques. C'est le cas quand, tous les jours au travail, nous avons l'impression que ce qui nous est demandé

¹⁸ Accord cadre européen sur le stress au travail (8 octobre 2004).

http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement.

excède nos capacités individuelles. D'ailleurs, l'Institut National de la Recherche et de la Sécurité (INRS) déclare que : « *l'état de stress chronique est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée* » et rajoute que « *ce type de situation de stress chronique, même lorsqu'il est choisi, est toujours délétère pour la santé* » (Robatel, 2009, pp. 48-49).

Le stress chronique est généralement causé par l'ambiance générale de travail, la quantité excessive de tâches à régler, le manque de reconnaissance sociale, bref, par des « *stresseurs* » que nous rencontrons tous les jours. Il s'agit ainsi d'un stress que nous qualifions de « latent » en ce qu'il fait partie de notre vie quotidienne.

3.2.2. Le stress ponctuel

Contrairement, au stress chronique et latent, le stress ponctuel correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à un enjeu ponctuel comme par exemple, la prise de parole en public, la remise urgente d'un rapport, etc. Il surgit suite à un événement inattendu ou un changement brutal dans la vie. Tel est l'exemple des cadres mutés à l'étranger ou encore ceux qui sont affectés à d'autres services. En effet, l'internationalisation des entreprises favorise la mobilité internationale et développe donc les flux d'expatriés et d'impatriés. Les premiers représentent des salariés détachés dans une filiale à l'étranger et les deuxièmes sont des salariés d'une filiale étrangère travaillant dans la société mère ou dans une filiale dans le pays d'origine (Peretti, 2010 : 134). Si elle n'est pas accompagnée d'une formation interculturelle, d'une forte attention accordée à la réussite du retour (Cerdin, 2002), elle peut être une source de stress. Une nouvelle affectation provoque chez le travailleur des tensions momentanées dues à l'obligation de s'adapter à un nouvel environnement de travail. Une fois la phase d'adaptation achevée, le stress devrait considérablement diminuer. Ces propos sont confirmés par l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) qui indique que « *l'état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, changement de poste de travail choisi). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent généralement peu de temps après.*» (Robatel, 2009 : pp. 48-49).

Les deux typologies que nous venons de présenter sont bien évidemment intimement liées dans le sens où les stressseurs ponctuels entraînent une stimulation et une excitation chez l'individu (stress positif) puis, au fur et à mesure que les tensions auxquelles il fait face deviennent chroniques, le stress ressenti est de plus en plus fort jusqu'à devenir pathogène (stress négatif).

Qu'il réduise l'efficacité au travail ou qu'il stimule leur volonté, l'étude de ses antécédents s'avère indispensable dans le sens où elle permet aux managers de le gérer de façon optimale en agissant sur ses sources.

4. Les facteurs du stress au travail

Les évolutions du monde du travail au cours de ces dernières décennies ont entraîné une prolifération des « *stressseurs* ». Rappelons qu'il s'agit de « *toute situation, demande ou circonstance qui brise l'équilibre d'une personne et qui entraîne une réponse de stress* » (Bourque et Charlebois, 1991). C'est donc des facteurs ou des causes de toutes natures qui engendrent chez l'individu un état de stress. Dans ce qui suit, nous proposons de les classer en trois catégories en fonction de leur nature organisationnelle, contextuelle ou personnelle.

4.1. Les antécédents organisationnels

Comme leur nom l'indique, les antécédents organisationnels regroupent l'ensemble des stressseurs en relation avec l'organisation. Côté (1994), identifie quelques-uns d'entre eux : les tâches lourdes ou au contraire trop allégées, la bureaucratie, le manque de reconnaissance, l'ambiguïté des rôles, le manque de communication, les mauvaises conditions de travail et la surcharge de travail. Une revue de la littérature sur le sujet nous a permis d'en identifier d'autres : le développement des nouvelles technologies et ce qu'il engendre comme conséquences sur le travail, le manque de latitude décisionnelle, l'insuffisance de la récompense, l'ambiguïté de rôle et l'environnement physique du travail.

4.1.1. Le développement des nouvelles technologies

Personne ne peut nier les multiples avantages du développement des technologies de l'information de la communication (TIC), notamment la facilité de l'accès à l'information,

l'amélioration de la réactivité, la simplification des méthodes de travail, etc. Cependant, ces technologies peuvent avoir des effets néfastes sur l'état de la santé mentale des salariés et, par conséquent, sur leur organisation. En effet, les téléphones et les ordinateurs portables, les courriers électroniques ou les logiciels de suivi des activités des salariés, sont désormais une source de stress pour ces derniers. Le développement des NTIC a ainsi provoqué l'émergence d'un type de stress particulier appelé « technostress » (Ben Ammar et al., 2007). C'est un terme qui concerne les dépressions dont souffrent les individus travaillant dans un environnement de haute technologie (Stora, 2001). Sala (2008) le définit comme *«une maladie moderne d'adaptation causée par l'incapacité de faire face ou de résister aux impacts psychiques des nouvelles technologies»*. Pour Ben Ammar et ses collaborateurs (2007, p. 49), le « technostress » est *«devenu l'une des questions de santé publique les plus sérieuses du 21^{ème} siècle»*. Comment les NTIC provoquent-elles du stress chez les employés ?

4.1.1.1. L'abolition de la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée

Grâce aux TIC, les employés sont désormais toujours joignables. Pour Jacob et Laflamme (1998), *« avec les téléphones cellulaires, ils ne sont pas uniquement «on line» ils sont aussi “on stress” sept jours sur sept et vingt-quatre heures par jour »*, cela les obligeant à utiliser une partie de leur temps personnel pour le travail (Isaac et Kalika, 2001). Et c'est justement le brouillage de la frontière entre les deux vies, professionnelle et privée, qui est générateur de stress. En effet, les téléphones et les ordinateurs portables sont des technologies permettant aux individus de travailler hors des horaires du travail, en dehors de leurs bureaux et surtout d'être constamment joignables. Comme le réclament Hetier et Taieb (2001, p. 59), *« la communication instantanée, y compris hors du temps de travail, si elle apporte des bénéfices incontestables, ne risque-t-elle pas de se transformer en un nouveau mal du siècle ? »*. Grâce, ou plutôt à cause, des TIC, les salariés qui n'ont pas réussi à terminer leur travail au bureau, ont la possibilité de le faire le soir, chez eux. Ainsi, le contexte actuel est *« propice à la “délocalisation” d'une partie du travail autrefois réalisé dans les murs de l'entreprise »* (Delteil et Genin, 2004, p. 44). De cette manière, ils rallongent le temps consacré au travail au détriment de celui, normalement, accordé à leur vie privée, ce qui représente une situation stressante pour eux.

Selon une étude de la DARES, « *parmi les personnes qui exercent une activité professionnelle, près de quatre sur dix trouvent que leur travail rend difficile l'organisation de leur vie de famille* » (Garner et al., 2004, p.1). De ce fait, l'individu se trouve devant l'obligation de réaliser un arbitrage entre sa vie privée et son univers professionnel. Cet arbitrage se définit comme une sorte de conflit inter-rôles dans lequel les obligations venant du travail et de la famille sont, dans une certaine mesure, réciproquement incompatibles (Kahn et al., 1964 ; Greenhaus et Beutell, 1985). En d'autres termes, l'accomplissement d'un rôle s'avère parfois difficile à cause des exigences incompatibles comme la nécessité de se trouver dans deux endroits différents (le bureau et la maison) au même moment (Duxbury et al., 1999). Ce conflit de rôle a des effets négatifs non seulement sur la santé mentale des salariés en ce qu'il provoque du stress professionnel (Bacharach et al., 1991 ; Guérin et al., 1997) mais aussi sur l'entreprise puisqu'il entraîne la diminution de l'engagement (Frone et al., 1992), la croissance du taux de rotation (McCracken, 2000), l'augmentation de l'absentéisme et des retards au travail (Paris, 1989) et la surcharge de travail que nous abordons dans le paragraphe suivant.

4.1.1.2. La surcharge du travail

Avoir une grande quantité de travail, accompagnée d'une exigence de qualité parfaite sous une contrainte temporelle est particulièrement stressant. Brun et al. (2003) distinguent la surcharge quantitative de la surcharge qualitative :

- La surcharge quantitative survient lorsqu'un employé doit accomplir son travail dans un laps de temps insuffisant. Insuffisant en ce qu'aujourd'hui tout se fait dans l'urgence et cette accélération du rythme de travail représente une source importante de stress. Réagir rapidement et dans les temps est désormais un défi à relever par les employés. « *La pression du temps exercée sur l'employé s'explique par le fait que l'urgence est devenue un facteur clé de succès* » (Ben Ammar et al., 2007).

Par ailleurs, être compétitif nécessite une réaction rapide face à un tas d'informations. Les employés reçoivent quotidiennement une centaine de courriers électroniques auxquels ils doivent répondre dans un court délai et c'est justement ce déluge d'informations qui les rend de plus en plus stressés. D'ailleurs, Ettighoffer et Blanc (1998), dans leur ouvrage intitulé « Le syndrome de Chronos, du mal travailler au mal vivre » estiment que « *le nouveau déluge est électronique. Certains reçoivent entre 150 et 300 messages électroniques par jour... Un cadre reçoit, dit-on, dix fois plus*

d'informations qu'il y a 15 ans. D'où la nécessité d'assimiler plus vite ces informations». Ce dernier est aujourd'hui surinformé et submergé par les courriers électroniques, les messages sur les boîtes vocales, les appels téléphoniques, etc. L'enquête¹⁹ Travail En Questions (TEQ) Cadres (2004) dévoile que 80% des cadres interrogés déclarent avoir ressenti une augmentation de leur charge de travail ces dernières années.

- La surcharge qualitative intervient lorsqu'un salarié perçoit qu'il ne possède pas les compétences ou les connaissances requises pour effectuer une tâche donnée. En effet, quand l'employé se trouve dans des situations où le travail imposé exige des capacités excédant qualitativement les siennes, il éprouve du stress. Pour faire face à de telles circonstances, le coaching s'avère être un bon moyen. Comme le stipule Pettersson (2001, p. 63), il s'agit d'un « antidote au stress » puisqu'il consiste à accompagner individuellement les employés pour les rendre plus confiants, plus résistants et plus performants. Il s'agit d'une sorte d'apprentissage individualisé contribuant à lutter contre le manque de confiance en soi, le découragement et les pressions extérieures. Le coaching aide ainsi à réussir dans la vie professionnelle en affrontant des situations stressantes provoquées par la surcharge qualitative.

Par ailleurs, les TIC ne font qu'accroître la surcharge de travail puisque leur introduction dans les entreprises, exige de nouvelles qualifications de la part des salariés. Les utilisateurs des TIC doivent désormais se doter de nouvelles compétences telles que la maîtrise de l'abstraction, le travail en réseau, la vitesse, etc. (Ben Ammar et al. 2007). Ainsi, le déséquilibre entre les qualifications requises et les qualifications existantes donnent lieu à la « technophobie » (Lasfargue, 1989). Celle-ci est un handicap connu par les individus incapables à utiliser les nouvelles technologies et qui sont donc incapables d'effectuer certaines tâches. Cela engendre une surcharge qualitative et, par conséquent, du stress. Faute de maîtrise des technologies avancées, certains employés ne sont plus sûrs de préserver leur emploi et c'est surtout cette peur de le perdre comme cette impuissance devant une telle insécurité qui sont génératrices de stress (El Akremi et al. 2006).

¹⁹ «Travail en questions Cadres» enquête élaborée entre février et juin 2002: 6500 questionnaires exploités pour les résultats, et cela dans près de 200 établissements, dans 68 entreprises ou administrations, de moyenne et grande taille. Les résultats de l'enquête sont exposés dans un livre de Karvar et Rouban (2004) intitulé « les cadres au travail » (cf bibliographie).

Les nouvelles technologies permettent aussi aux employeurs de surveiller continuellement leurs employés : les mouchards électroniques et les caméras de surveillances permettent de garder un œil sur ses salariés qui, ne sont pas du tout rassurés. Aux Etats-Unis, une enquête menée en 1986 par l'Université du Wisconsin montre que les salariés surveillés ont 10 à 15%²⁰ de risque de plus que les autres de souffrir de tension, d'angoisse, de dépression ou d'anxiété.

Plus encore que la charge supplémentaire de travail créée par l'introduction des nouvelles technologies, c'est la perte d'information que cela engendre qui est surprenante. D'une part, le nombre extraordinaire d'informations rend difficile la distinction entre celles qui sont pertinentes et celles qui ne le sont pas. D'autre part, ces informations ne sont plus complétées par la communication non verbale qui change complètement la donne : « *une information transmise avec un haussement d'épaules ou un clin d'œil encourageant, ou une tape sur l'épaule voire une moue réservée, n'a pas du tout le même poids dans chacun des cas et pourtant il s'agit de la même information !* » (Salengro, 2005, p. 141). La communication non verbale peut modérer le stress ressenti dans la mesure où elle peut encourager et mettre en confiance la personne avec qui l'on communique. Mais, malheureusement, la voie électronique est, comme nous allons le constater par la suite, loin de faciliter ce type d'échange.

4.1.1.3. La dégradation des relations interpersonnelles au travail

Les NTIC peuvent être une source de stress dans la mesure où une personne stressée devient agressive, impatiente et parfois insupportable. Ceci engendre des conflits et des tensions avec tout l'entourage et affecte par conséquent toute l'atmosphère du travail.

En outre, les nouvelles technologies entraînent l'isolement et l'enfermement au profit des discussions de « face à face » qui se font de plus en plus rares. Cette « déshumanisation » est susceptible de déclencher une hausse de stress (Ben Ammar et al., 2007). L'entreprise qui est censée être un lieu de socialisation devient désormais un environnement de tensions entre les collaborateurs à cause de la rareté des contacts directs.

²⁰ Ebagosti (1986), « Stress et facteurs psychologiques dans les cardiopathies ischémiques », In Beaufils, *L'abord psychologique du coronarien*, Laboratoire Ciba-Geigy, Paris.

De plus, une étude montre que le soutien social a un impact sur l'évaluation d'une situation stressante et sur les capacités à affronter ces événements menaçants. Celui-ci est défini par Cohen et Syme (1985) comme « *la perception que l'individu a de la disponibilité de son entourage familial, amical et professionnel, par rapport aux difficultés rencontrées et la satisfaction qu'il peut anticiper de ce soutien* » (traduction Rascle et Irachabal, 2001, p.104-105). Les relations sociales sont favorables dans la mesure où elles détournent l'attention des personnes stressées en les aidant à maîtriser la situation ou en leur apportant des conseils sur la manière d'interpréter les événements pour les rendre moins stressants. En effet, face à une situation professionnelle stressante, le soutien patronal et les bonnes relations avec les collègues sont primordiaux en ce qu'ils influent directement sur les réactions comportementales, physiologiques et psychologiques (Berriman, 2007). D'ailleurs, Emile Durkheim, fondateur de la sociologie française, avait étudié dans les années 1890 la relation entre l'isolement et le risque suicidaire. Il en avait conclu que le soutien social améliore incontestablement la résilience de l'individu.

4.1.2. Le manque de latitude décisionnelle

Ce facteur de stress est illustré par le modèle interactionniste de Karasek (1979) que nous avons présenté précédemment (voir le paragraphe 2.2. de la section 1). Rappelons que selon cet auteur, un niveau élevé d'autonomie permet de réduire les effets négatifs des demandes de l'environnement de travail sur le bien-être. Egalement, un niveau élevé de demandes au travail associé à une faible latitude décisionnelle aboutit à un niveau élevé de stress. Karasek et Theorell (1990) enrichissent progressivement leur modèle par l'introduction d'un facteur supplémentaire. C'est le soutien de l'entourage, nommé également support social, qui intervient dans la relation demande/contrôle. L'adjonction du soutien social à ce modèle confirme l'incidence de variables psychosociales dans l'évaluation de l'intensité du stress au travail. Le support social a un effet modérateur sur le vécu du stress.

Cette combinaison de forte demande et de faible autonomie n'est pas la seule qui représente un terrain favorable à la création du stress. En effet, une forte demande associée à un manque de récompense contribue à la génération de ce risque psychosocial. C'est le modèle de Siegrist (1996) qui en a fait la démonstration.

4.1.3. L'insuffisance de la récompense

Ce facteur de stress s'illustre par le modèle interactionniste de Siegrist qui stipule qu'une personne stresse lorsqu'elle a le sentiment que l'effort qu'elle fournit au travail n'est pas « payé en retour » (Siegrist, 1996). Les efforts déployés par l'employé peuvent être de nature intrinsèque ou extrinsèque. Les premiers résultent de ses caractéristiques personnelles : sa personnalité, sa motivation et son engagement voire même son surinvestissement. Soler (2011) remarque que c'est le manque de prise en compte des motivations dans les organisations qui génère du stress. Les deuxièmes se traduisent par les contraintes professionnelles (intensité, rapidité, quantité de travail, contrainte temporelle, interruptions, contradictions, exigences, organisation du travail, temps de travail, responsabilités...).

Comme nous avons pu l'expliquer dans le paragraphe 2.3. de la première section, c'est le manque de réciprocité entre les efforts (contraintes professionnelles et surinvestissement de l'employé) et les récompenses (reconnaissance, salaire, estime des collègues et de la hiérarchie) qui est à l'origine du stress.

4.1.4. L'ambiguïté de rôle

L'ambiguïté de rôle est également une source de stress : le fait qu'une personne ne sait pas ce qui relève de son rôle et ce qui ne l'a pas, provoque chez elle de l'épuisement professionnel (Jex, 1998 ; Rizzo et al., 1970 ; Toppinen-Tanner et al., 2002). Elle correspond à un mode opératoire où le flou règne sur la manière d'agir et où l'individu est livré à lui-même sans consignes claires qui guident la réalisation des tâches et l'évaluation des résultats (Breugh et Colihan, 1994 ; King et King, 1990). L'incertitude qui en résulte est génératrice d'un mal-être.

Dans une étude longitudinale menée par Toppinen-Tanner et ses collègues (2002), les chercheurs ont montré que le stress est significativement corrélé à l'ambiguïté de rôle. Cette relation est également vérifiée dans l'étude interculturelle sur les stresseurs organisationnels menée par Perrewé et ses collègues (2002). Dans cette étude, l'ambiguïté de rôle a un impact positif sur le stress chez les américains, les allemands, les brésiliens, les israéliens, les japonais et les chinois. Cependant, l'ambiguïté de rôle n'a pas de lien significatif avec le stress pour l'échantillon français (Perrewé et al., 2002). Pour Perrot (2001) et Kahn et ses

collaborateurs (1964), la clarté des rôles est essentielle pour l'équilibre et le bien être des salariés. D'autres recherches (Frone, 1990 ; Harris et ses collègues, 2005) montrent que l'intolérance de l'ambiguïté de rôle alimente des états émotionnels négatifs tels que le stress ou le *burnout* puisque ce stress organisationnel est un frein à la réalisation efficace des tâches. Il s'agit d'une demande du contexte de travail qui affecte particulièrement les ressources cognitives des personnes qui doivent composer avec ce flou pour être performante dans leur travail (Tubre et Collins, 2000).

4.1.5. L'environnement physique du travail

L'idée de l'influence de l'environnement physique sur le travail est déjà présente dans l'école classique. Cependant, l'expérimentation célèbre d'Elton Mayo (1933) réalisée dans ateliers d'Hawthorne, remet en cause cette pensée par l'étude de l'impact de cette variable sur la productivité des salariés. Qu'en est-il de son influence sur le stress au travail ?

L'environnement physique peut être une source de stress ; travailler dans un bureau où il fait très chaud ou au contraire très froid, ne pas pouvoir se concentrer à cause du bruit, disposer d'un espace trop petit pour travailler, respirer une mauvaise qualité d'air, être dans un bureau mal éclairé, etc., sont autant de facteurs qui provoquent une augmentation de la tension du travailleur et qui favorisent son dégoût pour le travail. Dans son article « Espace de travail : vecteur d'identité et de performance », Thierry Le Levreur (2001, p.43) déclare que le bruit, dans le milieu du travail, affecte l'activité professionnelle et intellectuelle du travailleur et engendre un épuisement physique et moral qui se traduit essentiellement par la fatigue, l'irritation et la dépression. Ceci nuit à la concentration et, par conséquent, au rendement des individus et augmente leur nervosité et leur stress.

Conscientes de l'importance du confort acoustique et de l'environnement physique, plusieurs entreprises ont revu l'aménagement de leurs locaux afin de créer une atmosphère agréable et apaisante pour leurs salariés. Chez EDF par exemple, les murs ont été repeints avec des couleurs vives, les espaces de travail ont été agrandis, l'éclairage a été revu, etc. L'entreprise a même créé des espaces de détente pour les employés. L'espace de travail est donc devenu un véritable enjeu : « *investir dans l'acoustique, c'est investir dans l'humain* » (Le Levreur, 2001, p. 45).

4.2. Les antécédents contextuels

Par antécédents contextuels, nous entendons les facteurs de « circonstance » qui concourent au développement du stress. Nous les classons en deux catégories : les crises et les changements.

4.2.1. Les crises

Le stress au travail est un mal qui a empiré avec la crise. En effet, la pression au travail est de plus en plus mal vécue par les ressources humaines et aggrave l'anxiété. Avec la conjoncture actuelle, l'atmosphère s'alourdit dans les entreprises, les salariés sont inquiets, les tensions s'accroissent et la vie sur le lieu de travail devient de plus en plus fatigante.

La crise économique jusqu'alors rapportée au secteur financier atteint peu à peu l'emploi et ainsi le chômage. On assiste désormais à de multiples suppressions de postes et des licenciements causant des effets néfastes sur la santé mentale. Les entreprises ont en effet de plus en plus recours au dégraissage (downsizing) c'est-à-dire qu'elles licencient des salariés dans le but de diminuer leurs charges. Elles procèdent à une restructuration pour essayer de garder que les éléments dont elle a vraiment besoin, ce qui contribue davantage à l'augmentation du stress. Cela explique l'inquiétude de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui affirme : « *Il ne faudra pas être surpris de voir plus de personnes stressées, plus de suicides et plus de désordres mentaux* » (Miserey et Perez, 2008). Muriel Rozelier, journaliste française, a écrit un article paru dans le *Monde Initiatives* du 1^{er} janvier 2004 dans lequel elle rapporte les résultats de l'étude de deux chercheurs d'un institut de recherche suédois nommé *Göteborg*. Ces derniers qui se prénomment Donald Storrie et Marcus Eliason (2004), démontrent que les salariés courent « *un risque accru de mortalité sur le court terme... cet excès s'élève à sept morts pour mille licenciés. En termes relatifs, cela correspond à une augmentation de l'ordre de 50% du risque. Envisagé sur le long terme... on peut dire que le licenciement raccourcit l'espérance de vie* ». L'auteur de l'article explique par la suite que le licenciement ne représente pas seulement la perte d'une source de revenu mais aussi, la perte d'une vie sociale et d'une activité régulière. Le licenciement, la période du chômage qui le suit, les craintes financières ainsi que la recherche d'un nouvel emploi, sont des facteurs qui causent du stress. Un individu licencié peut perdre confiance en soi, être fragilisé et persuadé

de son incapacité de faire face à ses problèmes personnels. Cela conduit à d'éventuelles maladies cardiovasculaires voire même au suicide.

Restructurations, baisse du niveau de vie, licenciements, durcissement des régimes de retraites, enjeux stratégiques, instabilité, etc., en cette période de bouleversement, les employés sont plus que jamais mis à l'épreuve. Leur santé est donc en danger : l'anxiété, les dépressions et le stress touchent la plupart d'entre eux.

De nombreuses études parues vers la fin des années 90, illustrent la perte de confiance des salariés envers leur entreprise. Cela est dû à des pratiques fréquentes comme les licenciements et les plans sociaux à répétition (Vignon, 1999). Une enquête²¹ (1997) intitulée « Les salariés français craquent », souligne l'intensité de ce phénomène en France. Ainsi, 66% des salariés interrogés jugeraient que leur entreprise n'accorde pas d'importance à leur avenir, 25% estiment qu'ils risquent de perdre leur emploi dans les mois à venir et seulement 6% affirment qu'ils se sentent en confiance dans leur entreprise. « *Bien souvent des directions générales ont pensé que la crainte d'une perte d'emploi constituait un stimulant pour remobiliser les troupes. Mais le phénomène inverse s'est produit* » (Vignon, 1999). Dans un tel contexte, les salariés sont angoissés, non seulement, à cause de la précarité de l'emploi mais aussi de l'avenir parce que personne ne sait quand est ce que cette situation s'achèvera. Cette incertitude et cette peur de ce qui va venir ne font qu'aggraver l'état de santé des travailleurs et par conséquent celle de l'entreprise. En effet, le stress affecte l'ambiance générale dans la mesure où il dégrade le climat social, abaisse la performance des équipes et démotive les ressources humaines qui ont le plus grand effet sur la réussite de l'entreprise.

4.2.2. Les changements

Mis à part les événements entraînant une déchéance sociale comme le licenciement ou le départ à la retraite, les événements heureux tels que les promotions peuvent, eux aussi, provoquer du stress. Autrement dit, tout changement est susceptible de générer un mal-être. Le fait que l'individu ne sait pas s'il va réussir ou s'adapter à sa nouvelle situation (après le changement), fait augmenter les tensions ressenties. Comme le stipule Pettersson (2001, p. 63), « *le changement est générateur de stress, et nous sommes en situation de stress chaque*

²¹ Enquête publiée dans l'Expansion – n°562 du 4 au 18 décembre 1997.

fois que nous devons nous adapter à notre environnement ». Une personne promue par exemple, peut être très inquiète parce qu'elle ne sait pas si elle sera à la hauteur de la promotion qu'on lui a accordée et cela peut entraîner chez elle, un niveau élevé de stress.

Un autre exemple : une personne proche de la retraite peut souffrir d'angoisse et d'anxiété parce qu'elle va non seulement quitter son poste mais aussi, se séparer de ses collègues et vivra donc une déchéance sociale causant, la plupart du temps, une dépression. Le travail est en effet structurant pour l'individu et son interruption engendre du stress parce qu'après plusieurs années d'activité, les retraités se trouvent beaucoup plus disponibles qu'ils ne l'étaient et peuvent se sentir insatisfaits voire inutiles. C'est cette peur du vide et du changement de vie qui suscite chez eux cette sensation de stress.

Par ailleurs, la mobilité provoque davantage des effets négatifs sur la santé psychique des individus. Une étude menée en 1997 par la banque mondiale sur ses employés qui voyagent beaucoup dévoile que ces derniers, font 80% de plus de demandes de remboursement médical que les autres. Elle a prouvé que le nombre de consultations médicales augmente au fur et à mesure que le nombre de déplacements augmente. Les médecins de la banque ont été étonnés par l'impact des voyages d'affaires sur la santé en ce qu'ils engendrent comme tensions et stress. Celui-ci peut être dû à de multiples facteurs comme le décalage horaire, les changements climatique et culturel et, surtout, les enjeux des missions. La chaîne d'hôtels Hyatt a réalisé en 1997 une étude similaire à celle-ci : sur les 500 hommes d'affaires qu'elle a étudiés, 75% d'entre eux manifestent un mécontentement à cause du retard cumulé dans leur travail pendant les déplacements. Cette accumulation du travail s'ajoute aux autres facteurs cités ci-haut (changement des horaires, du climat, etc.) pour renforcer leur fragilité psychique.

Les approches interactionnistes et transactionnelles vues précédemment, permettent de comprendre la nature du stress au travail. Ces modèles nous amènent à nous poser la question suivante : pourquoi est ce que des stressors identiques n'engendrent pas des niveaux de stress identiques chez des personnes différentes ? C'est à cette question que nous essayerons de répondre dans ce qui suit.

4.3. Les facteurs personnels

Chaque personne est unique et a sa façon toute particulière de réagir au stress. Celui-ci est une question de perception de la part des sujets. Pettersson (2001, p. 63) stipule que « *le stress est une notion ni négative ni positive en soi. Ce qui importe c'est d'avoir le niveau optimal de pression qui correspond à son seuil personnel de tolérance. Certains ne supportent que des niveaux faibles de tension, d'autres, au contraire, ne se mobilisent bien que « le dos au mur* ». C'est donc un phénomène personnel qui renvoie à l'état subjectif de la personne. Selon Côté (1994), les individus fortement motivés, fonceurs, agressifs, impatientes, toujours pressés et physiquement inactifs sont les plus stressés surtout lorsqu'ils sentent que les tâches demandées sont assez allégées ou encore lorsqu'ils manquent de responsabilité ou d'indépendance. D'après Maslach et al. (2001), ces individus risquent même de souffrir de *burnout* ou d'épuisement émotionnel. Perrin (2003), quant à lui, stipule qu'il existe deux types de comportements humains :

- les comportements du type A se caractérisent par une hyperactivité, l'impression quasi constante de l'urgence, la recherche permanente de la réussite sociale, des émotions agressives comme la colère, l'irritation ou l'hostilité.
- les comportements du type B sont complètement l'inverse de celui du type A.

Son étude (2003) a montré que le type A présente des risques particulièrement importants d'infarctus : « *la personnalité de type A c'est-à-dire des sujets en compétition permanente, toujours pressés par le temps, travaillant sans cesse, impatientes et fréquemment agressifs, comportaient autant de risque cardiaque que le tabac ou un taux élevé de cholestérol* ». Selon lui, la tension doit être extériorisée pour ne pas présenter un facteur prédisposant. Mais en nous rappelons que les entreprises d'aujourd'hui vivent dans un contexte plus que jamais caractérisé par la concurrence acharnée, la pression et l'urgence, nous pouvons nous inquiéter (Salengro, 2005, p. 85).

Chacun a sa vision de l'environnement avec lequel il interagit. « *Tout dépend de la personnalité de chacun, de sa résistance et de sa capacité de réaction à l'événement* » (Pettersson, 2001, p. 63). Une situation perçue comme menaçante ou stressante pour quelques-uns peut être perçue comme un défi ou une expérience intéressante pour d'autres. La perception de cette situation dépend du degré de contrôle de l'individu sur celle-ci, de sa résilience, de sa personnalité, de ses valeurs, de son environnement social et de ses expériences antérieures. En effet, les expériences passées peuvent renforcer positivement ou négativement la capacité d'adaptation des individus au stress. D'après Savoie et Forget

(1993), une expérience positive augmente la capacité d'adaptation au stress alors qu'une expérience négative la réduit considérablement.

Pour nous expliquer la notion de résilience, Salengro (2005, 2006) compare l'être humain à une barre de métal : « *en métallurgie, les choses sont simples, vous prenez une barre de métal et vous la tordez, le résultat de la torsion, sa déformation, c'est le stress de la barre* ». La cessation de la pression exercée sur la barre permet un certain retour à la normale si nous ne dépassons pas les limites de l'élasticité inhérente au métal. Le dépassement de ces limites engendre un retour avec une certaine perte. Cette élasticité représente la résilience. Analogiquement, les individus ont une limite de tolérance au dessus de laquelle le stress laisse des traces irréversibles sur leur santé. Ce niveau de tolérance à partir duquel tout bascule change d'une personne à une autre.

Les « *stresseurs* », organisationnels, contextuels ou personnels soient-ils, expliquent clairement pourquoi les travailleurs sont de plus en plus stressés au travail. L'étude épidémiologique montre qu'il représente un problème de société majeur. Les plus grandes occurrences se trouvent dans des situations réunissant une forte charge de travail soit, avec une autonomie insuffisante (modèle de Karasek, 1979) soit, avec une récompense inappropriée à l'effort fourni (modèle de Siegrist, 1996). Les facteurs de stress que nous avons étudiés jusque là concernent tous types de travailleurs. Néanmoins, il s'est avéré que le stress est particulièrement ressenti dans une catégorie socioprofessionnelle spécifique : celle des cadres. D'après l'enquête²² réalisée par Opinion Way en septembre 2003 pour la CFE-CGC, 78,7% d'entre eux se sentent tendus ou crispés à cause de leur travail. La prégnance du stress chez ces derniers a également été prouvée par une enquête²³ réalisée en février 1998 auprès de 468 répondants. Celle-ci laisse apparaître les résultats suivants :

- 57% des cadres interrogés affirment qu'ils accomplissent leur travail dans des conditions stressantes,
- les cadres sont sensibles au stress à hauteur de 69% contre 52% pour les employés et 47% pour les ouvriers.

²² Cette enquête a été réalisée par la voie d'un questionnaire télématique par Internet en utilisant le *Computer Assisted Web Interview* (CAWI), outil développé par l'organisme *Opinion Way*. Les interviewés sont invités à répondre au questionnaire accessible via le lien figurant dans leur boîte à e-mails.

²³ Enquête réalisée en février 1998 par l'Ifop à la demande de l'institut Eurotechnopolis auprès de 458 actifs.

Yaghoubi et al. (2009, p. 132) déclarent quant à eux, que les effets destructeurs du stress sur les individus et leur vie sociale sont tout à fait évidents et que le cadre est la personne qui en souffre le plus. Toutes ces révélations nous amènent à nous demander ce qui caractérise cette population pour qu'elle soit la plus concernée par ce phénomène. Nous étudions alors, dans la deuxième section de ce chapitre, les particularités spécifiques des cadres ainsi que les facteurs entraînant un niveau stress important dans cette catégorie socioprofessionnelle.

Section 2

Le stress au travail chez les cadres

Traiter le sujet du stress chez les cadres impose que soient données des précisions sur ce que recouvre le terme « cadre » (1). Par la suite, nous dévoilons les facteurs de stress spécifiques à ce statut social (2) qui, pour Karvar et Rouban (2004, p. 17) se situe au centre de toute organisation du travail. *« Il tient à un savoir-faire particulier, permettant de faire travailler en équipe des personnes aux compétences et aux talents différents, d'ajuster les ressources humaines ou techniques dans des ensembles complexes. Les cadres, c'est l'organisation ».*

1. La notion de « cadre »

En réalisant une revue de la littérature sur le sujet de l'encadrement, plusieurs terminologies recouvrant des catégories mal définies apparaissent : cadre, cadre supérieur, cadre intermédiaire, cadre de proximité ou encore de première ligne. Nous avons aussi trouvé des termes repris tels quels de l'anglais ou de l'américain comme ceux de manager, top manager, middle manager, first line, etc. (Guery, 2002, p. 3). Pour Laroche (2000, p. 19), le cadre est *« le point flou de l'analyse des organisations et du management, qui pourtant ne cesse d'exalter son rôle »*. Que se cache-t-il derrière ce foisonnement de termes mal définis ?

1.1. En France

La notion de « cadre » est apparue il y a environ 80 ans et plus précisément, en 1931. Elle signifiait *« celui qui commande le carré d'hommes »* (Bournois, 1991, p. 28). A cette

époque, elle n'était pas utilisée dans le contexte de l'entreprise mais plutôt dans celui de l'armée. Depuis, c'est le gouvernement de Vichy qui a attribué dans la charte du travail, une dimension légale à cette catégorie qui, jusque-là n'avait pas de nom. Elle englobe les chefs de services commerciaux, administratifs, ingénieurs, techniciens et agents de maîtrise et se situe entre les patrons et les ouvriers (Bournois, 1991, p. 27). Le 15 octobre 1944, la Confédération Générale des Cadres (devenue la CFE-CGC, Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres en 1987) a vu le jour. Pour y adhérer, il suffisait d'avoir un peu d'autorité. « *Cette notion d'autorité est tout à fait substituable à celle de commandement : l'officier selon une idée qui remonte au XVIème siècle est le titulaire d'un grade qui permet d'exercer un commandement* » (Bournois, 1991, p. 28). Ainsi, il existe une forte analogie entre le domaine militaire et le domaine de l'entreprise.

Après la deuxième guerre mondiale, le gouvernement promulgue des arrêtés²⁴ qui ont fixé les critères de « définition » des ingénieurs et des cadres. Les premiers sont « *des collaborateurs qui, sans exercer de fonctions de commandement, ont une formation technique, constatée généralement par un diplôme ou reconnue équivalente, qui occupent dans l'entreprise un poste où ils mettent en œuvre les connaissances qu'ils ont acquises* ». Les seconds sont, quant à eux, « *des agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant par délégation de l'employeur un commandement sur des collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs et commerciaux* ». L'intérêt essentiel de ces arrêtés est d'avoir confirmé, par des règles juridiques, la présence dans les organisations d'une catégorie particulière de salariés, donnant ainsi aux tribunaux des directives générales dans la détermination de la qualité de cadre. Nous remarquons ainsi une nette distinction entre l'ingénieur qui occupe une fonction plutôt technique et le cadre qui exerce « un commandement » sur un ensemble de salariés pouvant être, entre autres, des ingénieurs. Le cadre peut fort bien, posséder un diplôme d'ingénieur (Juès, 1999, 9). Ces arrêtés ont été enrichis par la circulaire d'application du ministre du travail du 5 novembre 1945 qui reconnaît qu'il est difficile de définir les cadres, « *ces collaborateurs qui, par délégation de l'employeur, ont dans une entreprise des fonctions de commandement* ». D'après elle, plus l'entreprise est grande, plus « *la diversité des fonctions confiées aux cadres s'élargit et la valeur personnelle des individus constitue un facteur de plus en plus essentiel* ». Vu

²⁴ Arrêté Crozat-Parodi du 22 septembre 1945 publié au Journal Officiel du 27 Septembre 1945, p. 68.

l'environnement hostile de l'entreprise et le développement rapide de la technologie, cette remarque demeure pertinente jusqu'à nos jours. La convention du 14 mars 1947 définit cette catégorie comme « *ceux qui détiennent une formation technique, administrative ou commerciale, exerçant par délégation de l'employeur un commandement sur d'autres représentants et dont les fonctions impliquent initiative, responsabilité* ». Ce texte reprend les critères déjà mentionnés par les arrêtés Croizat-Parodi tels que la formation, les fonctions de commandement, la **délégation de l'employeur** et en fournit des nouveaux comme **l'initiative** et la **responsabilité** dans l'exercice des fonctions.

Cependant, cette notion et le statut qui en découle dans les organisations constituent une spécificité française. C'est une source étonnante de confusions et d'ambiguïté pour le grand public mais aussi pour les salariés (Juès, 1999, 3). La frontière entre cadres et non-cadres reste très floue. Comme le signale un courrier du Conseil Economique et social apparu le 25 janvier 1989, cette notion peut s'étendre du « *top management jusqu'à la plus humble délégation de pouvoir ou compétence intellectuelle reconnue, soit en termes militaires, du général au sous-lieutenant* ». Le cadre est un salarié qui passe beaucoup de son temps dans l'entreprise pour l'exercice de son activité. Quel que soit son champ d'intervention (marketing, finance, ressources humaines, production, etc.), on attend de lui d'être ouvert à tout ce qui l'entoure : « *il doit avoir intégré les connaissances élémentaires sur l'individu, le groupe et l'organisation. Cette qualité lui est nécessaire dans les situations où il doit remplir des rôles interpersonnels, de coordination et de décision sur le développement de son organisation* » (Bournois, 1991, p. 32). Dans le même esprit, Mintzberg a étudié les 10 rôles fondamentaux du cadre en observant cinq cadres dirigeants sur une semaine. Cette étude lui a permis de classer ces rôles en trois catégories (Mintzberg, 1984) :

- les rôles interpersonnels : rôles de symbole, de leader et de coordination.
- les rôles liés à l'information : rôles d'observateur, de transmetteur, de représentant et d'intermédiaire.
- les rôles décisionnels : rôles d'entrepreneur, de gestion des ressources et d'arbitre.

D'après ces deux auteurs (Bournois, 1991 ; Mintzberg, 1984), nous constatons que cette catégorie socioprofessionnelle a une tâche cruciale dans l'entreprise : elle pratique à la fois un rôle de pilotage, de commande, d'agent de liaison et de supervision. Parallèlement, elle est aussi amenée à diriger, enseigner et animer une équipe. La déclaration commune du CNPF (Centre National du Patronat Français, devenu depuis 1998, le Mouvement des Entreprises en

France : le Medef) et de la CGC du 3 juillet 1974 sur le développement de la concertation avec le personnel d'encadrement des entreprises fait la déclaration suivante : « *Pour réaliser ses objectifs de progrès économique et social, l'entreprise doit recueillir l'adhésion des hommes qu'elle rassemble, et tout particulièrement des cadres, en les associant à l'élaboration des décisions* ». Les cadres occupent donc une position délicate dans les entreprises dans la mesure où ils sont impliqués très concrètement dans la gestion voire même dans certaines décisions très stratégiques. Plusieurs grandes firmes appartenant à des groupes internationaux détiennent désormais, au sein de la direction des ressources humaines, une spécialité à part entière, celle de « la gestion des cadres » : elle s'occupe de leur recrutement, de leurs modalités de rémunération, de leur formation, de leur couverture sociale, etc. Cette notion, qui constitue – rappelons-le – une spécificité française, fait l'objet d'un fort paradoxe : d'une part, elle est très ambiguë et source de confusion et, d'autre part, elle occupe une position cruciale dans l'entreprise de part son positionnement stratégique, ses grandes responsabilités et son nombre qui ne cesse de croître de façon spectaculaire. En effet, en France, les cadres occupent une place croissante dans les organisations : ils étaient 281 000 en 1950, 600 000 en 1954, 1.8 million en 1982 (8.05% de la population active), 2.284 millions en 1995, 3.3 millions en 2000 (12.9% de la population active), 3.566 millions en 2004 (Juès, 1999 : 109 ; Peretti, 2007 : 125) et plus de 4.3 millions en 2012 soit 16.7% de la population active (Nalliat, 2012). Entre 1989 et 2008, dans les établissements privés de plus de 10 salariés, le nombre de cadres a augmenté de 24% et atteint 1.63 millions. Qu'en est-il du concept de « cadre » dans la loi?

Dans sa définition des cadres, l'article L. 513-1 du Code du travail indique implicitement que les salariés cadres sont « *les salariés qui, ayant acquis une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière, exercent un commandement par délégation de l'employeur* ». Nous retrouvons ainsi les critères cités auparavant à savoir, l'utilisation de compétences hautement qualifiées, l'exercice d'un pouvoir de commandement et des fonctions à responsabilité.

1.2. En Europe

Depuis 1989, le « Panel Europe » de l'APEC permet de mieux connaître les taux d'encadrement en Europe : en 20 ans, ce taux a cru de 12% en Allemagne et en Italie, de 15% en Belgique et en France, de 17% aux Pays-Bas, de 18% en Espagne et de 23% en Grande

Bretagne²⁵. Qu'entend-t-on par « cadre » en Europe ? Cette notion revêt plusieurs sens qui changent en fonction des pays :

- En Italie, il existe quatre catégories socioprofessionnelles : les ouvriers, les employés, les cadres moyens et les cadres de direction. Ces derniers existent depuis 1926 et se caractérisent par un niveau élevé de compétence professionnelle. Néanmoins, ils ne jouissent pas des mêmes droits que les autres salariés notamment, en ce qui concerne les licenciements, les heures supplémentaires, la durée du travail, etc. (Bournois, 1991, p. 47). Les cadres moyens, quant à eux, proviennent de la loi du 13 mai 1985 qui les définit comme des salariés: « *qui, sans appartenir à la catégorie des cadres de direction, assument de façon continue des fonctions d'une importance majeure pour le développement de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs* ». Les italiens appellent cette catégorie « quadri », un nom qui s'inspire fortement de l'appellation française « cadre ».

- En Allemagne, l'entreprise se structure comme suit :
 - la direction générale
 - les cadres de direction qui sont, pour la plupart, des directeurs et des sous-directeurs. N'étant pas concernés par les conventions collectives, ils ont une instance spécifique qui sert à représenter leurs intérêts. Pour les autres salariés, c'est le comité d'entreprise qui se charge de le faire (Bournois, 1991, p. 47).
 - les chefs de département, les chefs de grands services et quelques chefs de service
 - les employés concernés par les conventions collectives et dont « *une partie seulement peut prétendre être des cadres au sens français; c'est le cas de quelques chefs de service et ingénieurs [...]* » (Bournois, 1991, p. 47).

- En Angleterre, la notion de « cadre » n'a pas de dispositions légales. Il s'y substitue le terme « manager » qui est beaucoup plus vaste et couvre plusieurs niveaux de responsabilités. On distingue (Bournois, 1999, p. 48):

²⁵ APEC, *Les cadres en Europe*, édition 2009.

- les Top Managers (directeurs)
- les Senior Managers (cadres dirigeants)
- les Middle Managers (cadres moyens) : c'est la catégorie la plus importante en nombre et la plus dure à délimiter. Dans leur ouvrage « Middle Management Work », Torrington et Weightman (1987) ressortent quatre tâches des cadres à savoir les tâches techniques, administratives, managériales et sociales. Ils concluent qu'elles sont essentiellement techniques et administratives. Une étude plus récente (Whitley, 1989) fait ressortir les quatre principales caractéristiques des tâches des managers intermédiaires : (1) elles sont fortement interdépendantes, contextuelles et systémiques ; (2) elles sont rarement standardisées ; (3) elles sont changeantes et en expansion ; (4) elles assurent le maintien des structures administratives et leur changement (Guery, 2002, p. 3).

La gestion des cadres en Angleterre est à réviser et à améliorer. En effet, il a été constaté qu'un « tiers des cadres britanniques n'ont reçu aucune formation depuis qu'ils ont commencé à travailler et qu'un cadre sur cinq possède une formation supérieure » (Bournois, 1991, p. 48).

- les Junior Managers (cadres débutants) : cette population est composée de jeunes cadres qui viennent de commencer leur carrière.
- les « Supervisory » Managers (agents de maîtrise)

Il convient de préciser que le concept de cadre diffère de celui de manager, en ce sens que le terme de cadre a pour corollaire un « droit du cadre » qui n'existe pas pour le manager.

- Aux Pays-Bas, ils distinguent le cadre dirigeant du directeur général. La notion de « manager » est différente de celle du Royaume-Unis puisqu'elle « désigne le responsable d'un département ou d'un projet » (Bournois, 1991, p. 48).
- En Espagne, la loi est peu développée et le concept de « cadre » englobe plusieurs fonctions allant du responsable des ventes au directeur général. Ainsi, il existe deux types de cadres :

- les cadres dirigeants qui tirent leur origine de l'article 2 du décret 1382 de 1985 portant sur le contrat de travail.
 - et les autres cadres qui se composent des chefs et des sous-chefs.
- En Belgique, la situation est semblable à celle de la France : on parle de « cadres » et « managers » (Bournois, 1991, p. 49).
- En Grèce, le directeur général est le seul à être pris en considération par la loi. Ainsi, le terme « cadre » ou « manager » n'a pas de statut légal (Bournois, 1991, p.49).
- Au Portugal, le cadre possède des obligations légales qui apparaissent dans le code de commerce de l'article 283 à l'article 286.
- En Suisse, le mot « Kader » provient de la terminologie militaire. *« Il y a des ponts extrêmement forts entre l'Armée et l'entreprise au point que le grade militaire détermine presque la position hiérarchique dans l'entreprise. Pour s'en convaincre, il suffit de compter le nombre de directeurs de banque suisses qui sont colonels. Un président d'une grande entreprise suisse, mais de nationalité française, nous confiait qu'il fut appelé « mon colonel » dans un atelier de ses usines tellement il était évident que son grade militaire ne pouvait être autre »* (Bournois, 1991, p. 49).

Quels que soient les pays, nous pouvons constater que la limite entre les cadres et les non-cadres demeure très floue. En Mars 1978, l'Organisation Internationale du Travail (O.I.T) fournit la première définition internationale des cadres²⁶. Il s'agit de *« toute personne : a) qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif et b) qui exerce, en qualité de salarié des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité. Cette notion englobe également toute personne répondant aux caractéristiques a) et b) ci-dessus qui détient, par délégation de l'employeur et sous son autorité, la responsabilité de prévoir, diriger et coordonner*

²⁶ Cette définition a été présentée lors d'une réunion de l'O.I.T. à Genève, en novembre 1977.

les activités d'une partie d'une entreprise ou d'une organisation, avec le pouvoir de commandement correspondant, à l'exclusion des Cadres dirigeants ayant une large délégation de l'employeur ». Nous retrouvons dans cette définition les caractéristiques du cadre précédemment cités auxquelles s'ajoute un nouveau critère, celui du caractère intellectuel prédominant de sa fonction. En effet, ce qui distingue les cadres des autres catégories comme les employés ou les ouvriers, c'est le fait que l'exercice de leur fonction nécessite un haut niveau de facultés intellectuelles.

Cette population qui auparavant était la plus « gâtée » par l'entreprise (Bournois, 1991), semble être celle qui souffre le plus du stress professionnel. Dans ce qui suit, nous nous focalisons sur les principaux facteurs qui engendrent de fortes tensions psychiques chez cette catégorie socioprofessionnelle.

2. Les antécédents du stress professionnel chez les cadres

Vers la fin des années 1990, l'environnement de l'entreprise est devenu, plus que jamais, caractérisé par l'incertitude, l'instabilité, l'urgence, l'hyper concurrence et le développement des Technologies de l'Information de la Communication (TIC). Ainsi, pour s'adapter à cet environnement, la réactivité, l'innovation et la rapidité sont, désormais, des facteurs clés de succès. Comme le confirme Wilson (1992 :3), la réussite d'une organisation serait « *directement attribuable à sa capacité de bien gérer le changement stratégique et de le faire durer* ». Pour se doter de telles capacités, les firmes doivent se munir d'une structure flexible où les compétences des travailleurs, et notamment des cadres, sont déterminantes (Aucoin, 1989). En effet, tout pèse sur cette catégorie socioprofessionnelle qui, comme nous le verrons par la suite, connaît un niveau de stress exceptionnellement élevé (Yaghoubi et al., 2009). Cela est dû à une multitude de facteurs que nous exposons en nous basant sur les résultats du baromètre stress d'octobre 2009 mis en place par la CFE-CGC (Confédération Française de l'Encadrement – la Confédération Générale des Cadres).

2.1. Le rythme du travail

Il y a quelques années, les cadres se sont, peu à peu, mis à utiliser les TIC alors qu'ils ne le faisaient pas du tout auparavant. Ils utilisent désormais les téléphones portables, les ordinateurs et ils naviguent sur le Web. D'après Salengro (2005, p. 127), 95% des dirigeants français ont un accès à Internet, un chiffre qui permet de les placer après les américains (99%) et avant les allemands (82%). Cette évolution extraordinaire est mise en avant par Nicole Aubert (2003) docteur en Sciences des Organisations et professeur à l'ESCP, qui stipule « *qu'après avoir domestiqué l'espace, la vitesse s'attaque au temps : l'avantage compétitif n'est plus basé sur la conquête territoriale, mais sur le gain de temps. Depuis l'avènement du capitalisme, il y a accélération continue de la vitesse, et aujourd'hui une espèce de limite est atteinte : l'instantanéité. C'est la dictature du temps réel* ». Le temps est ainsi devenu le temps des bénéfices et de l'argent dans les sociétés modernes, comme l'affirme Benjamin Franklin, écrivain et homme politique américain, « *Time is money* » : aussi précieux soit-il, le temps doit être organisé et surtout rentabilisé au maximum. Les cadres sont souvent sollicités au dernier moment pour la réalisation d'une tâche donnée et ce, sur des délais de plus en plus brefs. Aujourd'hui, pour faire face à la concurrence acharnée, l'entreprise doit réagir dans l'immédiat, ce qui entraîne un raccourcissement des délais et une pression permanente : les délais deviennent de plus en plus courts, la livraison passe de quarante-huit heures à vingt-quatre heures et maintenant à douze heures. Les entreprises commerciales en font un argument de vente, en convaincant le client qu'il gagera du temps en achetant chez eux (Ettighoffer et Blanc, 2004). La rapidité devient un facteur leur permettant de se différencier par rapport aux concurrents. D'une part, les cadres doivent répondre aux besoins des clients qui commandent à la dernière minute et qui veulent être servis dans l'immédiat sinon ils adoptent des comportements agressifs témoignant de leur impatience et de leur fort niveau d'exigence. D'autre part, ils doivent se plier à la volonté de leur supérieur hiérarchique qui, lui aussi est extrêmement impatient. Ce rythme de travail accéléré contribue inéluctablement à l'augmentation du stress. Pour apaiser cette tension, Bernard Salengro (2005), médecin du travail et responsable de la santé au travail à la CFE – CGC, recommande fortement les pauses café et l'organisation de « pots » au sein de l'entreprise parce que, nous dit-il, ils représentent des moments d'échange importants. Pour lui, ces phases de récupération (pauses) ne constituent en aucun cas une perte de temps mais loin de là, ils permettent de « *savoir ce*

que ne disent pas les notes officielles, de découvrir la réalité des services voisins, bien souvent très différente de la vérité officielle » (Salengro, 2005, p. 130). En ce temps accéléré, il faut parfois prendre son temps pour discuter, échanger des informations, se soutenir les uns les autres. Tout cela permet de s'éloigner de son ordinateur et de ses dossiers, de changer d'air, et aide donc à diminuer considérablement le stress.

Aujourd'hui, on parle de temps de travail effectif, « *comme si le salarié était une machine que l'on pouvait mettre en marche en appuyant sur le bouton « on »* » (Salengro, 2005, p. 130). Les pauses permettent ainsi de moins sentir cette conception mécaniste. Il est vrai que la RTT (Réduction du Temps de Travail) diminue le temps brut de travail mais elle aide malheureusement à le densifier. Cette densification du travail entraîne une augmentation de la fatigue et, par voie de conséquence, le temps de récupération va nécessairement être plus important. Salengro (2005, p. 131) rajoute à cet effet que « *la diminution du temps de travail apparent est évidente mais celle plus réelle générée par et pour le travail l'est beaucoup moins. Il faut plus de temps pour le préparer et se former, il faut plus de temps pour récupérer du fait de son intensification, pour récupérer un état serein et bénéficier de la retraite compte tenu du temps nécessaire à récupérer du stress vécu* ».

Nous disions donc que face à cette urgence continue causée, entre autres, par le développement des nouvelles technologies, les cadres sont plus que jamais mis sous une tension permanente. Ils doivent constamment réagir dans l'immédiat, chose qui laisse peu de place à la réflexion. D'ailleurs, d'après l'enquête²⁷ réalisée par *Opinion Way* en 2009 pour la CFE-CGC, 56% des cadres déclarent manquer de temps pour accomplir les tâches qu'ils ont à faire et 43% estiment que les objectifs de leur entreprise ne sont pas réalistes. En outre, le baromètre stress de mars 2005, dévoile qu'il existe une nette dégradation du sentiment d'avoir le temps suffisant pour effectuer le travail à faire : en 2003, ils étaient 44% à déclarer qu'ils avaient suffisamment le temps pour accomplir leur travail, contre 51% en mars 2004, 39% en septembre 2004 pour descendre jusqu'à 32% en 2005. Aubert (2003) précise alors que « *l'instantanéité, en gommant tout délai, interdit tout seuil de réflexion, occulte le sens de la bonne décision stratégique qui devient presque secondaire par rapport à la nécessité de présenter rapidement un résultat satisfaisant ! C'est une perte de sens via la perte de maturation. Il y a donc clairement quelque chose de négatif dans ce système qui, en outre,*

²⁷ Op. cit. page 77.

induit de fausses urgences, en modelant un fonctionnement général calqué sur le temps réel et la précipitation ».

Selon la hiérarchie statistique établie grâce aux résultats du baromètre stress de la CFE-CGC datant d'octobre 2009, le deuxième facteur de stress est la surcharge de travail. Dans ce qui suit, nous rappelons la différence entre la surcharge quantitative et la surcharge qualitative puis nous expliquons comment le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication contribue à l'augmentation de la charge de travail chez les cadres. Cette explication est accompagnée de quelques chiffres permettant de prendre conscience de l'importance de ce facteur dans le développement du stress chez cette population.

2.2. La surcharge du travail

Aujourd'hui, les cadres ne peuvent plus se limiter à appliquer, d'une manière très restrictive, les tâches qu'ils ont à faire. Ils doivent aller au-delà de ce qui est prescrit dans leur contrat de travail en se donnant à fond en termes de temps, d'imagination et d'efficacité. Tenter de faire toujours plus, est devenu leur quotidien. Cependant, « *le fonctionnement de la machine mentale humaine a ses limites, ses règles, ses caractéristiques, ses variations et ses cycles, leur respect entraîne ipso facto un dysfonctionnement dont les symptômes immédiats en sont la fatigue et la douleur et les symptômes un peu plus tardifs du stress !* » (Salengro, 2005, p. 115) D'ailleurs, d'après l'enquête²⁸ réalisée par *Opinion Way* en 2009 pour la CFE-CGC, 74% des cadres interrogés ressentent que leur charge de travail est plus importante qu'il y a quelques années. Nous utilisons le verbe « ressentir » pour souligner la difficulté de mesurer le travail intellectuel. Contrairement au maçon qui a une meilleure visibilité puisqu'il sait combien de mètres carrés il peut faire en une journée, le cadre ne peut pas mesurer sa charge de travail : tout est une question de ressenti (Salengro, 2005, 49). Selon l'enquête *Cadroscope* de l'*Apec* publiée en mai 2000, 43% des cadres signalent une surcharge de leur travail en 1993. Celle-ci augmente au fil de temps en arrivant à 51% en 1995, à 56% en 1998 pour atteindre les 60% en 1999 : cela représente une hausse de 17% en 6 ans !

²⁸ Op. cit. page 77.

Rappelons à présent que la charge de travail peut être :

- quantitative lorsque le sujet estime qu'il a plusieurs tâches à faire en un temps limité et insuffisant ou,
- qualitative, s'il juge qu'il n'a pas les compétences nécessaires pour effectuer une tâche donnée.

Celle-ci est aujourd'hui d'autant plus ressentie en raison du développement des nouvelles technologies : d'une part, elles rendent le travail des cadres facilement contrôlable en permanence et d'autre part, leur usage crée, des frustrations chez les salariés qui se trouvent dans l'obligation d'acquérir de nouvelles compétences comme l'abstraction, la rapidité et la rigueur. Une rigueur plus importante parce que ces outils « *n'acceptent pas l' « à peu près » et le réseau répercute la moindre erreur de façon démultipliée* » (Salengro, 2005, p. 140). Ces nouveaux aspects à maîtriser nécessitant un apprentissage alourdissent la charge de travail et par voie de conséquence, ils sont favorables à l'augmentation de la pression au travail. Lasfargue (2000) rappelle à cet effet que le manque de maîtrise de l'abstraction nécessitée par les outils informatiques augmente le risque de stress. D'ailleurs, entre 1993 et 1999, la moitié des cadres s'est mise à l'informatique sans avoir eu préalablement de formation. Nous tenons tout de même à préciser que les nouvelles technologies connaissent de véritables modifications tous les 18 à 24 mois, ce qui sous-entend un nouvel apprentissage et une augmentation de la charge de travail et du temps perdu (Salengro, 2005, p. 140).

Le travail est donc de plus en plus intense et plus que jamais axé sur les TIC. D'ailleurs, Salengro (2005, p. 45) parle même de la réintroduction de la taylorisation par le biais de la *windowisation* et la *powerpointisation* des esprits. Le baromètre du stress des cadres de la CFE-CGC (2003) rapporte que la charge de travail des cadres est régulièrement liée à un sentiment de stress à 81%. Certes, ce phénomène peut être ressenti, dans la majorité des cas, lorsque la charge de travail est excessive mais il peut aussi être causé par un déficit d'activité (appelé aussi une situation de sous-charge) se traduisant essentiellement par la situation de mise au placard : l'individu se sent inutile et « un bon à rien », ce qui est aussi dangereux et pathogène que la surcharge de travail. Comme le confirme Salengro (2005, p. 68), « *les personnes qui sont au placard, non stimulées et sans pression, seraient heureuses, elles n'ont plus rien à faire. Or elles ne sont pas bien du tout et se détruisent* ». En effet, si le niveau de stimulation est trop faible ou trop fort, une perte d'efficacité apparaît : il existe alors

un niveau optimal au-dessus et en-dessous duquel l'individu ressent un malaise. Bref, la charge de travail doit être ni trop importante ni trop faible non plus.

Des tâches nombreuses et complexes, des exigences de qualité extrême et des contraintes temporelles forment un trio d'enfer : cette combinaison détonante se traduit par le développement du stress au travail. En effet, d'après le Sondage *Opinion Way* réalisé en septembre 2004 par la CFE-CGC auprès de 998 cadres français, 69% d'entre eux se sentent tendus ou crispés à cause de leur travail.

En se basant sur les résultats du baromètre stress d'octobre 2009 conçu par la CGE-CGC, nous relevons le troisième facteur de stress chez les cadres à savoir, la difficulté de concilier entre les deux vies : privée et professionnelle. Ceci, comme nous l'expliquons ci-après, est d'autant plus difficile pour cette catégorie socioprofessionnelle spécifique.

2.3. La difficulté de concilier entre la vie privée et la vie professionnelle

Cette difficulté est considérée parmi les principales raisons qui augmentent le stress chez les cadres. Selon le baromètre stress d'octobre 2009 installé par la CFE-CGC, 68% de cette population se plaignent de l'empiètement du travail sur l'espace domestique, contre 58% en septembre 2003. En outre, l'enquête²⁹ Travail En Questions (TEQ) Cadres montre que, sur une semaine, un cadre sur deux déclare travailler au moins une heure à son domicile (Delteil et Genin, 2004, p. 47). Grâce au développement des nouvelles technologies les cadres d'aujourd'hui sont « sans frontière » (Delteil et Genin, 2004, p. 55). Comme le souligne Fayol (2004, p.12), ils représentent la catégorie socioprofessionnelle la plus concernée par le débordement de la vie professionnelle sur la sphère domestique. Il estime qu'une meilleure régulation s'impose dans les entreprises : il parle d'un « *droit à la déconnexion* ». Comme son nom l'indique, c'est le droit de ne pas être contacté en dehors du temps de travail. Cela permettrait un meilleur équilibre des temps en évitant l'intrusion du travail dans la vie intime.

²⁹ Op. cit. page 68

2.4. Le manque de visibilité sur la stratégie de l'entreprise

D'après l'enquête³⁰ de Karvar et Rouban (2004, p. 13), il s'avère que les cadres sont souvent écartés des décisions stratégiques et ressentent fortement un manque de pouvoir sur les tâches qui leur sont confiées. Ainsi, sentant que les orientations stratégiques de l'entreprise leur échappent et « *au nom de leur responsabilité professionnelle, mais aussi des risques qu'ils prennent* », 72% des cadres demandent un pouvoir réel. « *Le droit d'initiative et d'opposition est en effet le moyen réel et concret donné aux cadres pour exercer pleinement leur responsabilité [...]* ». Un sondage CSA réalisé en juin 2001 pour Capital montre que 68% des cadres se plaignent du manque de visibilité sur les décisions stratégiques de leur entreprise. Ce chiffre est inquiétant parce que le manque de visibilité engendre le manque de sens et de l'effort qui à son tour, crée une tension psychique importante.

Par ailleurs, ce qui caractérise particulièrement les cadres, c'est leur haut niveau de responsabilité. En effet, leur position stratégique dans l'entreprise leur inflige une énorme responsabilité qui est, incontestablement, une source de stress.

2.5. Le haut niveau de responsabilité

Vu qu'ils représentent une sorte « d'intermédiaires » entre les directeurs et les collaborateurs, les cadres voient leur responsabilité s'accroître et se sentent de plus en plus impliqués dans leur travail (Grima, 2004 ; Desmarais, 2003 ; Livian 1996 ; Mintzberg, 1995). Ils constituent ainsi, de par leur position hiérarchique, les agents de liaison et des garants de la communication entre les décideurs et les exécutants. D'après Barabel et Meier (2010), leur fonction est avant tout une fonction de responsabilité. En effet, « *on attend des cadres qu'ils surveillent, contrôlent et sanctionnent le travail de leurs collaborateurs, mais ils doivent aussi les impliquer, les faire adhérer à la stratégie de l'entreprise, les aider à s'approprier le changement organisationnel* » (Teissier, 2008, p. 16). Cette citation met en avant l'importance de cette catégorie socioprofessionnelle dans l'encadrement de leurs subordonnées. En effet, elle est appelée à vérifier et examiner leurs tâches, les inciter à

³⁰ Op. cit. page 68

participer aux projets de l'entreprise et leur apprendre à maîtriser une situation versatile. Tout cela demande une certaine délicatesse, de l'expertise, de la patience, de l'habilité, de l'attention, etc., bref, un sens de la responsabilité et de l'engagement envers l'organisation. D'ailleurs, d'après les résultats du baromètre stress³¹ d'octobre 2009 de la CFE-CGC, 52% des cadres estiment que leurs responsabilités dépassent leurs compétences et 62% de cette population trouvent qu'elles dépassent leurs capacités de contrôle.

Par ailleurs, Gaha Chiha (2006 : 178) a conjecturé, à travers un exemple métaphorique, que les cadres intermédiaires seraient les plus qualifiés à opérer un changement persuasif. Pour asseoir son opinion, l'auteur s'appuie sur la métaphore des 3 poissons selon laquelle les directeurs sont comparés à des poissons gros et puissants, les cadres à des poissons moyennement puissants et ceux qui sont en bas de l'hierarchie à des poissons petits et faibles. Les premiers dominent le terrain et essayent de maintenir l'ordre de fonctionnement de leur milieu par la mise en place d'une stratégie et de procédures efficaces. A cette première catégorie de poissons s'opposent les poissons « faibles » qui souffrent de la précarité de leur situation et de la marginalité de leur position. Pour faire face aux changements de leur environnement, ils sont appelés à se protéger pour éviter le pire. Entre les deux, se situent les « poissons médians » représentant les cadres intermédiaires qui, selon cet auteur, bénéficient d'une position frontalière leur permettant de « *comprendre les caractéristiques du système et à connaître ses zones d'ombre* » grâce à leur « *champ d'observation et d'expérimentation assez larges* ». Pareillement, dans la deuxième partie de son étude (2006, p. 179), il prend l'exemple des cellules immunitaires dans le corps pour expliquer le fonctionnement des organisations. Ces cellules sont au nombre de trois :

- d'abord les macrophages qui, face à une menace, doivent donner les premières réponses,
- ensuite, les lymphocytes qui sont appelées à résoudre les nouveaux problèmes en proposant des solutions adaptées,
- et enfin, les cellules souches qui assurent la pérennité du corps en reproduisant les cellules immunitaires nécessaires.

Analogiquement, les opérateurs sont appelés à détecter et à résoudre les problèmes habituels et courants de l'entreprise en entreprenant des activités quotidiennes et routinières. Les cadres, quant à eux, jouent un rôle pionnier : ils communiquent avec le haut et le bas de la

³¹ Op. cit. page 77.

hiérarchie, échangent avec les uns et les autres et disposent donc des informations nécessaires permettant de mieux cerner les failles de l'organisation. « *Informés sur les différentes aptitudes présentes, des stratégies mises en action, des contradictions et des forces en jeu, les intermédiaires écoutent, observent, apprennent et deviennent souvent le noyau central de l'organisation* » (Chiha, 2006 : 180). De plus, ils doivent faire face à des problèmes inhabituels demandant des compétences spécifiques comme la capacité à imaginer, à innover et à réagir rapidement et efficacement face à l'inconnu. Quant aux directeurs, en fonction de la nature du changement, ils prennent les décisions stratégiques nécessaires à la survie de l'entreprise.

Les propos de ces auteurs (Chiha G., 2006 ; Teissier N., 2008) mettent en évidence le rôle clé des cadres dans l'organisation : d'une part, ils ont à leur charge la gestion et le contrôle de leurs collaborateurs et, d'autre part, ils doivent maîtriser tout changement stratégique et assurer la survie et la pérennité de l'entreprise. Karvar et Rouban (2004, p. 18) expliquent que « *le cadre n'est ni un propriétaire, ni un héritier, mais il n'est pas non plus un simple agent technique. Son savoir-faire dépasse la seule maîtrise technique, tout comme il échappe à la seule logique de la rentabilité financière. Il reste donc doublement vulnérable, pris entre une gestion de proximité reposant sur sa légitimité technicienne, et une participation aux objectifs définis par les gouvernements des organisations* ». C'est cette situation intermédiaire qui justifie, en grande partie, l'importance de sa place dans l'entreprise. Comme nous l'avons mentionné, ce rôle pionnier demande non seulement, de l'engagement et de l'implication dans le travail mais aussi du temps.

2.6. Le temps de travail

Aujourd'hui, les cadres consacrent beaucoup de temps au travail. D'après la secrétaire générale de l'Observatoire des Cadres, Maryse Huet (2002, p. 30), ce temps regroupe les heures passées en entreprise, les trajets entre le domicile et le bureau, les lectures permettant de perfectionner ses connaissances professionnelles, le travail fait en déplacement ou à domicile, les formations, etc. Selon une enquête élaborée par la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT Cadres), en 1999, sur la pratique des temps de travail des cadres, il faut ajouter au temps professionnel, 439h par an soit, en moyenne, 9h45 par semaine d'occupations induites par le travail.

D'ailleurs, le déroulement de la carrière est aujourd'hui complètement modifié par rapport à ce qu'il l'était au début du siècle dernier. Auparavant, le travail commençait dès l'âge de l'adolescence pour les ouvriers et les employés, la formation minimale requise pour être cadre et pour évoluer dans l'entreprise était un bac plus deux. Actuellement, ce niveau d'étude est devenu nécessaire pour accéder à l'usine ou à l'organisation. Et encore, cela ne semble pas évident et demande parfois plusieurs heures d'intérim et de multiples épreuves permettant de « compléter » en quelque sorte la formation du travailleur sans pour autant lui permettre d'évoluer dans sa carrière (Salengro, 2005, p. 129).

Aujourd'hui, pour accéder à la fonction cadre, il faut non seulement se munir d'un diplôme de fin d'étude, mais aussi compléter cette formation par des stages qui seront clairement introduits dans le *Curriculum Vitae*. « Si l'on compare ses deux entrées dans la fonction cadre : d'un côté, de nombreuses années dans l'entreprise réalisant une formation sur le tas, et de l'autre côté une formation réalisée en dehors de l'entreprise, pour arriver au même résultat. On peut constater que l'entreprise a externalisé une grosse partie de la formation de ses cadres » (Salengro, 2005, p. 129). D'après ce même auteur, cette externalisation entraînerait une diminution du temps passé dans l'entreprise mais certainement pas de celui consacré au travail.

Par ailleurs, les résultats de l'enquête³² « réduction du temps de travail et modes de vie », sont à ce titre tout à fait parlants. 57,5% des cadres déclarent travailler plus que le nouveau temps de travail prévu par la Réduction du Temps de Travail (RTT) et ce dépassement est majoritaire chez cette catégorie socioprofessionnelle. Parmi eux, 15,3% travaillent plus avec une compensation en repos, 0,4% bénéficient d'un paiement de leurs heures supplémentaires et 41,7% sans aucune compensation. Les résultats d'une enquête réalisée par EUROCADRES³³ entre 2001 et 2003 sur les contreparties du dépassement des heures de travail des cadres dans quatre pays européens s'illustrent dans le tableau suivant :

³² “RTT et Modes de vie” : enquête réalisée entre novembre 2000 et janvier 2001 par le MES-DARES (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité/ Direction de l'animation, de la recherche, des études statistiques).

³³ EUROCADRES – Conseil des cadres européens – rassemble cinq millions de cadres en Europe dans tous les secteurs privés et publics de l'industrie, des services et des administrations.

Tableau 2: Contreparties de dépassements d'horaires souhaitées par les cadres en %

	France	Italie	Suède	Royaume- Uni
Pas de récupération	2	1	9	2
Récupération en argent	9	20	15	30
Récupération en temps	63	49	36	33
Récupération partie argent, partie temps	26	30	40	36

Source : EUROCADRES 2003.

Ce tableau souligne davantage le fait que les cadres français sont ceux qui souhaitent le plus une récupération en temps et qui sont les moins intéressés par une récupération en argent, contrairement aux cadres anglais qui, eux, préfèrent l'argent aux congés. En France, les cadres souhaitent donc une certaine flexibilité dans les horaires : préserver un contrôle et une autonomie sur leur temps de travail et assurer son articulation avec le temps hors travail semblent être leurs premières préoccupations (Boulin et Cette, 2004, p. 81). Cette priorité majeure concerne les cadres à hauteur de 62% contre 40% pour les autres salariés, d'où la spécificité et la particularité de cette catégorie socioprofessionnelle.

La réduction du temps de travail (RTT) devient extrêmement virtuelle dans la mesure où les cadres ne voient pas leur charge de travail diminuer mais au contraire s'intensifier. Karvar et Rouban (2004, p. 12) confirment ces propos en expliquant que « *la charge de travail des cadres reste beaucoup plus importante que celle des autres salariés, et cela se lit d'abord dans le temps qu'ils consacrent à leur métier : deux cadres sur trois travaillent plus de 40 heures par semaines, un sur trois plus de 45 heures* ». Toujours dans le même esprit, Delteil et Genin (2004, p. 40) parlent du surinvestissement des cadres dans le travail et stipulent que ces derniers travaillent 44 heures et 50 minutes par semaine, ce qui est équivalent à 6 heures et 40 minutes de plus que les ouvriers et employés et 4 heure 45 minutes de plus que les techniciens et agents de maîtrise³⁴ (Amossé et Delteil, 2004). La France, est le deuxième pays, après le Royaume-Uni et avant le Danemark, à comptabiliser des heures hebdomadaires de travail des cadres qui dépassent la moyenne des autres salariés. En outre,

³⁴ «Durée du travail» : enquête réalisée en mars 2001.

dans le classement des pays où la durée hebdomadaire de travail des cadres demeure la plus élevée, par ordre décroissant, se trouve le Royaume-Uni avec 47 heures, le Danemark, l'Allemagne avec 43 heures et 45 minutes et la France avec 43 heures et 30 minutes (Boulin et Cette, 2004, p. 77). L'enquête³⁵ Travail En Questions (TEQ) Cadres semble confirmer ce constat puisqu'elle montre que sur 95% des cadres qui travaillent plus de 35 heures, les trois quarts travaillent plus de 39 heures et un tiers au-delà de 45 heures. Ce fort investissement pour le travail qui se prolonge à domicile semble être motivant: les cadres se sentent satisfaits et épanouis personnellement. Désormais, le temps de travail, pour ces derniers, est devenu un véritable facteur d'identité. Toutefois, la satisfaction diminue lorsque les heures de travail dans la sphère privée dépassent les cinq heures. Il existe alors un seuil à partir duquel les cadres passent de la satisfaction au travail à la souffrance. Cela est certainement dû à la volonté de conserver un équilibre harmonieux entre la vie professionnelle et la vie familiale (Delteil et Genin, 2004, p. 52).

Une autre enquête sur « les nouveaux enjeux des conditions de travail » parue dans *Liaisons Sociales Magazine*, dans son numéro de septembre 2000, laisse apparaître que 56% des salariés pensent que le stress au travail s'est aggravé avec la RTT. En leur demandant s'ils trouvent que le régime des 35 heures contribue à la réduction du stress au travail, ils répondent, à hauteur de 59% qu'ils ne sont pas d'accord. Toujours dans ce sondage réalisé pour Liaisons Sociales magazine, ce régime n'arrange rien : *« 38% des salariés qui y sont passés vivent leurs objectifs de façon stressante, contre un tiers de ceux restés à 39 heures. Bref, tout se passe comme si les impératifs grandissants de rentabilité financière et la chasse incessante aux gains de productivité que conduisent les entreprises, la dictature du client et ses corollaires mettent bon nombre de salariés, et au premier chef l'encadrement, sous une pression mentale qu'ils ont bien du mal à supporter »*. Ces propos confirment ainsi le fait que la RTT rende difficile la réalisation des objectifs visés pour les cadres et par conséquent, engendre l'aggravation de leur état de stress. D'ailleurs, les médecins du travail confirment bien ces propos et constatent que cette catégorie socioprofessionnelle est toujours dans une course contre le temps, dans une culture où l'urgence est un facteur clé de succès. Il est alors tout à fait logique se s'inquiéter du fait qu'une « *loi sur la réduction du temps de travail visant le développement de l'emploi peut, sans rire, rendre possible une augmentation du*

³⁵ Op. cit. page 68

temps de travail de 1000 heures et plus pour environ un million de salariés » (Bouffartigue et Bouteiller, 2001).

L'importance du temps requis par l'activité professionnelle des cadres est due à de nombreux éléments (Huet, 2002, p. 30) à savoir :

- La concurrence acharnée entre les firmes et les exigences de rentabilité de la part des actionnaires ont contribué à l'accroissement de la pression au sein de l'entreprise : les cadres se trouvent, désormais, face à une énorme charge de travail à accomplir dans les plus brefs délais. D'après le magazine *Courrier Cadres* n° 1414 d'octobre 2001, nous assistons à une « *nouvelle économie qui se caractérise par un allongement régulier du temps de travail, qui tend à absorber le tout de l'existence, sans laisser place à la moindre distraction* ».
- Le temps de travail est souvent vu comme un indicateur pour évaluer le travail des cadres : leur disponibilité vis-à-vis de l'entreprise s'inscrit comme une norme d'appréciation de leur performance individuelle. Ainsi, « *si la qualification a servi de critère de distinction au sein de la classe ouvrière, le temps de travail pourrait bien jouer le même rôle pour les cadres* » (Henni et Piotet, 2004, p. 72). En outre, Dietrich (2001) précise que « *l'allongement des horaires est devenu une norme de fonctionnement, à la fois signe distinctif des cadres, signal d'engagement professionnel et symbole d'allégeance à l'entreprise. Un cadre ne compte pas ses heures. Le temps est ainsi au cœur du contrat de confiance qui unit les cadres à leur entreprise* ». Le temps est désormais une mesure de la motivation et de l'engagement des cadres. Cependant, cela peut être différent d'un pays à un autre : si en France, un cadre surbooké est un bon cadre ; en Allemagne, il est considéré comme un cadre qui ne sait pas s'organiser (Hautefeuille, 2008, p.831).
- Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) requiert une formation des cadres afin qu'ils soient aptes à manipuler et à utiliser ces nouvelles techniques et cela, nécessite du temps. De plus, celles-ci permettent le travail à distance et à toute heure de la journée, ce qui se traduit par le prolongement des heures de travail.

Toujours sur le retentissement des nouvelles technologies, une étude réalisée en Février 1998 sur la gestion des messages dans les 1000 premières entreprises classées par le magazine *Fortune* remarque que le nombre de messages reçus par jour ne cesse d'augmenter. Les

américains sont ceux qui utilisent le plus les boites vocales et les e-mails pour communiquer. Les français, quant à eux, préfèrent les portables. L'explosion de ces outils a entraîné une réorganisation du travail dans la mesure où le temps de la réflexion ou celui de digérer une nouvelle a considérablement diminué (Salengro, 2005, p. 141). Ces outils ont par ailleurs donné naissance à des maladies professionnelles³⁶ comme la « *Tempsdinite* », la « *Chronophagie* », la « *Lifophilie chronique* » et l'« *Ouïtite* » que nous exposons dans ce qui suit :

- La *Tempsdinite* est une inflammation du temps : l'individu a tendance à sous-évaluer le temps nécessaire pour mener à bien son travail et a des difficultés à respecter les délais. Cela l'amène souvent à effectuer des heures supplémentaires ou à apporter son travail à la maison.
- La *Chronophagie* : c'est quand l'environnement de l'individu est peu propice à la concentration dans la mesure où ce dernier, est souvent interrompu dans son travail soit par des chronophages biologiques (collègues) soit par des chronophages électroniques (téléphone, courriel, etc.) Salengro (2005, p. 142) précise à cet effet que les cadres sont les rois du *zapping* dans la mesure où ils sont interrompus environ toutes les sept minutes. En outre, une enquête réalisée par Opinion Way en septembre 2003 pour la CFE-CGC affirme que 80,4% des cadres déclarent être fréquemment interrompus dans leur travail. Six ans après, en octobre 2009, ce chiffre a diminué à 74%³⁷.
- La *Lifophilie chronique* : provenant de « LIFO » (First In First Out), cette maladie concerne ceux qui entreprennent plusieurs tâches à la fois sans pour autant arriver à les achever à cause des urgences et des imprévus. L'individu trouve des difficultés à se focaliser sur les priorités et à se discipliner au quotidien.
- L'*Ouïtite* est la difficulté à dire « non » à des demandes urgentes et de dernière minute. Même s'il est surchargé, l'individu fait toujours passer les besoins des autres avant les siens de peur de paraître paresseux ou incompetent.

Cependant, le temps est une notion subjective et personnelle : plus le travail est distrayant, plus le temps passé paraît court. En revanche, plus le travail est ennuyant, plus nous avons l'impression que le temps s'est rallongé (Hetier et Taieb, 2001, p.61). Cela peut

³⁶ Il s'agit des travaux du québécois François Gamonnet dans le cadre de son Institut de Gestion du Temps. www.gamonnet.com

³⁷ D'après le baromètre stress mis en place par la CFE-CGC en octobre 2009, op. cit. page 77.

altérer notre évaluation du temps nécessaire à l'accomplissement d'une tâche et donc fausser les délais requis à la réalisation d'un objectif donné. D'ailleurs, c'est ce qui explique le fait que les cadres se plaignent du manque de temps et des délais trop courts pour la réalisation de leurs tâches et se sentent de plus en plus stressés par rapport à cela.

D'autre part, selon Jean-Louis Servan-Schreiber (2002), « *le temps perçu, qui est notre seul temps vécu, est infiniment divers selon les tempéraments, les expériences de vie, l'âge et les situations que nous traversons. Voilà pourquoi, alors que le temps est unique et que chacun en a autant que son voisin, la manière dont nous le vivons et l'utilisons est si variée et si peu analysée. L'avantage de cette situation surprenante, c'est que, une fois que nous l'avons compris, bien des améliorations sont à notre portée. Et les plus significatives pour nous concernent la manière dont nous nous servons de nos heures et de nos jours. Car le manque de temps prend sa source dans notre emploi du temps* ». L'auteur parle d'améliorations possibles quant au temps vécu. Celles-ci peuvent prendre la forme de programmes de formation visant à apprendre aux employés à mieux gérer leur temps de travail.

En guise de conclusion sur le temps de travail nous estimons qu'il est nécessaire d'attirer une brève attention sur le fait que les nouvelles technologies peuvent causer une perte de temps énorme aux travailleurs à cause de la gestion des différents aléas techniques. Une étude³⁸ réalisée auprès de 1000 salariés d'une multinationale suisse met en évidence les résultats suivants : la gestion des pannes des ordinateurs et des périphériques font perdre au salarié 21% de son temps, ce qui est équivalent à un jour par semaine. Les pannes, les temps d'attente, les sauvegardes, les installations, etc. sont sources de perte de temps. L'utilisation des nouvelles technologies pour des fins non professionnelles comme par exemple, les jeux et la connexion sur des réseaux sociaux peut aussi causer une perte de temps et par conséquent une perte d'argent pour l'entreprise.

2.7. Le manque de reconnaissance

Rappelons que la dimension sociale influence notre perception des événements et nous aide à les maîtriser. Etre reconnu socialement aiderait l'individu à se sentir aimé par les autres et avoir l'impression qu'il est utile et indispensable pour son entreprise, ce qui aide considérablement à diminuer le stress ressenti (Karasek et Theorell, 1990 ; Dejours, Veil et

³⁸ ACADYS réalise une enquête auprès de 1000 salariés en s'appuyant sur un questionnaire électronique.

Wisner, 1985 ; Kitaoka-Higashiguchi et al., 2003 ; Pelfrene et al., 2002 ; Spielberger, Vagg et Wasala, 2002 ; Bliese et Britt, 2001 ; Parker et Endler, 1992 ; Wallace et al., 2009). Cependant, les cadres ne semblent pas avoir le sentiment d'être reconnus à leur juste valeur puisque l'observatoire du stress mis en place par la CFE-CGC en octobre 2009 laisse apparaître les résultats suivants :

- 54% des cadres déclarent souffrir d'un manque de reconnaissance ;
- 48% d'entre eux affirment se sentir mal jugés dans leur entreprise ;
- et 23% rapportent avoir subi des critiques et des remontrances devant leurs collègues.

2.8. La concurrence avec les collègues

Dans le questionnaire administré en octobre 2009 à travers de l'observatoire du stress de la CFE-CGC, il a été demandé aux cadres de répondre à la question suivante : « *Vous arrive-t-il souvent, de temps en temps, rarement ou jamais de vous sentir en situation de concurrence avec vos collègues ?* » 42% avaient répondu que cela leur arrivait souvent ou de temps en temps. Ce qui est en quelque sorte logique puisqu'aujourd'hui cette population entre dans une guerre sans merci. Une guerre où ce ne sont que les meilleurs qui y survivent. La précarité de l'emploi, le downsizing et les plans de restructuration sont autant de facteurs qui font que les cadres sont dans l'obligation d'utiliser à plein leurs capacités et leurs savoir-faire. Ils doivent, plus que jamais, faire preuve de sérieux ainsi que d'engagement envers leur entreprise. Dans des circonstances pareilles, chacun va essayer de « donner plus » ou de « faire mieux » que ses collègues pour se distinguer.

Toutes les responsabilités assumées par les cadres et tout ce temps voué au travail contribuent à l'augmentation de leur niveau de stress. En effet, une enquête³⁹ réalisée en 2001 par l'institut CSA auprès de 405 cadres, révèle que 86% des cadres interrogés estiment que le stress a plutôt augmenté ces dernières années. Les cadres sont massivement soumis à des défis de rentabilité tout en affrontant les évolutions incessantes de leur environnement qui est plus que jamais caractérisé par des mutations et des imprévus. Cette situation a fait que 71% des cadres se sentent tendus ou crispés à cause de leur travail. D'après les résultats du baromètre stress mis en place par la CFE-CGC en octobre 2009, ils étaient 27% à répondre qu'ils se

³⁹ Enquête de CSA (Conseils - Sondages - Analyses) publiée en juin 2001 par la revue Capital.

sentent souvent tendus à cause de leur vie professionnelle et 44% à déclarer qu'ils l'étaient de temps en temps. Ces chiffres témoignent de l'ampleur de ce phénomène qui ne cesse de s'aggraver suite au développement incessant des nouvelles technologies et aux exigences de plus en plus sévères de la part des responsables et des actionnaires. Cela n'est pas sans conséquences sur l'entreprise. En effet, nombreuses sont les recherches qui affirment que le stress engendre un manque d'implication (Khatibi, Asadi et Hamidi, 2009 ; Lee, 2007; Lambert et Paoline, 2009; Omolara, 2008; Boyas et Wind, 2009 ; Mathieu et Zajac, 1990), de l'absentéisme (Moreau et alii, 2004 ; North et alii., 1996 ; Hendrix et alii., 1991 ; Chini, 2003 ; Jamal, 2007) et une intention de quitter l'entreprise (Sheridan et Abelson, 1983 ; Udo, Guimaraes et Igbaria, 1997).

Section 3

L'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter en tant que conséquences du stress au travail

Le stress entraîne des conséquences attitudinales et comportementales. Les premières se rattachent à l'état mental des cadres alors que les secondes, comme leur nom l'indique, relèvent de leurs comportements.

1. L'implication organisationnelle comme conséquence attitudinale du stress professionnel

L'étude de l'implication organisationnelle a fait l'objet d'un intérêt grandissant de la part des chercheurs et praticiens depuis plusieurs décennies comme le soulignait déjà Thévenet(1992) : « *l'implication des personnes dans l'entreprise est certainement l'un des objectifs les plus largement partagés aujourd'hui dans toutes les actions de développement, de management, ou de gestion des ressources humaines* ». Il s'agit d'une sorte d'attachement du salarié à son organisation. Etant une notion complexe et multidimensionnelle, nous lui

consacrerons toute une section du deuxième chapitre afin de mieux la cerner et nous nous contentons dans la présente section de nous intéresser à son lien avec le stress au travail.

Nombreuses sont les études (Leiter et Maslach, 1988 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Dale et Fox, 2008 ; Lee, 2007 ; Lambert et Paoline (2008) ; Omolara, 2008 ; Maltin et Meyer, 2009 ; Boyas et Wind, 2010 ; Duyck et Lahmouz, 2010) qui ont montré que le stress professionnel entraîne un manque d'implication. En effet, pour faire face aux exigences professionnelles et au stress, les individus mobilisent des ressources professionnelles et finissent par s'épuiser quand la perception d'un déséquilibre exigences/ressources persiste (Siegrist, 1996).

Dans cette recherche, nous décidons désormais de désigner le manque d'implication par le terme « désimplication ». Nous choisissons ce néologisme en ce qui pour nous, il désigne un manque d'implication causé par quelque chose ou par une situation donnée. C'est donc un processus actif par lequel la personne décide de se retirer de son implication pour rendre compte d'un mal-être. Contrairement, à la « non-implication » qui, selon nous, évoque une certaine passivité dans le sens où l'individu n'a jamais été impliqué à cause de sa nature d'être indifférent et passif.

Bien que pour la majorité des études l'implication organisationnelle et le stress professionnel sont corrélés négativement et de façon significative, pour Lahmouz et Duyck, (2008), il n'y a pas de relation significative entre les deux variables.

Même si cela ne rentre pas dans notre objet de recherche, nous ne pouvons faire économie de lien inverse entre ces deux variables, c'est-à-dire de l'étude de la santé au travail de manière générale ou du stress de manière plus précise, en tant que conséquence de l'implication organisationnelle. En effet, plusieurs recherches font état de liens négatifs entre l'implication affective et différents indicateurs d'auto-évaluation du stress (Jamal, 1990 ; Reilly et Orsak, 1991 ; Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Begley et Czajka, 1993). Celle de Reilly et Orsak (1991) est la seule à tenir compte des trois dimensions de l'implication. Elle souligne qu'il existe une corrélation également négative entre la dimension normative et le stress. Le lien avec la dimension calculée n'est pas significatif. Par ailleurs, d'autres recherches se focalisent sur le lien entre l'implication organisationnelle affective et les problèmes de santé psychosomatiques et affirment que celui-ci est négatif (Mathieu et Hamel, 1989 ; Mathieu et Farr, 1991). Allen et Meyer (1997) estiment que les résultats de diverses études (Romzek,

1989 ; Kirchmeyer, 1992 ; Cohen et Kirchmeyer, 1995) ne permettent pas de conclure que l'implication, affective ou normative soit-elle, améliorerait le bien-être des salariés. Ils autorisent seulement d'appuyer l'idée défendue par Randall (1987) : l'implication affective pourrait avoir des répercussions négatives sur le hors travail (Peyrat-Guillard, 2002, p. 85).

2. L'absentéisme comme conséquence comportementale du stress professionnel

Dans la littérature managériale (Weiss, 1979 ; Bouchez, 1982), il existe une distinction entre l'absence au travail et l'absentéisme. La première qualifie, « *dans un sens large, l'ensemble des absences d'un travailleur pendant une période déterminée, indépendamment de leur cause et de leur durée* » (Weiss, 1979, p.55). Elle introduit les absences pour maladie ; les absences injustifiées ; celles dues aux accidents de travail, aux grèves, à la maternité ; celles relatives aux mises à pied disciplinaires, etc. Mais celles qui sont institutionnellement réglementaires comme les vacances, les jours fériés, les repos hebdomadaires, etc. sont quant à elle exclues.

L'absentéisme revêt un sens plus restrictif et désigne parmi les absences au travail uniquement celles qui sont « *difficilement rapportables à des motivations apparemment fondées. Il comporte, par conséquent, une partie des absences pour maladie non professionnelle et les absences non justifiées* » (Weiss, 1979, p. 57). Dans le cadre de notre thèse, nous nous intéressons à l'absentéisme parce qu'il intègre « *l'idée de comportement déviant, d'une sorte de tendance à être facilement absent ou d'un renoncement à l'engagement d'être présent de manière assidue à son poste* » (Bouville, 2009, p. 7). L'absentéisme est décrit comme une attitude passive de retrait (Dubois, 1977), ou encore comme une déviation de l'état coopératif (Mayo, 1949). L'absentéisme est de ce fait considéré comme une fuite par rapport à des aspects négatifs du travail. Pour Chadwick-Jones, Nicholson et Brown (1982), il est interprété comme une échappatoire voire une contestation vis-à-vis des conditions de travail difficiles.

Nombreuses sont les études qui mettent en avant le lien entre le stress au travail et l'absentéisme. En effet, Hendrix et alii (1991), Chini (2003) et Jamal (2007) montrent que le premier est un déterminant important du deuxième. Le modèle de Karasek et Theorell (1990) est le modèle le plus mobilisé dans la littérature médicale sur l'absentéisme pour expliquer ce dernier. Plusieurs recherches (Bourbonnais et Mondor, 2001 ; De Jong et alii, 2001 ; Moreau

et alii, 2004 ; Niedhammer et alii, 1998 ; Nielsen et alii, 2004 ; Vahtera et alii, 1996) n'ont trouvé aucun lien significatif entre une forte demande psychologique et l'absentéisme. A notre connaissance, seules les études de North et alii (1996) et de Smulders et Nijhuis (1999) ont conclu, de manière contre-intuitive, qu'une forte demande psychologique est associée à un absentéisme faible. Ces derniers stipulent que la demande psychologique est interprétée différemment selon la catégorie socioprofessionnelle d'appartenance. Pour les cadres, par exemple, elle est associée à un travail intéressant et valorisant. North et alii (1996) confirment ces propos en montrant que pour les cadres supérieurs, une forte demande psychologique est liée à un faible absentéisme tandis que, pour les cadres intermédiaires, une forte demande psychologique est associée à un fort absentéisme.

En ce qui concerne la latitude décisionnelle, ces mêmes recherches (Bourbonnais et Mondor, 2001 ; De Jong et alii, 2000 ; Moreau et alii, 2004 ; Niedhammer et alii, 1998 ; Nielsen et alii, 2004 ; Vahtera et alii, 1996 ; North et alii, 1996 ; Smulders et Nijhuis, 1999) laissent apparaître que cette variable est négativement corrélée à l'absentéisme.

Quand à l'étude de l'absentéisme avec la troisième dimension du modèle de Karasek et Theorell (1990) à savoir, le soutien social, a fait l'objet de nombreuses controverses. Jong et alii (2001), Niedhammer et alii (1998), North et alii (1996) et Moreau et alii (2004) démontrent un lien négatif entre les deux variables. Pourtant, Bourbonnais et Mondor (2001) n'ont trouvé aucun lien significatif entre le soutien social et l'absentéisme. Rael et alii (1995) concluent, contrairement aux résultats attendus, qu'un soutien social élevé se traduit par une augmentation de l'absentéisme. Enfin, Unden (1996) démontre qu'il n'existe aucun lien entre les deux variables.

Rappelons qu'une forte demande psychologique associée à une faible latitude décisionnelle contribue à une réaction de stress. Cette conjonction a été testée en relation avec l'absentéisme et il en découle qu'elle est positivement corrélée à ce dernier pour Bourbonnais et Mondor (2001) et qu'elle n'est pas significative pour Niedhammer et alii (1998). Rappelons aussi que cette conjonction (appelée *job strain*) associée à un faible soutien social, donne lieu à une situation *d'iso-strain*. Comme nous l'avons vu précédemment, une forte demande psychologique associée à la fois à une faible latitude décisionnelle et un faible soutien social est une source de stress. L'étude de cette situation en relation avec l'absentéisme a révélé un lien significatif positif (Moreau et alii, 2004).

Peu d'études ont été menées sur l'absentéisme et le modèle de Siegrist (1996) selon lequel le stress est ressenti lorsqu'il existe un déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à

fournir dans son travail et les récompenses qu'elle reçoit en retour. Pour Peter et Siegrist (1997), ni les efforts extrinsèques, ni les efforts intrinsèques ne sont significatifs avec l'absentéisme. Quelques années après, Godin et Kittel (2004) et Head et alii (2007), démontrent qu'il existe une relation positive entre d'une part, le déséquilibre entre les efforts extrinsèques et les récompenses et, d'autre part, l'absentéisme.

Des études récentes soulignent que l'absentéisme n'est pas seulement une variable reliée à des caractéristiques individuelles, mais aussi à l'environnement organisationnel et au contexte social (Felfe et Schyns, 2004; Martocchio et Jimeno, 2003). Des recherches effectuées sur des infirmières ont conclu que le manque de soutien, le faible niveau d'équité perçue et la dégradation des relations sociales représentent des facteurs de risque d'augmentation du taux d'absentéisme (Eriksen et al., 2004; Josephson et al., 2008; Petterson et al., 2005). Nous remarquons que tous les facteurs cités ci-dessus sont des antécédents du stress au travail. Celui-ci peut alors être considéré comme un antécédent à l'absentéisme chez les infirmières. En est-il de même pour les cadres ?

A l'exception du modèle de Siegrist (1996) et du construit « demande psychologique » de Karasek (1979), dont les relations avec l'absentéisme ne sont pas clairement définies, chacun des concepts présentés ci-dessus paraît pertinent pour expliquer l'absentéisme.

3. L'intention de quitter⁴⁰ l'entreprise comme conséquence du stress professionnel

L'intention de quitter « son » entreprise a fait l'objet de nombreuses définitions (Neveu, 1994 ; Price, 1977). Nous retenons celle proposée par Colle (2006, p. 44) qui envisage l'intention de départ volontaire comme « *une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié* ». Cette définition souligne le caractère individuel et volontaire de cette notion. Pour Colle (2006), c'est le salarié qui prend l'initiative de ne plus appartenir à un système social. O'Neill et Mone (1998), quant à eux, définissent l'intention de quitter comme la dernière manifestation attitudinale précédant l'acte de démissionner de l'organisation, c'est-à-dire comme le précurseur psychologique le plus immédiat du départ effectif de l'entreprise. Le taux de ce

⁴⁰ Nous utilisons dans le cadre de ce travail de recherche les termes « intention de départ » et « intention de quitter » de manière interchangeable.

dernier est intimement lié à celui de l'intention de quitter (Aquino et al., 1997 ; Cropanzano, Howes, Grandey et Toth, 1997). C'est donc l'intention qu'a le travailleur de remettre en cause son adhésion comme membre de l'entreprise. Elle suppose qu'il procède à une évaluation de l'utilité à la quitter par rapport à celle de rester (Mueller, Wallace et Price, 1992).

Très rares sont les études académiques qui portent sur le lien entre le stress et l'intention de quitter. Bockerman et alii (2009) ont étudié les nuisances de l'environnement physique de travail – qui, comme nous l'avons mentionné précédemment (dans le paragraphe 4.1.5. de la section 1) peuvent être un antécédent du stress professionnel – et l'intention de quitter. Ils ont montré l'existence d'une corrélation positive. Sheridan et Abelson (1983) considèrent le stress au travail comme un antécédent à l'intention de départ. Enfin, Colle et Moisson (2007) concluent à un lien significatif entre le stress professionnel et le déséquilibre effort/récompense d'une part, et l'intention de quitter d'autre part.

Il serait aussi intéressant de mentionner les résultats de l'enquête⁴¹ réalisée par *Opinion Way* en Octobre 2009 pour la CFE-CGC puisqu'elle étudie le lien entre les deux variables : elle montre que 39% des cadres interrogés pensent à quitter leur entreprise à cause du stress.

⁴¹ Cette enquête a été réalisée par la voie d'un questionnaire télématique par Internet en utilisant le *Computer Assisted Web Interview* (CAWI), outil développé par l'organisme *Opinion Way*. L'échantillon, représentatif de la population des cadres actifs français, a été interrogé entre le 20 et le 30 octobre 2009. Il est composé de 1032 cadres choisis aléatoirement parmi les cadres actifs au sein du panel en ligne représentatif d'*Opinion Way*.

Synthèse du chapitre I

En guise de synthèse, nous pouvons dire que la perspective de compréhension et d'analyse du stress professionnel demeure controversée dans les écrits en sciences de gestion, du fait de l'existence d'une opposition entre, d'une part, les partisans d'une vision utilitaire qui cherche à mettre en avant les stressseurs organisationnels « objectifs » sur lesquels une action est possible, et d'autre part, les adeptes d'une perspective, davantage interactionniste et transactionnelle, soulignant le poids des facteurs liés à la personnalité et à l'affect des travailleurs pour expliquer la genèse de cet état de tension au travail. C'est précisément autour de l'importance à accorder à chacun de ces facteurs que les recherches en matière de stress professionnel divergent. L'approche transactionnelle du stress est celle qui souligne l'importance de la personnalité puisqu'elle lui reconnaît un rôle dans l'évaluation de l'environnement de travail et dans le jugement des capacités et des ressources permettant à l'individu de faire face à la multitude des stressseurs organisationnels. La tension résulte d'un écart entre la menace de l'environnement et les capacités individuelles à y faire face. *A contrario*, selon la Théorie de la Préservation des Ressources (TPR) appliquée au stress, la transaction n'est pathogène que si la ressource menacée est évaluée de valeur réelle ou symbolique. Nous retrouvons dans cette idée un point de jonction entre les approches transactionnelles du stress et l'approche par les ressources puisque nous reprenons ces acteurs clés dont l'interaction est nécessaire pour qu'il y ait stress, avec une nuance, tout de même, concernant l'importance accordée à l'individu et à l'organisation. Alors que l'individu est mis en avant dans les approches transactionnelles, les deux intervenants sont d'importance égale pour les partisans de la TPR (Wright et Hobfoll, 2004 ; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005 ; Hobfoll, 2001 ; Halbesleben, Harvey et Bolino, 2009 ; Quick et Gavin, 2001).

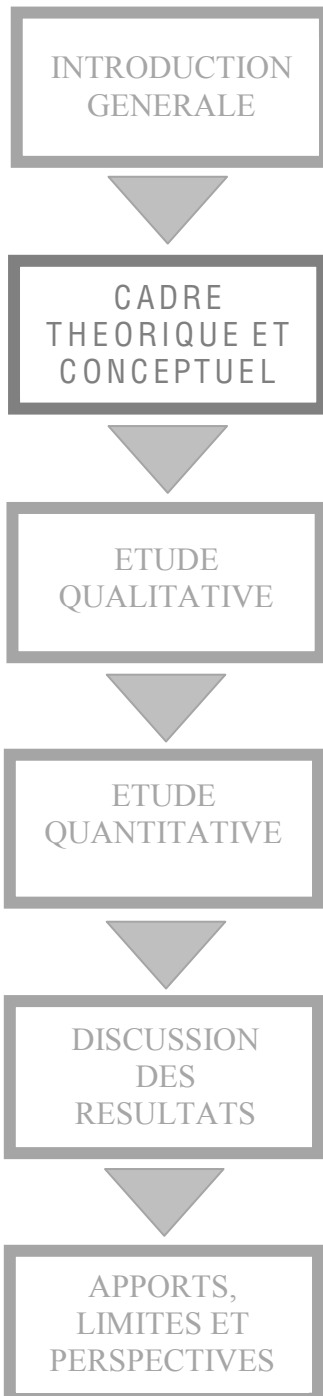
Ce premier chapitre de la thèse nous a permis de souligner l'importance de ce phénomène chez la catégorie des cadres et d'identifier les principaux facteurs les rendant stressés. Certes, l'analyse des causes provoquant le stress professionnel n'est peut être pas complète mais elle s'avère pertinente parce qu'elle permet de détecter les points sur lesquels il faut agir pour

influer sur ce phénomène. Les responsables des ressources humaines peuvent par exemple agir sur les récompenses ou accorder plus ou moins de latitude décisionnelle. Néanmoins, s'ils ne gèrent pas correctement le stress, celui-ci peut entraîner de graves conséquences aussi bien au niveau matériel qu'immatériel. Dans son rapport, le Bureau International du Travail (2000) déclare que « *les interventions pour réduire le stress au travail doivent être primaires (réduction des sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des compétences à faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress)* ». Le *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH), affirme, quant à lui, dans son rapport de 1999, que « *c'est une combinaison de changement organisationnel et de formation à la gestion du stress qui est l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail* ». Prévenir, éliminer et réduire le stress au travail se manifestent en quelques mesures à prendre par l'entreprise : celles-ci peuvent viser les facteurs de stress identifiés ou la prise des mesures préventives appropriées. Une fois mises en œuvre, ces mesures doivent être régulièrement révisées afin de mesurer leur efficacité et de repérer si elles sont encore adaptées ou essentielles. L'entreprise peut par exemple prendre des mesures de communication visant à apporter des lumières sur les objectifs poursuivis et le rôle de chaque travailleur, à soutenir les équipes, à améliorer les conditions de travail, etc. Organiser des formations convoitant la sensibilisation des ressources humaines au stress professionnel peut aussi être très bénéfique. Ces derniers doivent mieux appréhender ce phénomène en comprenant ses causes et ses risques éventuels pour mieux le gérer (Salengro, 2005, p. 181).

Nous avons terminé ce chapitre par l'étude du stress professionnel en relation avec l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter. Les travaux antérieurs montrent que le stress est négativement corrélé à l'implication (Leiter et Maslach, 1988 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Dale et Fox, 2008 ; Lee, 2007 ; Lambert et Paoline (2008) ; Omolara (2008) ; Boyas et Wind (2010) ; Duyck et Lahmouz, 2010) et pour la majorité, qu'il est positivement corrélé à l'absentéisme (Hendrix et alii., 1991, Chini, 2003 ; Jamal, 2007 ; Bourbonnais et Mondor, 2001). Rares sont les travaux qui existent sur la relation entre le stress et l'intention de quitter. D'après Sheridan et Abelson (1983) ainsi que Colle et Moisson (2007), cette relation est positive.

CHAPITRE II

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : FONDEMENTS THEORIQUES



A travers ce deuxième chapitre, structuré par deux sections, nous présentons tout d'abord le concept d'implication de manière générale. Nous le traitons dans un premier temps sous l'approche attitudinale, nous analysons ensuite ses multiples facettes et dimensions avant d'arriver enfin à mieux le cerner et le différencier des autres construits qui lui sont proches. Etant la facette la plus étudiée en relation avec le stress professionnel, l'implication organisationnelle est par la suite examinée tout en tenant compte de ses trois dimensions – affective, calculée et normative – avant d'analyser ses antécédents. Nous terminons ce chapitre par l'étude de l'absentéisme et de l'intention de quitter en tant que conséquences de l'implication organisationnelle.

PLAN DU CHAPITRE

Section 1 : Le concept d'implication en GRH

1. L'implication : une approche attitudinale
2. La multiplicité de l'implication
3. Les définitions de l'implication

Section 2 : L'implication organisationnelle : un concept tridimensionnel

1. Les dimensions de l'implication organisationnelle
2. Les antécédents de l'implication organisationnelle
3. L'absentéisme et l'intention de quitter en tant que conséquences de l'implication organisationnelle

L'implication, et notamment l'implication organisationnelle est une notion clé de la GRH et de l'étude du lien individu – organisation. Elle permet d'appréhender l'attitude d'une personne vis-à-vis de son travail et de son environnement (Charles-Pauvers, Commeiras, 2002). Multidimensionnelle, l'implication possède un attrait particulier par son pouvoir prédictif et sa relation avec d'autres concepts comme la performance, l'intention de quitter, le turnover ou l'absentéisme (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Mowday et al, 1982 ; Vandenberghe et al, 2009 ; Peretti, 1999 ; Meyer et Allen, 1997)

C'est un concept extrêmement intéressant tant pour le salarié, que pour l'employeur et le chercheur. En effet, pour les salariés, l'implication est un enjeu d'importance car la plupart d'entre eux s'investissent personnellement dans leur travail avec beaucoup de volonté et de rigueur malgré le manque de reconnaissance qu'ils éprouvent souvent (Malherbe et Saulquin, 2003). Pour l'employeur, l'implication au travail est un instrument servant des intérêts économiques dans le sens où elle est une condition *sine qua non* du succès de l'entreprise. Elle sert d'une arme compétitive (Morrow et McElroy, 2001) facilitant la réalisation des objectifs fixés. Elle peut aussi être un objectif en soi et se situe alors au cœur de la mission des gestionnaires des ressources humaines. En effet, l'implication des personnes est l'« *un des objectifs généraux que les politiques, outils et techniques de gestion du personnel doivent contribuer à atteindre* » (Thévenet, 2002, p.8).

Pour les chercheurs en sciences de gestion, l'implication demeure un concept largement étudié et utilisé de manière conséquente en GRH. Depuis 1960, la plupart des recherches traite des différentes dimensions de l'implication ainsi que des définitions et des mesures de celles-ci (Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Allen et Meyer, 1996 ; Delobbe et Vandenberghe, 2000 ; Chang, Chi, Miao, 2007). Puis, au milieu des années 1970, les recherches se sont diversifiées, s'ouvrant, d'une part sur les antécédents de l'implication (Allen et Meyer, 1990 ; Rhoades et al, 2001 ; Vandenberghe et al, 2004), et d'autre part sur ses conséquences, c'est-à-dire aux relations qu'elle entretient avec d'autres concepts, comme l'absentéisme (Riketta, 2002 ; Turner et Chelladurai, 2005 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Bouville, 2006, Thévenet et Vachette, 1992), l'intention de quitter (Besseyre Des Horts et Nguyen, 2010 ; Schaubroeck et al., 1989 ; Powell et Meyer, 2004 ; Poilpot-Rocaboy, 2009, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011), le turnover (Marsh, Mannari, 1977 ; Meysonnier, 2006) ou la performance (Riketta, 2002 ; Turner et Chelladurai, 2005).

Une présentation des différentes approches du concept d'implication de manière générale, qui nous permet d'en délimiter les contours, constitue donc un préalable indispensable à tout travail académique (section 1) Nous nous intéressons en second lieu au concept d'implication organisationnelle (*organizational commitment*) tout en essayant de souligner ses liens avec quelques comportements et attitudes organisationnelles (section 2).

Section 1

Le concept d'implication en GRH

Dans cette première section, nous revenons sur les définitions de l'implication au travail afin de bien la cerner, la différencier de quelques notions voisines comme la motivation, l'engagement et la satisfaction avant de présenter ses différentes facettes.

1. L'implication : une approche attitudinale

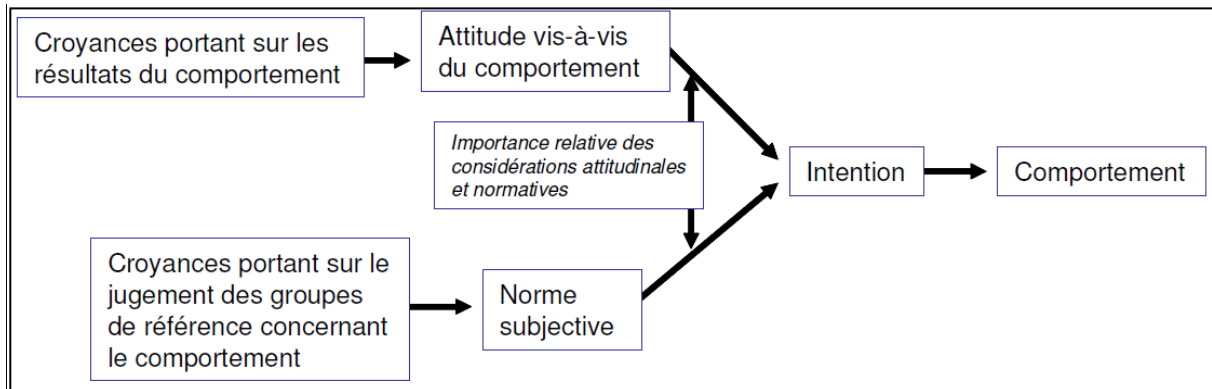
Les études sur l'implication prennent leur source dans les travaux de psychologie sociale qui mobilisent les concepts d'attitude pour étudier le lien entre un sujet et un objet tel que le travail ou ses composantes. Avant de souligner la façon dont l'attitude est mobilisée dans l'étude de l'implication, il convient de la définir brièvement.

1.1. Le concept d'attitude

L'attitude comprend généralement trois dimensions explicitées dans cette définition : « *les attitudes correspondent à des tendances à évaluer une entité avec un certain degré de faveur ou de défaveur, habituellement exprimées dans des réponses cognitives, affectives et comportementales* » (Eagley et Chaiken, 1993, p.1). Ces entités peuvent être des objets, des événements, des personnes ou des organisations ; elles sont par essence inobservables, et doivent être inférées à partir de réponses mesurables (Ajzen, 2005, p. 3). Cette distinction entre les dimensions affective, cognitive et conative a été progressivement enrichie aboutissant à un aspect dynamique représenté dans le modèle théorique de l'action raisonnée

(Ajzen et Fishbein, 1980). Ce modèle considère que les intentions d'action par rapport à une entité sont déterminées par les attitudes (le degré d'affect) et les croyances vis-à-vis de cette entité.

Figure 7: La théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975, p. 16)



Cette vision séquentielle selon laquelle l'attitude est une combinaison d'affects et de cognitions envers un objet est également adoptée sous une autre forme par Neveu (1993) dans son étude portant sur l'intention de départ des cadres.

1.2. L'attitude d'implication au travail : déterminants affectifs ou comportementaux ?

Même si l'implication est le plus souvent considérée comme une attitude multidimensionnelle, ses composantes ont été étudiées séparément donnant lieu à deux courants (Neveu, 2002, p.27) : un courant « transactionnel » soulignant l'aspect calculé de la relation de l'individu par rapport à son travail et un courant « relationnel » mettant l'accent sur l'aspect affectif de cette relation.

L'aspect affectif de l'implication comprend par exemple d'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, de la profession ou du syndicat (Mowday et al., 1982 ; Aranya et al., 1981) ou de l'identification psychologique de l'individu à son travail (Lodahl et Kejner, 1965). L'aspect instrumental se base quant à lui sur un arbitrage entre les bénéfices relatifs à la participation à une organisation ou à une profession et les coûts liés à l'abandon de cette organisation ou de cette profession (Becker, 1960 ; Alutto et al., 1973). Cette dimension de

l'implication doit beaucoup à Becker (1960) qui a développé le concept de « *side-bets* ». Il s'agit d'investissements comportementaux particuliers que réalise l'individu dans une organisation (exp : niveau hiérarchique atteint, compétences acquises, construction d'un réseau relationnel), qui risquent d'être perdus à partir du moment où il quitte cette organisation. De manière générale, plus ces investissements irrécupérables (c'est-à-dire les « *side-bets* ») ont été importants vis-à-vis d'une entité professionnelle (organisation, profession, syndicat...), plus les coûts engendrés par l'abandon de cette entité sont importants. Le salarié peut donc juger qu'il est dans son intérêt de poursuivre sa relation avec l'entité en question et développer une implication spécifique appelée « implication à continuer » (Kanter, 1968 ; Commeiras, 1994 ; Alutto et al., 1973 ; Homans, 1958 ; March et Simon, 1958). D'après Lacroux (2008), l'implication à continuer apparaît moins « positive » que l'implication affective dans le sens où l'individu s'implique parce qu'il s'y sent obligé et non parce qu'il le désire. Plusieurs recherches ont utilisé la notion d'implication à continuer pour montrer que certains individus pouvaient se retrouver prisonniers de leurs investissements passés au point d'adopter des comportements irrationnels. Les travaux de Herrbach (2005) confirment par ailleurs que l'implication calculée est plus souvent accompagnée d'états affectifs négatifs, et que l'implication affective s'accompagne plus souvent d'états affectifs positifs.

1.3. L'articulation des deux approches

Cette typologie bidimensionnelle fait référence à des cadres théoriques différents mais qui ne sont pas nécessairement antagonistes. En effet, pour Salancik (1977), l'implication attitudinale correspond à un attachement psychologique de l'individu à l'objet d'implication (dimension affective de l'attitude) et l'implication comportementale est générée par un jugement porté sur les comportements passés de l'individu (dimension cognitive, résultant d'un calcul et d'un jugement). Les deux approches sont loin de présenter l'exclusivité. Staw et Salancik (1977) proposent une vision dynamique, en considérant qu'il existe un cycle attitude/comportement dans le processus d'implication dans le sens où un salarié impliqué dans son organisation a tendance à adopter des comportements lui permettant de demeurer dans cette organisation, lesquels comportements lui permettent d'accumuler des expériences de travail positives qui viennent renforcer son attitude initiale vis-à-vis de l'organisation (Lacroux, 2010).

2. La multiplicité de l'implication

En GRH, la multidimensionnalité de l'implication s'exprime à deux niveaux : un niveau « interne » dans lequel l'implication est considérée comme une attitude dont la nature est multidimensionnelle (ou bidimensionnelle) et un niveau « externe » dans lequel elle est considérée comme une attitude dont les objets ou les cibles (*focus of commitment*) sont multiples.

2.1. La multidimensionnalité interne de l'implication

L'implication est de plus en plus envisagée comme un construit comportant plusieurs dimensions qui sont variables mais contenant une articulation commune entre l'aspect affectif et l'aspect instrumental ou calculé comme nous l'avons mentionné précédemment. Parfois, une troisième dimension est rajoutée. Il existe aussi des approches appelées « unidimensionnelle » portant soit sur la dimension affective (Porter et al., 1979), soit sur la dimension calculée (Alutto et al., 1973) soit sur la dimension dite normative (Wiener et Vardi, 1980). Selon Lacroux (2010), cela ne remet pas en cause la multidimensionnalité de l'implication puisqu'elles mettent en avant une dimension particulière et non exclusive de l'implication.

Lacroux (2010) a recensé dans un tableau les principales conceptualisations multidimensionnelles trouvées dans la littérature sur la nature de l'implication.

Tableau 3: Les conceptualisations multidimensionnelles de l'implication

Auteurs	Typologies	Définitions
A. Etzioni (1961) repris par Penley et Gould (1988) <i>3 dimensions</i>	- Implication morale (<i>moral involvement</i>) - Implication calculée (<i>calculative involvement</i>) - Implication aliénante (<i>alienative involvement</i>)	- acceptation et identification avec les buts de l'organisation - implication basée sur l'évaluation des récompenses reçues par rapport aux contributions effectuées - attachement contraint, provoqué par des pressions de l'environnement

<p>Kellman (1958) repris par O'Reilly et Chatman (1986)</p> <p><i>3 dimensions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication par soumission ou implication instrumentale (<i>compliance</i>) - Implication par Internalisation (<i>internalisation</i>) - Implication par identification (identification) 	<ul style="list-style-type: none"> - implication instrumentale, liée aux récompenses reçues - implication liées à la congruence entre les valeurs de l'organisation et de l'individu - attachement fondé sur le désir de faire partie de l'organisation
<p>Cohen (1993) d'après O'reilly et Chatman (1986)</p> <p><i>3 dimensions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identification - Affiliation - Implication morale (<i>moral involvement</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - adoption des buts et des valeurs de la cible d'implication - sentiment d'appartenance vis-à-vis de la cible d'implication - sentiment de se sentir concerné par la cible d'implication
<p>Caldwell, O'Reilly et Chatman (1990) (modèle révisé)</p> <p><i>2 dimensions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication instrumentale - Implication normative 	<ul style="list-style-type: none"> - l'implication instrumentale correspond à l'implication par soumission (<i>compliance</i>) - l'implication normative est fondée sur un partage des valeurs de l'organisation (combinaison d'implication par identification et internalisation)
<p>R.M. Kanter (1968)</p> <p><i>3 dimensions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication à continuer (<i>continuance commitment</i>) - Implication de cohésion (<i>cohesion commitment</i>) - Implication contrôle (<i>control commitment</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - implication reposant sur des investissements et sacrifices personnels passés, qui empêchent ou rendent très coûteuse la décision de quitter l'organisation - implication reposant sur les relations sociales et l'attachement porté au groupe - Implication fondée sur l'adoption des normes propres de l'organisation par les individus
<p>Meyer et Allen (1991)</p> <p><i>3 dimensions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication affective (<i>affective commitment</i>) - Implication à continuer (<i>continuance commitment</i>) - Implication normative (<i>normative commitment</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - attachement émotionnel, identification en engagement dans l'organisation - Implication fondées sur la prise de conscience des coûts associés au départ de l'organisation - sentiment de devoir moral vis-à-vis de l'organisation

Meyer et Herscovich (2001) <i>3 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication fondée sur le désir - Implication fondée sur les coûts perçus - Implication fondée sur l'obligation perçue 	Modèle général de l'implication, généralisant l'approche tridimensionnelle de l'implication organisationnelle à tous les objets d'implication.
Mc Gee et Ford (1987) <i>4 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication affective - Implication à continuer (sacrifices consentis) - Implication à continuer (manque d'alternatives) - Implication normative 	Mc Gee et Ford (1987) ont mis en évidence deux composantes différentes dans l'implication à continuer : une composante liée aux investissements consentis (<i>side-bets</i>) et une composante liée au manque d'alternatives perçues
Jaros et al. (1993) <i>3 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication affective (<i>affective commitment</i>) - Implication à continuer (<i>continuance commitment</i>) - Implication morale (<i>moral commitment</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - degré d'attachement psychologique de l'individu envers son organisation, fondé sur des sentiments tels que la loyauté ou l'affection, - sentiment d'être enfermé dans une organisation en raison des coûts associés au départ - degré d'attachement psychologique fondé sur l'internalisation des buts et valeurs
Angle et Perry (1981) <i>2 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication-valeur (<i>value commitment</i>) - Implication à rester (<i>commitment to stay</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - implication fondée sur le partage des buts de l'organisation - volonté de demeurer membre de l'organisation
Mayer et Schoorman (1992) <i>2 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication -valeur (<i>value commitment</i>) - Implication à continuer (<i>continuance commitment</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Croyance et acceptation des buts de l'organisation ainsi qu'une volonté d'exercer des efforts pour contribuer au succès de l'organisation - Désir de demeurer membre de l'organisation

Source : Lacroux (2010), p. 30-31

A l'exception des typologies de Cohen (1993) et de Meyer et al. (2001), nous remarquons que toutes les autres présentées ci-haut portent sur l'implication organisationnelle. Par ailleurs, les

approches théoriques les plus récentes sont directement issues de propositions théoriques plus anciennes, mais qui n'ont pas toujours été testées empiriquement.

2.2. La multiplicité des objets

La plupart des conceptualisations multidimensionnelles que nous venons de présenter portent sur un objet spécifique d'implication : l'organisation. Cela est parfaitement compréhensible dans une perspective de GRH puisque l'implication apparaît comme un déterminant plus ou moins direct des comportements organisationnels dont les impacts positifs (efforts, comportements de citoyenneté) ou négatifs (turnover, absentéisme) sont évidents. Étant donné l'importance de cet objet, nous lui consacrons toute une section (section 2). Néanmoins, il semble tout de même réducteur de ne considérer que cette dimension de l'implication. C'est pour cela que nous envisageons brièvement les différentes autres dimensions.

Dès le début des années 1980, Morrow (1983) remarque l'abondance excessive des concepts liés à l'implication. Après avoir analysé 30 définitions, elle propose une typologie de cinq catégories d'implication, dotées chacune de questionnaire de mesure, se différenciant les unes des autres selon qu'elles se focalisent sur les valeurs au travail (éthique protestante du travail) (*value focus*), la carrière (*career focus*), le travail ou l'emploi (*job focus*), l'organisation (*organization focus*) et le syndicat (*union focus*). Toutefois, cette typologie fait apparaître des chevauchements entre les conceptualisations et les modes d'opérationnalisation. En 1993, Morrow suggère finalement un concept fédérateur, l'attachement professionnel (*work commitment*), constitué cette fois-ci de quatre facettes, l'implication syndicale n'étant pas jugée comme une dimension pertinente notamment aux États-Unis : l'implication dans l'organisation, l'engagement (ou l'implication) dans le travail, l'implication dans la carrière et l'approbation de l'éthique de travail (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 51).

Pour leur part, Randall et Cote (1991) distinguent cinq formes d'implication : l'implication organisationnelle, l'implication dans la carrière, l'engagement dans le travail, l'éthique protestante dans le travail, et l'élément original de leur typologie, l'implication dans le groupe de travail. Cette dernière est définie comme l'identification à un groupe social ou l'attachement aux autres membres de l'entreprise. Deux ans après, Cohen propose quatre

facettes de l'implication qu'il essaie d'opérationnaliser par 9 items. Il s'agit de l'implication dans l'organisation, l'implication dans la profession, l'implication dans le travail et l'implication dans le syndicat. L'auteur a éliminé l'implication syndicale parce qu'elle lui a paru peu pertinente. En 1999, en se basant sur le modèle de Randall et Cote (1991), Cohen retient finalement cinq facettes en faisant disparaître l'implication syndicale : l'implication dans l'organisation, l'implication dans la profession (*occupational commitment*), l'implication dans le travail, les valeurs de travail (éthique protestante du travail) et l'implication dans le groupe (*group commitment*).

Rejoignant les travaux de Morrow (1993) et de Randall et Cote (1991) et s'opposant à ceux de Cohen (1999), les recherches de Blau et al. (1993) débouchent sur quatre facettes de l'implication : l'implication dans la profession (11 items), l'implication dans le travail (7 items), l'implication organisationnelle (6 items) et la valeur du travail (7 items). Ils ont essayé de développer un index général de l'attachement professionnel (*General Work Commitment Index*). Nous remarquons que la majorité des chercheurs excluent l'implication syndicale, considérée comme l'une des facettes de l'attachement professionnel ou le « *work commitment* ». Notons aussi que cette forme d'implication ne concerne que les salariés syndiqués.

En France, l'implication syndicale est considérée à la fois comme un complément et un substitut permettant d'avoir un statut. Conscient de son importance, le gouvernement français soutient les efforts des syndicats à se réformer et à trouver des réponses dans un monde du travail de plus en plus difficile à vivre (Lestrade, 2007, p. 8)

En outre, il existe aussi d'autres formes d'implication (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 52) comme celle par rapport à un objectif spécifique ou *goal commitment* (Locke et al., 1988), l'implication dans la profession (*professional commitment*) ou le métier (*occupational commitment*) (Witt, 1993 ; Aranya et al., 1986). D'autres chercheurs (Bateman et Organ, 1983) stipulent que la citoyenneté d'entreprise pourrait être une facette de l'implication.

Par ailleurs, Reichers (1985) défend l'idée selon laquelle « *les employés éprouvent une série d'implications envers chacun des différents groupes travaillant dans l'entreprise* ». Il considère que les entreprises sont des coalitions où plusieurs groupes d'intérêt comme les fournisseurs, les clients, les dirigeants, les actionnaires, ... profiteraient de l'*output* généré par

l'organisation. De cette manière, l'employé n'est pas impliqué dans l'entreprise en tant qu'entité, mais plutôt dans les différents composants de celle-ci. Après de nombreuses recherches effectuées sur les groupes de références et la théorie des rôles, il précise que « *les individus développent dans leur organisation des attachements à de multiples constituantes* » (Reichers, 1985, p. 471). Pourtant, il n'est pas contre les autres chercheurs qui stipulent que la cible de l'implication des employés est l'organisation en tant qu'ensemble. Il explique sa position en avançant que de nombreux salariés considèrent l'organisation comme une entité abstraite représentée dans la vraie vie par les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les clients, les fournisseurs et les autres groupes impliqués dans l'entreprise. Pour lui, l'implication est « *le groupement des implications multiples dans de nombreux groupes qui appartiennent à l'organisation* » (Reichers, 1985, p.469). En 1986, Reichers pose l'hypothèse suivante : « *les salariés s'identifient aux diverses constituantes formant une implication organisationnelle globale* ». Pour la démontrer, il commence par la détermination des constituantes d'un réseau d'agences médicales pris comme échantillon : la direction générale, les agences accordant des fonds, les clients et le grand public et enfin les buts et les standards professionnels. En utilisant le questionnaire de Porter et al. (1974), il arrive à la conclusion suivante : il n'y a que l'implication vers la direction générale qui est corrélée avec l'implication organisationnelle globale. Ce résultat est prévisible puisque Reichers (1985) estime dès le départ que le questionnaire de Porter et al. (1974) reflète beaucoup plus l'implication envers la direction que celle envers les autres constituantes et que la direction générale, étant un groupe dominant, a plus d'impact sur les salariés (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 53). En suivant la logique de Reichers (1985, 1986), nous pouvons dire que l'implication organisationnelle serait similaire à l'implication vis-à-vis de la direction générale de l'entreprise.

Actuellement, nombreux sont les chercheurs (Thévénét, 1992 ; Becker, 1992 ; Gregersen, 1993 ; Cohen, 1993) qui s'inscrivent dans cette approche. Ils avancent la multiplicité des coalitions dans l'organisation qui peuvent engendrer de l'implication affective ou calculée. Prenons l'exemple de Becker (1992) qui élargie le concept d'implication organisationnelle en insérant des « foci » et des « bases ». Les premières représentent les entités auxquelles l'employé est attaché. Cette vision de l'implication organisationnelle est équivalente à celle de Reichers (1985). Les résultats de sa recherche indiquent que les différents « foci » sont les collègues, les subordonnés, la direction générale et les autres groupes d'individus faisant partie de la conception globale de l'organisation. Les « bases »,

quant à elles, représentent des motifs qui suscitent l'attachement de la personne à l'entreprise. En se basant sur les recherches d'O'Reilly et Chatman (1986), il considère que les déterminants de l'implication organisationnelle sont la soumission, l'identification et l'intériorisation. Vu la pluralité des facettes, seules les dominantes sont présentées dans le cadre de ce travail de recherche.

Les chercheurs du domaine identifient un consensus sur les facettes suivantes : l'implication dans les valeurs au travail, l'implication dans l'organisation, l'implication dans le travail, l'implication dans la carrière (ou l'implication dans la profession) et l'implication syndicale. D'autres formes d'implication ont également intéressé les chercheurs comme par exemple, l'implication dans les buts (la participation à la fixation des objectifs), mais ils ne seront pas traités dans ce paragraphe à cause de leur caractère marginal.

2.2.1. L'implication dans les valeurs du travail

Avant d'étudier cette facette de l'implication, il faudrait d'abord connaître la signification de l'expression « valeurs du travail ». La revue de la littérature dévoile une absence de consensus. En effet, pour Pryor (1979), elle signifie les préférences des salariés concernant le travail et/ou l'environnement de travail. Buttler (1983) l'assimile à la satisfaction au travail, Ben-Shem et Avi-Itzhak (1991) aux choix de carrière et Super (1970) aux objectifs permettant de satisfaire les besoins des employés. Toutefois, pour la majorité des chercheurs, les valeurs du travail représentent l'éthique protestante du travail (Weber, 1958). Une théorie mettant en relation le succès des « affaires » et les croyances religieuses a été élaborée (Weber, 1958). Elle dévoile que la foi protestante met en avant le capitalisme. Cette déclaration est basée sur l'hypothèse suivante : le travail et le succès financier permettent d'atteindre non seulement ses objectifs personnels mais aussi ses buts religieux. L'éthique protestante du travail sous-entend donc que la valeur des individus est étroitement liée aux résultats obtenus au travail. C'est une prédisposition personnelle envers le travail (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 54).

Des recherches plus récentes, la conceptualisent comme une variable qui se rapporte à la personnalité de l'individu et dévoile son caractère tridimensionnel :

- la difficulté du travail : celle-ci est relative au fait qu'un travail difficile amène à la réussite.
- l'« anti loisir » : cette dimension traduit des inquiétudes (suspensions) par rapport aux loisirs, aux temps libres et à l'inactivité.
- l'ascétisme : elle révèle les dangers liés à l'argent gagné facilement.

McHoskey (1994) aborde une quatrième dimension nommée le succès, qui représente les conséquences négatives liées à l'absence d'un travail difficile. Nous repérons ainsi les valeurs fondamentales promues par le protestantisme ascétique à savoir, le travail difficile, l'honnêteté, le réinvestissement de l'argent récolté, l'utilisation du temps de manière appropriée et l'autodiscipline (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 55).

2.2.2. L'implication dans l'organisation

Pour désigner l'implication organisationnelle, les chercheurs nord-américains utilisent l'expression « *organizational involvement* » et, le plus souvent, « *organizational commitment* ». Pour la majorité d'entre eux, ces deux notions sont synonymes et expriment un attachement de l'employé à l'organisation. Cependant, certains soulignent une certaine subtilité. Etzioni (1961) et Thévenet (1992), par exemple, emploient le terme « *commitment* » pour désigner une attitude positive envers l'organisation et celui de « *involvement* » pour traduire une attitude de façon générale. De même, en se basant sur les recherches de Mowday et al. (1982), Johnston et Snizek (1991) distinguent :

- l' « *organizational involvement* » traduit la nature (affective ou calculée) de l'attachement des personnes,
- l' « *organizational commitment* » pour transcrire la force et l'intensité de l'attachement,

De cette distinction naît une évidence : le développement de l' « *organizational commitment* » demande plus de temps que celui de l' « *organizational involvement* ».

Selon Thévenet (1992), l'implication organisationnelle correspond à une interaction entre l'employé et l'organisation. Elle constitue notre objet de recherche et sera de ce fait détaillée dans la section suivante (section 2).

2.2.3. L'implication ou l'engagement dans l'emploi occupé

Appelée aussi « *job involvement* », l'implication (ou l'engagement) dans l'emploi ou dans le travail traduit le lien entre la personne et son travail. Pour mieux comprendre ce concept, repérons les définitions qui s'y rattachent. Morrow (1983, p. 488) le considère comme « *le degré par lequel une personne s'identifie psychologiquement à son travail* ». Salah et Hosek (1976), quant à eux, le définissent comme « *la mesure dans laquelle le moi, avec ses composantes d'identité, de conation et d'évaluation, se reflète dans le travail de l'individu* ». Lié à la notion de travail, l'engagement se réfère à une perspective multidimensionnelle : affective, cognitive et conative (Lodahl et Kejner, 1956 ; Mathieu et Farr, 1991 ; Leana et al., 1992 ; Neveu, 1993 ; Barrick et al., 1994). D'autres l'analysent selon une perspective unidimensionnelle : la cognition (French et Kahn, 1962), l'action (Allport, 1943) ou l'affect (Dubin, 1956 ; Lawler et Hall, 1970 ; Ingram et al., 1991 ; Igarria et Siegel, 1992).

2.2.4. L'implication dans la profession ou dans la carrière

Pour la plupart des auteurs, l'implication dans la carrière (*career commitment*), l'implication dans la profession (*professional commitment*) et l'implication dans le métier (*occupational commitment*) sont confondues. Les deux dernières expressions semblent interchangeable et synonymes. Par contre, la première recouvre une signification distincte à cause de l'ambiguïté du terme « carrière » (Meyer et al., 1993). En effet, elle peut se traduire par un cycle, des étapes à parcourir s'étalant de l'entrée de la personne sur le marché du travail jusqu'à son départ à la retraite ou par un engagement dans un travail, dans un métier, dans une entreprise ou dans une profession (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 59). Toutefois, malgré cette ambiguïté, Charles-Pauvers et Commeiras (2002) considèrent que l'implication dans la carrière, dans le métier ou dans la profession ont la même signification.

La première définition de l'implication dans la carrière a été apportée par Greenhaus en 1971. Ce dernier la considère comme « *l'importance du travail et de la carrière dans la vie de l'individu* ». Dix ans plus tard, en collaboration avec Sklarew (1981), il envisage une perspective tridimensionnelle :

- « *une priorité relative du travail et de la carrière,*

- *une attitude générale envers le travail,*
- *et des perspectives de carrière planifiées* » (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 56).

Ainsi, des redondances apparaissent entre l'implication dans la carrière et l'implication dans le travail.

Par ailleurs, depuis quelques années, nous assistons à l'émergence d'une nouvelle catégorie d'implication développée par Thévenet (1992) et Witt (1993). Il s'agit de l'implication dans la profession appelée aussi, « *professional commitment* » ou « *occupational commitment* ». Selon Witt (1993), elle est « *due à l'explosion de la connaissance et des technologies conduisant à une tendance à la spécialisation du poste de travail* ». Cette définition met en valeur l'attachement de la personne à un groupe particulier d'activités ou à une profession. Ce concept concerne les employés spécialisés, les « professionnels », c'est-à-dire aux individus détenant des compétences distinctives, des capacités spécifiques, un savoir faire, un talent particulier (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 59).

La plupart des spécialistes du domaine analysent l'engagement dans la profession selon une vision unidimensionnelle et plus précisément, affective (Aranya et al., 1986 ; Blau, 1989 ; Morrow et Wirth, 1989). Ce concept a été défini comme « *l'identification à une profession (en acceptant ses buts et ses valeurs), la volonté d'exercer des efforts pour s'engager dans cette profession et le désir de rester dans cette profession* » (Aranya et al., 1981 ; Aranya et Ferris, 1984 ; Aranya et al., 1986). Cette définition ressemble à celle de l'implication organisationnelle énoncée par Porter et Mowday (1982) avec une seule différence : le terme organisation est remplacé par profession. D'ailleurs, pour opérationnaliser cette dernière, plusieurs auteurs retiennent l'échelle de mesure (l'OCQ) de l'implication organisationnelle de Porter et al. (1974) et remplacent le terme « organisation » par « profession ». Au niveau opérationnel, il existe de fortes similitudes entre l'implication dans la profession et l'implication dans la carrière. En outre, certains optent pour une approche multidimensionnelle en distinguant l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative (Meyer et al., 1993).

2.2.5. L'implication syndicale

Contrairement aux autres domaines d'implication, celle-ci appartient à la sphère professionnelle de l'individu, mais n'est pas directement liée au travail qu'il effectue. Cohen (2003, p.39) remarque que le sujet de l'implication syndicale a connu une relative éclipse dans les années 60 et 70 puis a fait l'objet d'une grande attention de la part des chercheurs depuis le milieu des années 80. Ces derniers considèrent cette facette comme un cas particulier de l'implication organisationnelle et ont donc repris les problématiques de cette dernière pour l'appliquer au cas particulier des salariés syndiqués. En 1980, Gordon et ses collaborateurs reprennent et adaptent la définition de l'implication organisationnelle de Porter et al. (1976). Pour eux, l'implication dans le syndicat apparaît comme un construit multidimensionnel qui rassemble quatre facteurs : la loyauté envers le syndicat, le sentiment de responsabilité envers le syndicat, la volonté d'exercer des efforts pour le syndicat et la croyance générale envers le syndicalisme. Certains auteurs de référence comme Morrow (1993) ne considèrent pas l'implication syndicale comme une forme universelle d'implication. Elle remarque que celle-ci ne concerne que les salariés syndiqués, et que le taux de syndicalisation est très variable selon les secteurs. Cette facette n'est alors pertinente que dans certains environnements spécifiques marqués par une forte syndicalisation.

En définitive, nous ne pouvons pas nier la multidimensionnalité du concept d'implication. Toutefois, il est primordial de noter l'existence de multiples chevauchements entre ses différentes facettes.

3. Les définitions de l'implication

Dans la littérature (Morrow, 1983 ; Mowday et al., 1982 ; Meyer et Herscovitch, 2001), il existe une multitude de définitions de l'implication. Loin de nous l'idée les recenser mais nous présentons tout de même quelques-unes qui, selon, nous permettent de mieux cerner cette notion.

3.1. Plusieurs tentatives de définitions

Traduite de l'anglais *work commitment*, l'implication au travail est un concept très large qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son travail (Thévenet, 2002). Un employé impliqué est celui qui voit son travail comme une expérience à travers

laquelle il se définit, s'identifie à une image parfaite qu'il se fait de lui-même. L'implication découle de la relation que la personne noue avec les différents aspects de l'expérience de travail (Thévénét, 2002, p. 8):

- la valeur-travail : le travail lui-même est considéré comme une valeur comparé à d'autres expériences de la vie comme la famille, le divertissement, l'environnement, social, etc.
- l'environnement immédiat : il s'agit des relations de proximité que le travailleur a pu tisser dans son environnement de travail.
- le produit fabriqué ou l'activité principale de l'entreprise : quand une personne travaille dans un secteur considéré comme porteur de statut social aux yeux des autres.
- le métier : la personne peut s'attacher au milieu professionnel qui est associé à son domaine d'expertise.
- l'entreprise proprement dite avec ses objectifs, ses valeurs, sa culture, son mode de management, etc.

Meyer et Herscovitch (2001) proposent deux définitions de l'implication. La première est celle qui la considère comme « *une force qui lie l'individu et le pousse à adopter une ligne de conduite en vue d'atteindre une ou plusieurs cibles* ». La deuxième souligne que l'« *état d'esprit qui accompagne l'implication peut prendre des formes variées, incluant le désir, la perception des coûts liée à l'abandon d'une ligne de conduite. Ces dispositions psychologiques reflètent des composantes distinctes du construit d'implication sous-jacent* ». Ces définitions mettent en avant le fait que l'implication est une force reposant sur le désir ou le calcul donnant lieu à un comportement (ligne de conduite). Ce comportement peut être positif ou négatif, tout dépend du degré d'implication de l'individu.

Thévénét (2002, p. 11) stipule que l'implication est une forme d'attachement à la firme qui peut amener les individus impliqués à se poser des questions, à contester ce qui se passe, à ne pas être satisfaits de la situation de leur firme qui est loin d'être leur idéal. Il ajoute ensuite qu'il existe trois conditions nécessaires à l'implication des salariés que l'entreprise se doit de satisfaire (Thévénét, 2002, p. 12):

- Premièrement, la cohérence est fondamentale : pour qu'une personne soit impliquée, il faut qu'elle soit au courant des objectifs de l'entreprise pour laquelle elle travaille et de sa stratégie. Sinon, comment peut-elle s'impliquer si elle ne comprend pas

exactement ce qu'elle doit accomplir et dans quel but doit-elle le faire ? Plusieurs firmes souffrent de problèmes de communication entre les dirigeants, c'est-à-dire, les preneurs de décisions et les employés qui, parfois, deviennent de simples exécuteurs d'ordres. Ce « délaissement » de la part de la direction ou le manque de participation des salariés à la prise des décisions, ne fait que diminuer leur attachement à l'entreprise et favoriser leur sentiment d'indifférence envers celle-ci.

- Deuxièmement, la réciprocité est une condition fondamentale à l'implication des travailleurs. Comment un salarié peut-il s'impliquer dans une firme s'il n'éprouve pas un sentiment de réciprocité ? Pourrait-il vraiment s'impliquer s'il ne ressent pas un engagement de la part de l'entreprise ? Par engagement vis-à-vis des employés, nous entendons les politiques de rémunération, la reconnaissance, le statut, la prise en compte de leurs besoins individuels, etc. Comme nous l'avons mentionné dans la première partie de cette thèse, toute personne qui apporte sa contribution à l'entreprise, espère en retirer des rétributions en retour. Parmi, ces rétributions, il existe aussi l'expérience professionnelle, le vécu dans l'entreprise et tout ce qui en découle d'apprentissage et d'enrichissement culturel, social et financier.
- Troisièmement, l'appropriation s'avère primordiale pour l'implication des employés. Serait-il possible de s'impliquer sans considérer l'entreprise comme la sienne ? D'où la nécessité de mettre en place, par exemple, des politiques d'actionnariat des salariés. Mais cela concerne aussi tout ce qui permet à la personne de se sentir maître de la situation, de s'identifier à son entreprise et de s'approprier une partie de son expérience professionnelle. Nombreux sont les employés qui répliquent : « mon » bureau, « ma » mission, « mes » objectifs, « mon » ordinateur, « mon » projet, etc.

Aujourd'hui, nous ne pouvons pas aborder le sujet de l'implication dans le travail sans considérer le hors-travail. Souvent, la vie professionnelle est perçue comme « opposée » à la vie familiale : toutes les deux, exigent du temps, des efforts, de l'énergie. « *L'implication dans le travail peut alors être légitimement considérée comme un investissement concurrent à la famille* » (Thévenet, 2002, p. 15). Avec la réforme de la Réduction du Temps de Travail relative au régime des 35 heures supposant un meilleur équilibre entre les vies professionnelle et privée, comment aborder ce rapport entre les deux lieux d'investissement qui doivent, sans nul doute, interagir l'un avec l'autre ? En effet, nous ne pouvons pas considérer le travail comme un lieu unique ou une expérience complètement séparée du reste de notre vie : notre

comportement dans le travail est fortement dépendant de ce que nous vivons à l'extérieur et notre expérience professionnelle rejaillit forcément sur notre vie hors du travail. Ne s'agit-il pas d'assumer deux dimensions de notre existence plutôt qu'une opposition ? Cela est d'autant plus vrai puisqu'elles semblent se renforcer réciproquement : la famille peut encourager l'un de ses proches dans sa vie professionnelle, le soutenir quand il passe par des périodes difficiles, lui remonter le moral quand il s'épuise à cause du travail, le pousse à ne jamais baisser les bras et à évoluer dans sa carrière professionnelle. De même, le travail permet à l'individu une certaine valorisation sociale, surtout auprès de sa famille et de ses amis. La participation du travailleur à l'entreprise favorise considérablement ses rapports avec sa famille et lui fait gagner de la reconnaissance à l'extérieur, c'est ce qui le pousse à s'impliquer dans son travail (Thévénat, 2002, p. 16).

Par ailleurs, l'auteur (2002, p. 18) évoque l'importance de la relation dans la perception de l'expérience de travail. Cette relation ne se limite pas aux liens hiérarchiques traditionnels concernant un supérieur et ses subordonnés, mais rassemble tous les rapports humains dans les organisations matricielles où il existe plusieurs « patrons » et où les relations ne sont pas uniquement verticales mais aussi transversales. Cette relation, cruciale pour le travailleur, représente un vecteur d'implication. Les conditions que nous avons abordées un peu plus haut à savoir, la cohérence, la réciprocité et l'appropriation ne peuvent se réaliser sans de bonnes relations humaines et en particulier, celles développées avec les managers : la communication, les systèmes de rémunération ou les politiques d'actionnariat des salariés, eux seuls, ne sont pas suffisants à l'implication des individus sans un bon comportement de la part des managers. Ces derniers sont appelés à faire percevoir la cohérence des discours et des actions dans l'entreprise, à favoriser des gains (pas nécessairement financiers) aux travailleurs par la relation qu'ils entretiennent avec ces derniers et à incarner un style de management qui permet à chacun de s'approprier son travail. De plus, l'implication est fortement liée à la dimension relationnelle : « *plus les personnes estiment avoir de bonnes relations dans le travail, avec leur patron, leurs collègues, plus ils sont impliqués dans l'entreprise. Plus on est impliqué, plus on a tendance à penser que les bonnes relations sont capitales pour le bon fonctionnement de l'entreprise* » (Thévénat, 2002, p. 18). Cela se rapproche de la dimension affective de l'implication qui met en avant le partage des valeurs et l'identification à un groupe, éléments où la relation semble être un vecteur principal. Les bonnes relations favorisent, sans aucun doute, un engagement envers l'organisation et donnent une envie d'y participer et du plaisir à y être. Alors que l'implication doit favoriser la multiplication des

contacts de qualité entre les salariés et permettre un véritable attachement à l'entreprise, la généralisation des techniques de communication à distance va à l'encontre de la relation humaine. Un système de management à distance doit impérativement être compensé par le développement d'un management de proximité. Nous assistons au même problème avec l'éclatement des structures : plusieurs agents travaillent sur le terrain, loin de leurs collègues et des décideurs. Ce type d'organisation efficiente comprend certes un intérêt opérationnel, mais il crée un besoin de développer des formes de management de proximité. Rappelons à ce niveau, que les temps non productifs et les pauses, ne constituent en aucun cas une perte de temps mais loin de là, ils permettent de créer de la relation. Alors, faut-il vraiment partir à la chasse aux temps morts ?

3.2. Proximité avec d'autres construits

Force est de constater que l'implication au travail est souvent abordée en référence à des concepts semblant proches comme la motivation et la satisfaction. Or, comme nous allons le constater ci-dessous, ces derniers se distinguent de l'implication.

Commençons par la motivation. Celle-ci est définie comme un ensemble de processus complexe qui met en œuvre des caractéristiques individuelles, des conditions de l'environnement professionnel, des interactions entre une personne et son environnement (Lévy-Leboyer, 1998) ou encore comme « *la variabilité intra et inter-individuelle dans le comportement, due non seulement aux différences individuelles et à ses capacités, mais aussi aux demandes environnementales qui contraignent ou forcent l'action* » (Kanfer, 1996). Etre motivé c'est décider de fournir un effort pour atteindre un but préalablement fixé et poursuivre cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. C'est donc une forme d'engagement de l'individu vis-à-vis de lui-même et envers son environnement (Michel, 1989). La satisfaction, quant à elle, peut être définie comme « *un état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail* » (Locke, 1976). Souvent confondue avec la motivation, la satisfaction est relative à une tâche spécifique et représente une réponse affective et émotionnelle (Neveu, 1993). Appréhendée à partir de la théorie des besoins de Maslow (1943 ; 1970), elle est l'ensemble des écarts entre les aspirations attendues de l'emploi et ce que le salarié rencontre effectivement dans celui-ci (Francès, 1981). Autrement dit, c'est la perception pour un travailleur, du rapport entre ce qu'il reçoit réellement et ce

qu'il estime en droit de recevoir. En se basant sur ces définitions, le lien entre ces deux notions semble clair : la satisfaction est un indicateur de la motivation mais n'est en aucun cas une cause de la motivation (Lawler, 1986). En définitive, la principale différence entre la satisfaction et la motivation est que la première découle de l'expérience alors que la deuxième se situe en amont de l'expérience. Etant une notion complexe, la motivation dépasse les simples attentes ou les aspirations des individus (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 44). Alors comment situer le concept d'implication par rapport à la motivation ? Indissociable de l'engagement (correspondant au terme anglo-saxon : *involvement*), l'implication a été définie par plusieurs auteurs (Morrow, 1983 ; Dubin, 1956 ; Kiesler 1971, Mowday et al. 1982). De leurs définitions émerge un point commun, celui du lien entre le salarié et l'organisation dans laquelle il travaille. L'implication joue alors un rôle central dans cette relation (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 45). Quelle est donc la différence entre l'engagement (*involvement*) et l'implication (*commitment*) ?

Kanungo (1982), Morrow (1983) ainsi que Lapalme et Doucet (2004) estiment que la notion d'engagement a fait l'objet de plusieurs études qui ont occasionné une confusion avec les différents construits d'implication. Généralement, le premier terme représente la relation existante entre une personne et ses actes (Kiesler, 1971) alors que le second se réfère à des attitudes dans leurs composantes affective et cognitive (Neveu, 1993). Pour Meyssonier (2003), l'implication et l'engagement appartiennent à un même continuum conceptuel. L'engagement est une prise de position suivie d'actions consonantes avec ses convictions, tandis que l'implication correspondrait à une inclinaison pour quelque chose et pourrait rester au niveau des attitudes. A cet effet, il est nécessaire de distinguer l'engagement au travail de l'implication organisationnelle ou engagement organisationnel. Selon Paillé (1997), l'individu peut avoir un lien d'engagement quand il s'agit de l'emploi qu'il occupe et un lien d'implication quand il est question de sa relation avec son organisation. En effet, le concept d'engagement fait généralement référence au « poste occupé ». En effet, pour désigner l'engagement, la littérature anglo-saxonne parle de « *job involvement* ». Il représente l'un des facteurs permettant de s'attacher au travail et de s'identifier psychologiquement avec le travail (Baba, 1989), ce dernier étant une contribution à l'estime de l'individu (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 45). L'engagement au travail désigne donc la relation (rapport) entre l'individu et son travail (Charles-Pauvers et Commeiras ; 2002). Dans l'intention de clarifier le flou qui entoure les concepts d'implication et d'engagement, Neveu (1993) s'inscrit dans la

même vision de Paillé (1997) et propose de réserver le premier aux relations individu-organisation et le second pour désigner les liens individu-emploi.

Cependant, dans la littérature, l'engagement organisationnel et l'implication organisationnelle sont encore employés comme des synonymes et donc de manière interchangeable. L'engagement organisationnel ou l'implication organisationnelle se réfère à l'identification d'un individu à son organisation et réduit son intention de la quitter (Allen et Meyer, 1996).

L'échelle de mesure « *organizational commitment* » d'Allen et Meyer (1996) est traduite de deux manières dans la littérature : implication organisationnelle ou engagement organisationnel. La cible « organisation » ne pose pas de problème dans les diverses traductions francophones. Néanmoins, le concept de base « *commitment* » est traduit de deux manières par des chercheurs en psychologie et en gestion qui utilisent la même échelle : certains parlent d'« engagement » (Lemire et Saba 2005 ; Morin et al., 2007 ; Tremblay et al., 2000 ; Vandenberghe et al., 2004) ; et d'autres d'« implication » (Belghiti-Mahut et Briole, 2004 ; Boisserolles de Saint Julien, 2005 ; Edey Gamassou, 2006).

Section 2

L'implication organisationnelle : un concept tridimensionnel

Selon Thévénet (1992), l'implication organisationnelle correspond à une interaction entre l'employé et l'organisation. Actuellement, ce concept revêt un caractère multidimensionnel. En effet, comme nous l'avons précisé précédemment, deux facettes principales sont identifiées par les chercheurs du domaine : l'implication affective et l'implication calculée. La première est la plus étudiée et sans doute la mieux expliquée par Porter et al. (1974, 1979, 1982) qui stipulent l'existence de trois facteurs caractérisant l'implication organisationnelle : « *une forte croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'entreprise et un fort désir de rester membre de l'organisation* » (Mowday et al., 1982). La seconde perspective revoie aux deux théories suivantes: la théorie de l'échange réciproque (March et Simon, 1958, Homans, 1958) et la théorie des avantages comparatifs (Becker, 1960). Ainsi,

l'implication organisationnelle est le résultat d'une évaluation rétributions/contributions. L'appartenance de l'employé à l'entreprise découle donc d'un choix rationnel.

Certains chercheurs identifient une troisième perspective : l'implication normative. Celle-ci est la plus marginalisée et la plus contestée dans la littérature (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 56). Elle se base sur les travaux de Wiener et Vardi (1980) qui la définissent comme « *l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profits mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi* ».

Kanter (1968) distingue trois axes d'implication recouvrant les principaux aspects de la relation entre l'employé, considéré comme un système de personnalité, et le système social : axe cognitif ou « à continuer », « de cohésion » et évaluatif ou « de contrôle ». Ces orientations concernent la volonté d'un individu de réaliser socialement un comportement stable. Se référant à la cohérence cognitive, l'implication cognitive (*continuance commitment*), ne comporte aucune évaluation ni affectivité relative au rôle. L'implication de cohésion et l'implication évaluative renvoient respectivement à l'implication affective et normative que nous étudierons un peu plus bas.

Allen et Meyer (1996), auteurs de base pour les travaux de recherche sur l'implication organisationnelle, la considèrent comme « *l'ensemble des prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation* ». Ils rajoutent que cet état psychologique reflète un désir, un besoin et/ou une obligation d'appartenir à l'entreprise. Avant d'étudier de plus près les trois composantes de ce concept, précisons que la double composante de l'implication à savoir, affective et cognitive, est aujourd'hui largement reconnue. La composante normative, elle, semble plus controversée, peut-être à cause des difficultés d'opérationnalisation (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 49).

1. Les dimensions de l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est un concept tridimensionnel en ce qu'il contient une dimension affective, une dimension calculée et une dimension normative, que nous expliquons ci-dessous.

1.1. L'implication organisationnelle affective

C'est la composante de l'implication la plus utilisée dans la littérature (Stevens et al., 1978 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1990). Appelée aussi psychologique ou attitudinale, elle concerne l'orientation positive envers l'entreprise. Mowday et al. (1982) perçoivent l'implication comme « *la force relative de l'identification et de son engagement dans une organisation particulière* ». Elle est donc explicitement vue comme une attitude reflétant une réponse affective générale à l'ensemble de l'entreprise. Ensuite, les auteurs précisent que ces attitudes d'implication se développent lentement mais fermement au fil du temps, en même temps que les employés envisagent le lien entre eux-mêmes et leur employeur. D'autres auteurs (Kanter, 1968 ; Buchanan, 1974), ont préféré l'appellation d'approche psychologique. Ainsi, l'implication a été définie (Sheldon, 1971) comme une attitude envers l'organisation qui attache l'identité de l'employé à l'organisation. Buchanan (1974), quant à lui, a énuméré les étapes de l'implication affective :

- l'identification et l'appropriation des buts et des valeurs de l'entreprise,
- l'engagement, l'immersion psychologique dans les activités relatives au rôle de travail,
- la loyauté, l'affection et l'attachement à l'entreprise.

1.2. L'implication organisationnelle calculée

Cette composante renvoie au modèle des avantages comparatifs de Becker (1960) et à celui des « contributions/rétributions » de March et Simon (1958). Ainsi, l'implication est instrumentale dans le sens où elle correspond à la comparaison entre les efforts sacrifiés et les bénéfices obtenus en retour. Alutto et al. (1973) la considèrent comme une relation d'échange entre l'employé et l'organisation dans laquelle il travaille : plus cette relation est perçue comme favorable par la personne, plus son implication dans l'entreprise est importante. L'implication calculée apparaît alors comme le résultat des investissements effectués à travers le temps.

Appelée aussi « *continuance commitment* », elle représente l'implication des employés à l'organisation en raison des coûts qu'ils perçoivent comme associés à leur départ (Allen et Meyer, 1996). L'implication « à continuer » se traduit par tous les éléments qui ont de la valeur aux yeux de l'employé et qui seraient perdus s'il quitte l'entreprise. Elle renvoie aussi aux compétences et apprentissages développés au sein de l'organisation. En définitive, c'est la peur de perdre (argent, temps, compétences intellectuelles,...) qui implique les individus dans l'organisation (Allen et Meyer, 1984).

1.3. L'implication organisationnelle normative

D'après le modèle Fishbein et Ajzen (1975), l'implication normative serait « *la totalité des pressions internalisées qui poussent à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels* » (Ajzen, 1988). En d'autres termes, il s'agit des pressions sociales perçues par l'employé, qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement. Un salarié qui a bénéficié de certains avantages peut ressentir un devoir vis-à-vis de l'organisation qui les lui a octroyés. Ce mécanisme psychologique, déjà identifié dans les études fondatrices d'Elton Mayo (1933) constitue une des bases de l'Ecole des Relations Humaines en théorie des organisations (Roethlisberger et Dickson, 1939).

L'approche normative correspond au respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise (Paillé et Yanat, 1999). Il s'agit de l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le réaliser, non pas pour en retirer un bénéfice, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Wiener et Vardi, 1980 ; Wiener, 1982 ; Ajzen, 1988). Le concept de valeur est le fondement des lignes de conduites adoptées par les individus dans leurs relations à l'égard des organisations (Etzioni, 1961).

Pour récapituler sur les dimensions de l'implication organisationnelle, nous pouvons dire que l'implication organisationnelle affective reflète des termes comme la « croyance », le « désir » et la « volonté », que la dimension calculée renvoie à l' « intérêt » et au « besoin », et que la dimension normative traduit les termes d' « obligation » et de « devoir moral ».

2. Les antécédents de l'implication organisationnelle

Certes, l'implication organisationnelle se développe quand le salarié considère que ses relations avec son organisation sont basées sur l'équité, la justice et la loyauté (Porter et al., 1974) mais elle est également tributaire de plusieurs facteurs. Dans ce paragraphe, nous étudions les antécédents de cette facette de l'implication en tenant compte de ses trois dimensions à savoir l'affect, la cognition et l'action.

2.1. Les antécédents de l'implication organisationnelle affective

Les caractéristiques personnelles comme l'âge, l'ancienneté, le sexe et le niveau de formation ont été mises en relation avec cette facette de l'implication. Les résultats ont laissé apparaître une corrélation positive entre l'âge et l'ancienneté d'une part et l'implication affective d'autre part (Mowday et al., 1982 ; Allen et Meyer, 1984 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Morrow, 1993, Cohen, 1993). Cependant, l'impact de ces variables peut être indirect, c'est-à-dire que l'âge et l'ancienneté se traduisent par exemple, par une rémunération et un poste plus importants, ce qui engendre une implication organisationnelle affective. En revanche, le niveau de formation, lui, est négativement lié à cette dimension (Mowday et al., 1982). Cela s'explique peut-être par le fait qu'une personne ayant un niveau de formation élevé, exige des conditions et éprouve des attentes que l'entreprise est incapable de satisfaire (Mowday et al., 1982). En ce qui concerne le sexe, aucun lien n'est établi. En outre, des variables psychologiques ont fait l'objet de quelques travaux en tant qu'antécédents de l'implication organisationnelle affective. Celle-ci est positivement liée à la compétence perçue (Mathieu et Zajac, 1990) et au salaire. Il est à noter que celui-ci est plus étudié en relation avec l'implication organisationnelle calculée. Son lien avec la dimension affective est indirect et passe par une variable intermédiaire de nature psychologique comme l'estime de soi. Le locus de contrôle interne pourrait être un antécédent de cette facette d'implication (Luthans et al., 1987), les résultats incitant cependant à employer le conditionnel (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 74).

Par ailleurs, parmi les nombreux antécédents étudiés, les expériences de travail occupent une place importante. En effet, les caractéristiques du poste occupé (étudiées sous la

nomination d'étendu du poste ou *job scope*) qui se traduisent essentiellement par la variété d'aptitudes et par l'autonomie dans le poste (Mathieu et Zajac, 1990), semblent être associées positivement à l'implication organisationnelle affective (Meyer, Bobocel et Allen 1991 ; Hackett et al., 1994). En outre, il existe une corrélation négative entre l'état des rôles d'une part, et les conflits et l'ambiguïté de rôle d'autre part (Mowday et al., 1982 ; Mathieu et Zajac, 1990). En ce qui concerne les expériences de travail, les résultats sont mitigés compte tenu de l'hétérogénéité des travaux de recherche. Celles-ci correspondent à l'évaluation de l'intérêt de l'entreprise pour les employés, la perception de l'équité de la rémunération et aux styles de leadership. Elles représentent un antécédent important de l'implication affective, surtout lors de la phase de socialisation des employés nouvellement recrutés (Allen et Meyer, 1990, 1993). S'ils perçoivent une certaine équité par les dirigeants dans la mise en œuvre des décisions, ils s'impliquent affectivement à l'entreprise (Moorman et al., 1993 ; Gellatly, 1995). Nous abordons l'importance de la notion de justice organisationnelle dans le cadre d'une autre catégorie d'antécédents, celle des caractéristiques organisationnelles. Quant au soutien apporté par l'entreprise, il semble positivement lié à l'implication affective (Eisenberger et al., 1986 ; Eisenberger et al., 1990 ; Shore et Tetrick, 1991 ; Shore et Wayne, 1993 ; Guzzo et al., 1994). En effet, plus l'employé perçoit qu'il est soutenu par ses responsables hiérarchiques concernant sa carrière, plus il est impliqué dans l'organisation. Cela est d'autant plus vrai lorsque le degré d'implication dans la carrière augmente également. L'implication dans la carrière influencerait donc la relation entre la perception des politiques de l'entreprise relatives à la carrière et l'implication organisationnelle affective (Chang, 1999).

Pour terminer, des caractéristiques organisationnelles comme la décentralisation (Morris et Steers, 1980 ; Bateman et Strasser, 1984) et la justice organisationnelle (étudiée par Schaubroeck et al. (1994) en prenant l'exemple de la rémunération), laissent apparaître des corrélations positives avec l'implication organisationnelle affective. En outre, la perception par les salariés de la raison conduisant les organisations à mettre en place des pratiques de gestion des Ressources Humaines conduit au développement de l'implication affective. En effet, s'ils pensent que l'entreprise a pris une décision dans leur intérêt par respect pour eux, ils développent une implication affective envers celle-ci (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 75). De même pour la satisfaction des besoins ou la réalisation des attentes et le processus de justification (Allen et Meyer, 1997). Ce dernier met en avant le lien entre les deux dimensions comportementale et affective de l'implication. Les employés s'impliquent de

manière affective vis-à-vis de l'entreprise afin de justifier rétrospectivement le choix d'intégrer l'entreprise. L'implication affective aide l'individu à ne pas remettre en cause son choix aussi volontaire soit-il.

2.2. Les antécédents de l'implication organisationnelle calculée

En se basant sur les travaux réalisés à partir de l'outil de mesure d'Allen et Meyer (1984) excluant l'âge et l'ancienneté, deux types d'antécédents influent sur l'implication organisationnelle calculée : les investissements réalisés (*side-bets*) et les alternatives de travail. De ce fait, un employé jeune et ayant peu d'ancienneté dans l'entreprise peut être impliqué de façon calculée à cause du manque d'alternatives de travail, même si les investissements dans la firme sont minimes. Toutefois, avec le temps et le développement de ses compétences, il peut devenir moins impliqué à cause d'un grand nombre d'alternatives, malgré des investissements plus forts (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 76). Meyer et Allen (1997) insistent sur l'importance de ces deux types d'antécédents et rajoutent que la reconnaissance est un élément central du processus de développement de l'implication calculée. Parmi les investissements, la « non-transférabilité » perçue des compétences (Allen et Meyer, 1990 ; Lee 1992, cité dans Meyer et Allen, 1997) et de l'éducation (Lee, 1992) d'une entreprise à une autre paraît associée à un degré plus élevé d'implication calculée. Ces investissements, lorsqu'ils sont combinés avec d'autres variables comme le statut, la sécurité de l'emploi, ou les avantages liés à la retraite, engendrent le développement de l'implication calculée (Whitener et Walz, 1993). En revanche, ces auteurs ont remarqué l'existence d'un lien négatif entre l'attractivité des alternatives de travail et l'implication calculée. Cela peut être expliqué par le processus de reconnaissance évoqué précédemment.

2.3. Les antécédents de l'implication organisationnelle normative

L'identification des antécédents de l'implication normative n'a pas fait l'objet de nombreux travaux de recherche. Durant la phase d'intégration dans l'organisation, l'employé vit une expérience de socialisation familiale, culturelle et organisationnelle qui a des conséquences sur son implication (Wiener, 1982 ; Dunham et al., 1994). Cette socialisation exercerait une sorte de pression conduisant l'individu à adopter des normes de comportement telles que la loyauté envers l'entreprise.

Scholl (1981) ainsi que Meyer et Allen (1991) étudient un autre antécédent de l'implication normative : l'investissement réalisé par l'entreprise. Par exemple, le recrutement d'un employé basé sur une recommandation anime chez celui-ci une volonté de compensation, l'amenant à sentir qu'il est redevable envers l'entreprise. Ce sentiment découle du développement de l'implication organisationnelle normative qui permet de compenser le déséquilibre (Peyrat-Guillard, 2002, p. 77).

En ce qui concerne les expériences de travail, Allen et Meyer (1996) observent une corrélation positive (bien que plus faible que celle observée pour l'implication affective) entre le soutien perçu et l'implication organisationnelle normative.

Par ailleurs, plusieurs recherches se sont intéressées aux conséquences de l'implication organisationnelle (Steers, 1977 ; Matthieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002 ; Palmero, 2000 ; Peyrat-Guillard, 2002 ; Solinger, van Olffen et Roe, 2008). Ces travaux s'appuient pour la plupart sur la suggestion d'Allen et Meyer (1990) stipulant qu'un salarié peut présenter les différentes formes d'implication à des degrés divers, affinent la compréhension des effets de l'implication sur les comportements des individus (Vandenberghe et al, 2009).

3. L'absentéisme et l'intention de quitter en tant que conséquences de l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est souvent étudiée en tant que variable prédictive des comportements de retrait. Ces derniers sont définis comme les tentatives des employés de se retirer de leurs tâches et environnement en adoptant des comportements comme l'absentéisme, les retards, le turnover (Hanisch et Hulin, 1991). Pour Kaplan et al. (2009), les comportements de retrait font référence à un ensemble d'attitudes et de comportements utilisés par une personne lors de l'exercice de son emploi mais qui, pour une raison quelconque, décide d'être moins participative.

Keaveney et Nelson (1993) distinguent les comportements et les cognitions de retrait qui permettent de protéger les individus du stress ainsi que de ses conséquences. Selon ces auteurs, les comportements de retrait peuvent inclure les retards, l'absentéisme, les

comportements d'évitement, et le turnover (Rosse et Hulin 1985). Les cognitions de retrait se produisent lorsque les individus prennent une certaine distance « mentale » par rapport à l'environnement stressant du travail (Burke et Belcourt 1974; Hall 1972; Kahn et al. 1964; Schuler 1986; Walker, Churchill et Ford 1972). Ils peuvent ainsi prendre la forme d'un déni, d'un refus de réponse, de cognitions concernant le retrait de l'organisation telles que l'intention de quitter (Beehr et Gupta 1978; Rosse et Hulin 1985). Des appellations comme « comportements de retrait physiques » (Herzberg, Mausner, Peterson et Capwell, 1957) et « comportements de retrait psychologiques » (Keaveney et Nelson, 1993) sont aussi utilisées dans la littérature pour désigner les retards, l'absentéisme, les excuses pour fuir le travail et le turnover pour les premiers, et les intentions de comportements pour les deuxièmes.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous étudions les effets de l'implication organisationnelle sur un comportement et une intention de retrait en l'occurrence l'absentéisme et l'intention de quitter l'entreprise.

3.1. L'implication organisationnelle et l'absentéisme : quelles relations ?

L'absentéisme est expliqué par une implication organisationnelle faible (Henri, 2000). Dans son ouvrage de 1993, Paula Morrow avance que ce qui explique l'absentéisme, le turnover, la réduction des efforts, le vol, l'insatisfaction au travail et la non-mobilité, c'est bel et bien le manque d'implication au travail (Peyrat-Guillard, 2002, p. 81).

La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) montre que l'implication organisationnelle est négativement et faiblement liée à l'absentéisme. Cette faiblesse peut s'expliquer par le fait que les études analysées par les auteurs ne différencient généralement pas l'absentéisme volontaire de l'absentéisme involontaire. Les résultats auraient peut être été différents (une corrélation plus forte) si cette distinction a été prise en compte (Allen et Meyer, 1997). Pour le savoir, Allen et Meyer (1996) s'appuient sur quatre recherches (Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Hackett et al., 1994 ; Gellatly, 1995 ; Somers, 1995) et arrivent à ces résultats : l'implication affective a une relation plus forte avec l'absentéisme volontaire qu'avec l'absentéisme involontaire. Par contre l'implication calculée ne semble pas avoir de lien avec cette variable. Pour la dimension normative, les résultats sont mitigés : Meyer et al. (1993)

défectent une corrélation négative avec l'absence volontaire tandis que d'autres (Hackett et al., 1994 ; Somers, 1995) ne trouvent pas de liens significatifs.

En utilisant l'échelle tridimensionnelle de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), Meyer et alii. (1993) ainsi que Somers (1995) concluent à une relation négative entre l'implication organisationnelle affective et l'absentéisme alors qu'au niveau de l'implication raisonnée la corrélation n'est pas significative. Le lien entre l'implication organisationnelle normative et l'absentéisme fait débat puisque Meyer et alii (1993) montrent la présence d'une corrélation négative entre les deux variables, tandis que Somers (1995) montre que la relation n'est pas significative.

3.2. L'implication organisationnelle et l'intention de quitter : quelles relations ?

La relation entre l'implication et l'intention de quitter trouve son origine dans la théorie de l'échange social (Homans, 1958 ; Gouldner, 1960). Ce lien demeure très fort et à l'origine de nombreux travaux sur l'intention de quitter et le départ volontaire (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Mowday et al, 1982 ; Amara et Bietry, 2008 ; Vandenberghe et al, 2009 ; Jaros et al., 1993 ; Clugston, 2000 ; Mathieu et Zajac, 1990).

Plusieurs recherches (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004 ; Cotton et Tuttle, 1986 ; Allen et Meyer, 1996 ; Tett et Meyer, 1993) confortent la relation qui existe entre l'implication organisationnelle et le départ volontaire : dans un processus dynamique, l'implication influence le turnover par le biais de son effet sur les intentions de quitter avec lesquelles il est plus significativement liée (Mowday et al., 1984 ; Cohen, 1993 ; Jaros, 1995 ; Neveu 1996 ; Paillé 2004 ; Cohen et Freund, 2005). Par ailleurs, Mowday et al. (1982) relèvent cinq conséquences de l'implication organisationnelle : le désir de rester dans l'entreprise, l'intention de rester, le présentéisme, le maintien et l'effort au travail. D'autres auteurs stipulent que l'implication organisationnelle influe sur l'évaluation par autrui, la mesure des résultats, la perception des alternatives de travail, les retards, l'intention de chercher un autre emploi, le présentéisme, le turnover et l'intention de quitter l'entreprise (Mathieu et Zajac, 1990). Allen et Meyer (1997) répertorient ces conséquences en trois grandes catégories à savoir, le retrait (intention de quitter l'entreprise, turnover), les comportements

productifs (performance, congés de maladie, présentéisme, comportements de citoyenneté organisationnelle⁴²) et le bien-être des salariés.

Lachman et Aranya (1986) développent des modèles qui considèrent l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail comme précurseurs de l'intention de rester dans l'organisation. Mobley et al. (1979), quant à eux, développent un modèle sur l'implication organisationnelle incluant plusieurs types d'intentions comportementales et montrent que l'intention de chercher d'autres alternatives de travail et l'intention de quitter l'entreprise sont fortement corrélées avec l'implication organisationnelle.

L'implication organisationnelle affective est la notion qui reflète le mieux la fidélité d'un salarié, son attachement émotionnel, son identification à l'entreprise, son engagement envers celle-ci (Mobley et al, 1979 ; Cotton et Tuttle, 1986; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 1993 ; Somers, 1995 ; Neveu, 1996 ; Peretti et Swalhi, 2007). Rappelons que dans cette facette de l'implication organisationnelle, l'employé continue à travailler dans l'organisation parce qu'il le désire (Mowday et al., 1982 ; Allen et Meyer, 1990). La relation négative avec l'intention de quitter est forte (Baroudi, 1985; Meyer et Allen, 1991; Igarria et Greenhaus, 1992; Igarria et Wormley, 1992; Meyer et al, 1993 ; Griffeth et al, 2000 ; Paré et al, 2001 ; Meyer et al, 2002 ; Peyrat-Guillard, 2002 ; Thatcher et al, 2002 ; Paré et Tremblay, 2007 ; Lacity et al, 2008). Lorsqu'une personne est engagée affectivement, son intention de départ est faible ; à l'opposé, en l'absence de liens affectifs, son intention de départ est élevée (Mobley, Griffeth, Hand et Meglino, 1979 ; Guerrero, Herrbach, Mignonac, 2005). Ce lien direct très fort peut être nuancé par les médiations et modérations nombreuses entre l'implication organisationnelle affective et l'intention de quitter.

La relation entre l'implication organisationnelle calculée et l'intention de quitter fait débat. Pour plusieurs auteurs (Neveu, 1996 ; Commeiras et Fournier, 1998 ; Chang, 1999 ; Mobley et al, 1979 ; Paré et Tremblay, 2007), le lien n'est pas significatif. Pourtant d'autres (Meyer et Allen, 1997 ; Cohen et Freund, 2005) affirment le contraire. Pour Guerrero, Herrbach, Mignonac (2005), quand une personne considère comme coûteux de quitter son entreprise, son intention de départ est faible. À l'opposé, en l'absence de liens calculés forts,

⁴² Il s'agit des comportements constructifs ou coopératifs qui ne font pas partie du rôle de l'employé et qui ne sont pas récompensés formellement par l'entreprise (Organ et Konovsky, 1989).

son intention de départ est élevée. En outre, il existe une corrélation plus forte entre l'implication et l'intention de quitter qu'entre l'implication et le départ volontaire. La force de ces corrélations, dans un ordre décroissant, s'observe avec la facette affective, puis normative et enfin calculée (Vandenberghe, Landry, Panaccio, 2009).

D'après Suliman et Iles (2000), l'implication organisationnelle calculée n'est pas forcément bénéfique pour l'organisation. Selon eux, l'individu qui se trouve dans ce cas, mesure sa relation de travail à la mesure de ce qu'il reçoit de l'entreprise, selon son propre jugement. En fonction de ce dernier, la relation de travail est plus ou moins importante, mais jamais au-delà du calcul. L'implication organisationnelle calculée est un engagement « par défaut » qui n'est donc pas forcément bénéfique pour l'organisation (Suliman et Iles, 2000).

L'implication organisationnelle normative a un lien significatif et négatif avec l'intention de quitter (Meyer et Allen, 1997 ; Cohen et Freund, 2005 ; Meyer et al., 2002 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005) mais cette relation a été rarement étudiée.

Plusieurs études (Mathieu et Zajac, 1990 ; Tett et Meyer, 1993 ; Allen et Meyer, 1996) montrent que chacune des dimensions de l'implication organisationnelle est négativement liée à l'intention de quitter l'entreprise, la dimension affective représentant la plus forte corrélation. En effet, la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) a montré que l'implication affective et l'implication raisonnée ont une relation négative avec l'intention de quitter. Clugston (2000), Cohen (1996), Hackerr et al. (1994) ainsi que Meyer et al. (1993) ont trouvé que les trois dimensions de l'implication organisationnelle sont reliées négativement à l'intention de quitter. Toutefois, Meyer et Allen (1991) affirment qu'il est toujours difficile d'établir une corrélation entre l'intention de quitter et les trois dimensions de l'implication organisationnelle. Celles-ci peuvent simultanément affecter l'intention de quitter.

A partir de ces multiples recherches sur les antécédents et les conséquences, il est possible d'apporter une proposition montrant l'influence du travail en général sur les attitudes et les comportements. Il s'agit de l'idée selon laquelle les employés ont des attentes à l'égard de leur travail, et leurs attitudes et comportements émergent des multiples comparaisons entre leurs attentes et leurs perceptions des résultats obtenus (Porter et al., 1974). Il a également été mentionné que la réalisation des attentes est nécessaire dans la mesure où elle défavorise le processus de retrait de l'organisation (Weitz, 1956 ; Katzell, 1968 ; Dunnette, Avery et Banas, 1973).

Synthèse du chapitre II

Ce deuxième chapitre nous a permis de faire le point sur les diverses conceptualisations de l'implication au travail. Celle-ci trouve ses racines dans les travaux de Morrow (1983, 1993) qui a proposé de regrouper différents objets de l'implication en cinq formes « universelles » censées pouvoir s'appliquer à toutes les situations professionnelles. Il s'agit de l'implication dans les valeurs du travail, l'implication dans l'organisation, l'implication ou l'engagement dans l'emploi occupé, l'implication dans la profession ou dans la carrière et l'implication syndicale.

A travers ce chapitre, nous avons également pu présenter les différentes dimensions de l'implication : la dimension affective, la dimension calculée et la dimension normative. Cela nous amène à constater que le foisonnement des approches conduit aujourd'hui plusieurs auteurs à envisager l'implication comme une attitude doublement multidimensionnelle, à la fois par sa nature même (multidimensionnalité interne) et par les objets auxquels elle s'applique (dimensionnalité externe).

Dans la deuxième section, nous nous sommes intéressés au concept d'implication organisationnelle tridimensionnelle. La dimension affective exprime un attachement affectif à l'organisation (Meyer et Allen, 1990). La dimension comportementale correspond à la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices effectués (March et Simon, 1958 ; Homans, 1958 ; Becker, 1960 ; Allen et Meyer, 1994). La dimension normative pousse un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est dans l'obligation d'agir ainsi (Wiener et Vardi , 1982). Nous avons pu relever les antécédents de l'implication organisationnelle en tenant compte de ses trois dimensions. L'étude des antécédents s'avère être d'une importance capitale pour les DRH qui cherchent toujours et encore à impliquer leurs salariés.

A la fin de ce chapitre, nous avons étudié la relation de ce concept tridimensionnel avec les comportements de retrait physiques et psychologiques en l'occurrence, l'absentéisme et l'intention de quitter. Les études antérieures laissent apparaître des liens négatifs entre l'implication organisationnelle d'une part, et l'absentéisme (Morrow, 1993 ; Peyrat-Guillard, 2002 ; Meyer et alii., 1993 ; Somers, 1995) et l'intention de quitter (Mathieu et Zajac, 1990 ; Tett et Meyer, 1993 ; Allen et Meyer, 1996 ; Clugston, 2000, Cohen, 1996) d'autre part.

Conclusion de la première partie

La première partie de cette recherche doctorale a eu pour objet d'introduire et de détailler les notions centrales de cette étude à savoir le stress professionnel et l'implication organisationnelle. Une large revue de la littérature nous a ainsi permis, non seulement, de mettre en exergue les particularismes distinctifs de ces deux phénomènes organisationnels qui deviennent des préoccupations majeures dans le contexte actuel de travail, mais également de définir et de clarifier le/les processus par lesquels ils s'associent et agissent sur le milieu de travail. D'un mal-être initié par des facteurs organisationnels de stress à l'occurrence d'attitudes et de comportements négatifs au travail, ce chapitre met ainsi en relation deux concepts s'inscrivant parmi les plus grandes préoccupations des dirigeants des ressources humaines et leurs conséquences auprès d'une cible singulière : les cadres.

DEUXIEME PARTIE :
METHODOLOGIE DE LA
RECHERCHE

Introduction de la deuxième partie

L'objectif de toute recherche en sciences de gestion, et singulièrement en comportement organisationnel, est avant tout d'accéder à une situation sociale, qui concerne de près l'activité d'une entreprise et conditionne son fonctionnement, et d'ensuite la comprendre par l'analyse des attitudes et des comportements des employés, afin de proposer aux gestionnaires les solutions leur permettant de prévenir le problème, de le gérer et d'y faire face (Thiétart et al, 2003 ; Roussel et Wacheux, 2005). Cette situation sociale est le point de départ de la réflexion et des interrogations du chercheur qui a pour objectif d'élucider au travers de son investigation théorique et empirique la problématique de recherche. Mais il reste à penser aux moyens à mettre en place pour accéder à cette réalité. Après avoir établi la problématique et fixé le cadre théorique sous-jacent, il s'agit pour le chercheur d'envisager la démarche et les outils à mobiliser afin de confronter ses hypothèses à la réalité du terrain. Bien qu'il soit orienté par une posture épistémologique singulière, le choix d'une démarche méthodologique, et la précision du protocole de recherche, demeure une tâche difficile puisqu'elle se présente souvent sous la forme d'une succession de problèmes rencontrés et d'opportunités à saisir qui ne doivent pas faire dévier le chercheur de son objectif premier mais lui imposent cependant d'osciller autour de sa problématique et de faire des compromis (Evrard et al., 2003 ; Igalens et Roussel, 1998).

1. Une posture épistémologique positiviste

Les choix épistémologiques forment un tout que Bateson définit comme « *un filet de prémisses dans lequel le chercheur est enfermé* » (Bateson, 1972, 314) appelé également cadre épistémologique. Cela permet au chercheur de posséder « *une grille de lecture sur la manière dont la science se construit* » (Wacheux, 1996, 35). L'épistémologie « *s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret et Séville, 2003 : p.13). La position épistémologique adoptée dans un travail de recherche influence sur la vision du chercheur vis-à-vis de l'objet étudié. Elle renvoie à la manière dont le chercheur aborde la réalité et de ce fait, elle l'oriente (Evrard et al., 2009).

Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes inspirés de la démarche générale de recherche proposée par Quivy et Van Campenhout (2006) selon laquelle tout travail de recherche doit être structuré en trois grandes étapes : la rupture (formulation d'une problématique de recherche), la construction (définition d'un cadre théorique et du modèle de recherche) et la constatation (confrontation du modèle théorique à la réalité : étude de terrain, analyse des résultats et conclusions). A cet effet, notre recherche peut être inscrite dans une approche positiviste (Perret et Séville, 2003).

Trois approches épistémologiques sont généralement distinguées : l'approche positiviste, l'approche interprétativiste et l'approche constructiviste. Selon Allard-Poesi et Maréchal (2003), « *pour un chercheur positiviste, l'objet de la recherche consiste principalement à interroger des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente. Pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions. Pour un chercheur constructiviste enfin, construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de connaissances que la recherche s'efforcera de satisfaire* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2003, p.40). Au regard de l'objet qu'elle tente de cerner, cette recherche peut être inscrite dans une approche positiviste. En effet, nous nous intéressons aux effets du stress professionnel sur les attitudes ainsi que les comportements et les intentions de retrait chez les cadres.

L'opposition fondamentale entre les différents positionnements épistémologiques réside dans la compréhension de la réalité. Si, pour les positivistes, la réalité est exogène et n'agit en rien sur la compréhension des phénomènes étudiés, pour les constructivistes, elle est au contraire une véritable partie prenante à la construction de la nouvelle réalité des acteurs. Quant aux interprétativistes, ils recherchent plutôt à comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité, en faisant preuve d'empathie. Cela signifie que le chercheur est lui-même acteur de son propre objet de recherche. Pour Denzin et Lincoln (1998) c'est un acteur situé et engagé, il a donc conscience de sa subjectivité qu'il cherchera à contrôler.

Selon Perret et Séville (2003), trois questions permettent au chercheur de légitimer sa démarche de recherche et de la positionner dans l'un des trois paradigmes :

- « *Quelle est la nature de la connaissance produite ?* » : cette thèse aborde le phénomène de stress comme un fait subjectif qui peut être mesuré et expliqué « objectivement ». Cette manière d’aborder l’objet de recherche relève du positivisme et s’oppose à la « dépendance du sujet et de l’objet » observée dans les paradigmes interprétativiste et constructiviste.
- « *Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?* » : notre recherche vise à expliquer les effets du stress perçu de façon indépendante tout en nous appuyant sur un questionnaire constitué d’échelles de mesure validées. Elle n’envisage donc pas de comprendre, ni d’analyser le processus par lequel le phénomène de stress peut être construit. Elle envisage d’expliquer les effets d’un phénomène sur des variables organisationnelles. A ce niveau, notre positionnement se rapproche une fois encore du positivisme.
- « *Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?* » : les résultats attendus de cette recherche devraient à terme nous permettre de vérifier, de confirmer ou de réfuter un ensemble d’hypothèses sur l’état actuel des connaissances sur le vécu professionnel des cadres en France. A cet effet, les critères de validité des résultats ne prennent pas appui sur l’empathie (interprétativisme), les caractères d’intelligibilité, d’adéquation et d’enseignabilité des connaissances (constructivisme). Les critères de validation de cette recherche s’appuient sur un certain nombre de tests statistiques visant à confronter des hypothèses aux faits. Cette démarche est généralement employée par des chercheurs positivistes.

En nous appuyant sur le tableau suivant proposé par Perret et Séville (2003), nous essayons encore une fois de justifier notre positionnement épistémologique.

Tableau 4 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2003 : pp. 14-15)

Le positivisme	L’interprétativisme	Le constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l’objet de	Hypothèse relativiste L’essence de l’objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou

	connaissance	interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>La nature de la « réalité »</i>	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique</i>	La découverte. Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation. Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction. Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction.
<i>Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité</i>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret et Séville, 2003, pp. 14-15

Au regard de cette analyse, il paraît évident que nous nous inscrivons dans une posture positiviste. Ce paradigme épistémologique vise à décrire la réalité de manière objective et implique que le chercheur adopte une posture extérieure au cours de l'observation des faits (Evrard et al., 2009).

2. Une Posture méthodologique déductive

Une méthode de recherche renvoie à des « *procédures et des techniques dont la finalité est d'obtenir des réponses aux questions posées* » (Boutillier, Goguel D'Allondans, Uzunidis et Labère, 2003 : p.75). Deux principales méthodes de recherche peuvent être distinguées dans les approches positivistes : la méthode hypothético-déductive et la méthode hypothético-inductive. Dans la première, les chercheurs partent d'une typologie déjà constituée et la testent sur un échantillon par des méthodes quantitatives. Dans la deuxième, les chercheurs

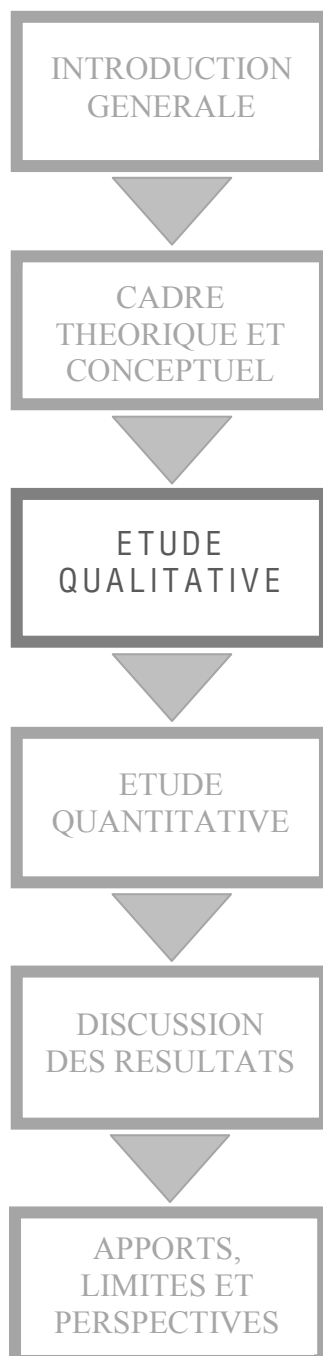
partent d'observations limitées pour formuler des hypothèses, des théories ou des questions de recherche (Evrard et al., 2009, p.44).

Ainsi, notre démarche méthodologique est hypothético-déductive puisque nous formulons des hypothèses de recherche en nous basant aussi bien sur les recherches antérieures que sur une étude qualitative exploratoire réalisée auprès des cadres. En combinant la revue de littérature et une démarche exploratoire, nous aboutissons à des hypothèses plus ciblées compte tenu de la spécificité de la catégorie socioprofessionnelle étudiée. Il convient ensuite de conceptualiser un modèle de recherche dont les variables seront mesurées par le biais d'échelles de mesure validées des attitudes et comportements. Une variable attitudinale ou comportementale est généralement mesurée par une échelle de mesure. Dans notre cas, nous cherchons à expliquer l'absentéisme et l'intention de quitter (variables à expliquer ou endogènes) chez les cadres à partir des antécédents tels que l'implication organisationnelle et le stress au travail (variables explicatives ou exogènes). Ces variables renvoient à des phénomènes subjectifs qui sont mesurés d'une façon « objective » via des échelles de mesure déjà validées. Notre adoption d'une démarche hypothético-déductive se justifie aussi par le fait que nous mettons à l'épreuve des relations entre variables qui sont testées via des tests statistiques.

La deuxième partie de ce travail de recherche concerne les deux études que nous avons réalisées auprès des cadres: la première est qualitative exploratoire (chapitre III) et vise à aboutir à un ensemble d'hypothèses de recherche et un modèle conceptuel qui sont par la suite testés dans le cadre d'une étude quantitative (chapitre IV). En effet, à travers le recours aux Méthodes des Equations Structurelles (MES), nous procédons à la vérification statistique des nos hypothèses et à la validation de notre modèle conceptuel en deux étapes : l'Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) et l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC). Un dernier chapitre (V) a pour principal objectif la discussion des résultats de la recherche.

CHAPITRE III

ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE



L'objet de ce chapitre est de présenter l'étude qualitative menée auprès des cadres. Cette étude vise à compléter et à affiner notre revue de la littérature permettant de déterminer nos hypothèses et notre modèle de recherche. Elle doit nous permettre d'expliquer les facteurs du stress professionnel et d'identifier ses principales conséquences chez la catégorie des cadres.

PLAN DU CHAPITRE

Section 1 : Méthodologie et résultats de l'étude qualitative

1. Méthodologie de la recherche qualitative
 - 1.1. Composition de l'échantillon
 - 1.2. Déroulement des entretiens
2. Analyse des résultats
 - 2.1. Attitude vis-à-vis de la santé au travail
 - 2.2. Analyse de la représentation et la connaissance de l'objet étudié
 - 2.3. Causes et conséquences du stress professionnel chez les cadres

Section 2 : Formulation des hypothèses et proposition du modèle conceptuel de la recherche

1. Les hypothèses de recherche
2. Le modèle conceptuel

Cette étude qualitative a pour but de compléter la revue de la littérature effectuée dans les deux premiers chapitres. Elle se déroule en deux sections : la première explicite notre méthodologie et les principaux résultats obtenus. La deuxième concerne nos hypothèses et notre modèle conceptuel dont la validité sera testée par une étude quantitative.

Section 1

Méthodologie et Résultats de l'étude qualitative

L'objet de ce chapitre est de présenter l'étude qualitative réalisée auprès des cadres travaillant en France. A travers leurs discours, cette dernière doit nous permettre d'explorer les antécédents et les conséquences organisationnels du stress professionnel chez cette catégorie d'employés.

1. Méthodologie de la recherche qualitative

Cette première section présente l'analyse qualitative réalisée dans le cadre de notre étude exploratoire. Afin de parfaire notre connaissance sur le sujet et d'affiner notre revue de la littérature, nous avons recouru à une étude qualitative en direction des cadres travaillant en France.

Cette phase qualitative a un double objectif : le premier consiste à confirmer, à vérifier les éléments pertinents mis en avant par la littérature via les discours des répondants. La seconde vise à enrichir la connaissance du sujet auprès de cette catégorie spécifique. Pour Thiétart et al., (1999), cette phase qualitative est essentielle en ce qu'elle représente un véritable préambule incontournable à l'étude quantitative et peut donner lieu à des propositions d'hypothèses plus affinées. Ainsi, pour mieux appréhender les différentes conséquences comportementales et attitudinales du stress auprès des cadres interrogés, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs. Cette technique est considérée comme l'une des plus performantes afin d'apprécier les comportements et attitudes des individus (Evrard et al., 2000).

1.1. Composition de l'échantillon

Le recours aux entretiens semi-directifs a pour objectif l'exploration en profondeur d'un champ de recherche. La richesse du contenu, sa profondeur, sa diversité et sa qualité sont alors attendues par le chercheur (Evrard, Pras et Roux, 2009). Des échantillons de taille réduite sont donc suffisants puisqu'aucune représentativité statistique n'est recherchée. En répondant au principe de saturation théorique/sémantique préconisé par Glaser et Strauss (1967)⁴³ nous avons effectué notre étude qualitative auprès de 26 cadres français. Le tableau suivant relate les caractéristiques de cet échantillon :

Tableau 5 : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative

Genre		Age					Ancienneté			
Homme	Femme	22- 28 ans	29-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +	-1 an	1-3 ans	4-10 ans	10 ans et +
53.8%	46.2%	19.2%	27%	30.7%	15.4%	7.7%	7.7%	27%	27%	38.3%

1.2. Déroulement des entretiens

Les personnes que nous avons interviewées se sont exprimées pendant trente minutes en moyenne. Les entretiens ont été conduits de manière individuelle et semi-directive. Ce type d'étude nous a permis d'aborder librement les thèmes choisis, tout en donnant la possibilité aux répondants de revenir sur certaines parties ou de compléter leurs réponses. Nous avons gardé une certaine liberté et flexibilité dans l'interview (Giodanno, 2003), permettant de découvrir les motivations du répondant, ses opinions, ses attitudes, ses sentiments sous-jacents par rapport aux thématiques étudiées (Brech, 2002). Nous sommes ainsi intervenus le moins souvent possible au cours des entretiens vu que notre objectif est de recueillir des données les plus « naturelles » possibles. Il nous est arrivé de poser des questions faisant référence à la dernière idée émise par le répondant afin de relancer l'entretien, lorsque cela était nécessaire. Grawitz (2001) souligne que ces questions de relance doivent être choisies en fonction de leur pertinence pour l'objet de recherche.

⁴³ Selon ce principe, on estime que le nombre d'entretiens réalisés est suffisant si tout nouvel entretien n'apporte plus de nouvelles idées par rapports aux précédents.

Le guide d'entretien utilisé pour réaliser cette phase exploratoire de notre étude (voir annexe 1), s'est articulé autour de trois grandes étapes. La phase introductive était destinée à apprécier l'attitude de l'individu vis-à-vis de la santé au travail de manière générale. Nous avons cherché à comprendre quelle était la perception que l'interviewé pouvait porter à l'égard du domaine de la santé au travail. Dans un second temps, nous avons abordé le thème du stress professionnel afin de révéler son importance dans l'entreprise. Puis, après avoir donné une définition la plus neutre possible de la thématique étudiée (le stress) et de l'objet d'étude, nous avons amené les cadres à s'exprimer sur leurs attitudes et comportements afin d'en déceler d'éventuelles causes et conséquences du stress professionnel chez la population étudiée.

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. La totalité des discours a été épurée des éventuels biais et interférences telles que les bégaiements, les interjections et les hésitations, puisque n'ayant aucun intérêt à cette recherche (Georges, 2002). Excepté cette manipulation, l'ensemble des données a été parfaitement respecté et nous sommes restés fidèles à l'authenticité des réponses présentées par les sondés (Spradley, 1980; Georges, 2002).

Suite à cette étape de mise en œuvre des données, nous avons procédé à une analyse thématique afin d'étudier le contenu des discours recueillis. Selon Thiétart et al. (2003), « *l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours* ». Il s'agit ainsi de relever la présence de mots clés et de quantifier leur fréquence d'apparition (Bardin, 2001). L'analyse thématique de contenu est utilisée lorsque « *la théorie est préexistante à l'expérimentation et résulte soit d'une théorie locale ajustée à un champ de recherche particulier soit d'une théorie générale* ». Elle est donc « *bien adaptée aux problématiques qui s'inscrivent dans un cadre conceptuel solidement étayé* » (Jolibert et Jourdan, 2011, p.59). Le choix de cette méthode est de ce fait justifié puisque nous cherchons à ajuster la littérature sur le stress professionnel et l'implication organisationnelle à une catégorie particulière, celle des cadres.

Dès lors, nous avons fait émerger des concepts les plus représentatifs des idées émises par les répondants et nous avons développé une grille d'analyse destinée à regrouper les différentes thématiques relatives à chaque entretien et à adopter une lecture aussi verticale qu'horizontale, c'est-à-dire par entretien et par comparaison des discours entre eux. Aucun

logiciel du type Alceste, Sphinx Lexica ou Atlas Ti n'a été utilisé à cette étape de l'étude. L'objet de notre recherche étant de pouvoir explorer et appréhender les antécédents et les conséquences du stress professionnel vus par les cadres. Ceux que nous avons interrogés appartiennent à des entreprises différentes dont principalement, deux banques, deux opérateurs téléphoniques, et une entreprise de gestion de la distribution et la vente de services de voyage.

2. L'analyse thématique de contenu

Dans le cadre de notre étude, il est intéressant de faire ressortir les points essentiels de notre analyse. En guise de préambule à cette présentation des résultats, nous avons tenu à souligner la préoccupation et l'importance que les cadres pouvaient accorder au domaine de la santé au travail et principalement au stress. Puis nous présentons les principales caractéristiques qui sont apparues durant ces entretiens, en proposant les extraits les plus significatifs de verbatim.

2.1. Attitude vis-à-vis de la santé au travail

D'après les récits des interviewés, la santé au travail revoie spontanément au stress (24/26).

« Selon moi, la santé au travail regroupe tous les troubles que l'on ressent au travail tels que le stress, les dépressions, les TMS, [...] » (Denise, 31 ans)

« C'est le stress, la fatigue, les dépressions, l'épuisement, le surmenage, causés par le travail » (Elodie, 26 ans)

« Je pense que ce qu'on entend surtout par santé au travail, c'est la prévention des risques psychosociaux, c'est-à-dire le stress, le burnout et les autres problèmes liés au travail » (Nicolas, 44 ans)

« Chez X, on ne peut pas parler de bonne santé mais plutôt de mauvaise santé au travail » (Sonia, 32 ans)

D'après les discours des répondants, la santé au travail renvoie directement à des aspects négatifs tels que le stress, le burnout, les dépressions, les TMS, le surmenage, la fatigue, les risques psychosociaux, etc.

2.2. Analyse de la représentation et connaissance de l'objet étudié

Les répondants connaissent bien le phénomène étudié (26/26) et le considèrent, pour la grande majorité (23/26), comme une thématique essentielle à étudier en sciences de gestion. A la question « *Avez-vous déjà entendu parler du stress professionnel ou du stress au travail?* », ils ont répondu « *évidemment !* », « *oui, bien sur !* », « *et comment !* », « *c'est LE sujet du siècle* ».

Chacun d'eux a essayé de le définir à sa manière et avec ses propres mots :

« *C'est le sentiment d'être dépassé par les événements, de subir constamment des pressions de la part de ses supérieurs* » (Robert, 38 ans)

« *Le stress est un stimulus. J'en ai besoin pour travailler, pour donner le meilleur de moi-même* » (Luc, 57 ans)

« *C'est le fait de « péter un câble » et de devenir agressif et désagréable avec les collègues, la famille, les amis, ... bref, avec tout l'entourage* » (Giulia, 25 ans)

« *Il s'agit de la fatigue et des frustrations causées par le travail. C'est une sorte de souffrance qui nous pousse à s'isoler petit à petit du monde extérieur : on n'est plus sociable, on est de mauvaise humeur, on est pessimiste et sur ses nerfs* » (Arielle, 32 ans)

« *Il y a deux types de stress : le positif et le négatif. Le positif est stimulant [...] et le négatif engendre des maladies cardiovasculaires [...]* » (Jacques, 45 ans)

« *C'est un problème qu'on ne peut pas nier. J'ai moi-même craqué plus d'une fois ! J'ai même sombré dans une grave dépression* ». (Anne-Marie, 56 ans)

« *Le stress c'est quand on est dégoûté de tout, de son travail, de ses collègues, de son entreprise, voire de soi-même* ». (Thomas, 43 ans)

Bien qu'il ait été assimilé à des aspects positifs (stimulus, donner le meilleur de soi-même), il est considéré par la majorité des cadres interviewés comme un concept négatif se manifestant à travers des comportements agressifs envers l'entourage, des troubles de santé, du dégoût pour le travail, etc. Il est souvent associé à des termes comme « *pression* », « *fatigue* », « *frustration* », « *agressivité* », « *mauvaise humeur* », etc.

A la question « *Que pensez-vous de son importance comme thématique de recherche ?* », voici ce qu'ils ont répondu :

« *C'est effectivement un sujet intéressant, voire primordial, dans une époque de plus en plus dure à vivre* » (Anne-Marie, 56 ans)

« *Votre recherche est passionnante. Il est grand temps d'étudier ce sujet de plus près afin de le maîtriser et savoir comment y remédier* » (Guillaume, 39 ans)

« *Dans notre entreprise, le stress est devenu un véritable fléau et son étude s'avère indispensable si l'on veut que ses salariés soient plus efficaces et éviter le pire* » (Gérard, 52 ans)

« *Comment peut-on prévenir le stress des cadres si on ne l'étudie pas de près ?* » (Fernando, 27 ans)

Tous les répondants ont déjà entendu parler du stress au travail et le trouvent, pour la plupart, un sujet de recherche intéressant dans le sens où sans l'étude approfondie de ce phénomène, il est impossible de le gérer et de le prévenir.

2.3. Causes et conséquences du stress professionnel

La recherche sur les facteurs du stress des salariés a fait couler beaucoup d'encre. Mais qu'en est-il de ses facteurs pour la population des cadres ? Leur stress est-il engendré par les mêmes causes que les autres catégories socioprofessionnelles ? Voici ce qu'il en sort de leurs récits :

« On stresse parce qu'on est tout le temps pressés, on travaille constamment sous tensions. En plus, on travaille trop, on a plein de tâches à faire et c'est comme ça tous les jours ! » (Jacques, 45 ans)

« Je suis stressée parce que je consacre beaucoup de temps à mon travail. Je ne profite pas assez de mon mari et de mes enfants. Ça m'arrive de sentir une certaine culpabilité envers eux. J'ai beaucoup de responsabilités et même si je délègue quelques unes à mes collaborateurs, je dois quand même être présente pour les superviser » (Sandrine, 38 ans)

« Cela fait des années que je n'ai pas évolué. Pas de formation, pas d'avancement de carrière, rien ! et ça m'ennuie chaque jour de plus en plus » (Gérard, 52 ans)

« Aujourd'hui chez X, tout le monde se plaint de la routine ! Il n'y a pas de promotions [...] » (Louis, 39 ans)

« C'est surtout la non reconnaissance du travail fourni qui est frustrante et qui génère le stress. On nous demande d'assumer une charge de travail toujours plus importante... On doit se dépêcher, on nous demande de nous investir de plus en plus. On travaille, tard le soir et nos réflexions ne sont même pas prises en compte » (Catherine, 37 ans)

« [...] et à la fin, vous croyez que quelqu'un va vous remercier pour ce que vous faites ? Il y a aucune reconnaissance de la part des supérieurs. Parfois je me demande si ça en vaut la peine » (Nathan, 29 ans)

« Je trouve qu'on est mal informés. La direction nous demande de faire, telle ou telle tâche, sans que nous sachions leurs intentions. Ils ne nous impliquent pas et après ils se demandent pourquoi on n'est pas motivés » (Ines, 34 ans)

Selon ces discours, les principales causes du stress chez les cadres sont :

- Le rythme et la surcharge du travail
- La difficulté de concilier la vie privée et la vie professionnelle
- Le haut niveau de responsabilité
- Le plafonnement de la carrière
- Le temps passé au travail
- Le manque de reconnaissance des efforts
- Le manque de visibilité sur la stratégie de l'entreprise

Les cadres interviewés confirment les résultats du baromètre stress mis en place pour la CFE-CGC en octobre 2009 (Voir le paragraphe 2. de la deuxième section du chapitre D). Cependant, ils mettent en évidence à travers leurs discours un autre antécédent ; il s'agit du plafonnement de la carrière. Celui-ci est une source d'inquiétude pour les cadres et une préoccupation pour les entreprises qui craignent des effets dysfonctionnels sur leur fonctionnement (Roger et Tremblay, 1998). Comme le confirment Roger et Tremblay (1998, p. 4), le plafonnement est généralement associé au stress, à l'insatisfaction et au retrait : *« Après avoir réalisé qu'ils s'intéressaient moins à leur poste et qu'ils souhaitaient le quitter, beaucoup de cadres qui, dans le marché actuel, ont des difficultés à trouver un meilleur emploi, restent dans un poste où ils sont compétents, mais où ils ne progressent plus. Ces cadres plafonnés ont de fortes chances d'être frustrés et insatisfaits dans leur travail ».*

Bien que l'objet de ce travail de recherche soit l'étude des effets du stress professionnel sur les attitudes, les comportements et les intentions de retrait, se pencher sur les antécédents de ce phénomène tels qu'ils sont perçus par les cadres s'avère indispensable. Les entretiens effectués nous ont permis de mieux comprendre les causes du stress spécifiques à cette catégorie socioprofessionnelle.

Les conséquences organisationnelles du stress au travail que nous avons pu relever à partir des discours des répondants sont les suivantes :

- D'abord, le manque d'implication organisationnelle (15/26) aussi bien affective que calculée.

« Il y a huit ans, j'ai débuté ma carrière chez Y et je m'y suis rapidement attachée. Mais maintenant, depuis quelques années, ce n'est plus pareil ! Il y a tellement de tensions que parfois je me sens malheureuse et je n'ai plus envie de travailler... Si vous voyez ce que je veux dire... » (Arielle, 32 ans)

« J'aime bien mon boulot, j'adore ce que je fais, c'est vraiment passionnant... Mais ce qui me dérange c'est l'ambiance du travail et les relations... C'est la catastrophe ! Il y a des supérieurs qui ne disent plus bonjour ou bonsoir. Tout le monde est sur ses nerfs, je ne vous raconte pas... L'idéal ça serait de trouver le même job ailleurs... D'ailleurs je devrais bientôt commencer ma recherche parce que là, ça commence à en faire trop ! » (Thomas, 43 ans)

« Ici on est bien payé et on a beaucoup d'avantages par rapport aux autres banques. Sans ça, je ne vois pas comment j'aurais pu tenir jusque là » (Jean-Christophe, 41 ans)

« Après tout ce que j'ai accompli chez X, ça serait du gâchis de partir... D'un autre côté, ce n'est pas comme s'il y a des dizaines d'opportunités qui m'attendent ! » (Nobert, 46 ans)

- Ensuite, l'absentéisme (10/26)

« Je suis tellement stressée que je n'éprouve plus d'attachement ni à X ni à mon travail. Du coup, je m'arrange comme je peux pour passer le minimum de temps ici » (Maria, 24 ans)

« [...] Plus je suis loin de mon bureau, mieux c'est! Ça m'arrive m'absenter en milieu de semaine pour faire une coupure. Ça me permet de faire le vide autour de moi, de 'respirer' » (Louis, 39 ans)

« Les tensions au travail créent du stress et forcément cela crée de l'absentéisme » (Catherine, 37 ans)

« Chez Y, il y a beaucoup d'absentéisme surtout dans les périodes de suractivité. On sent que les gens sont stressés [...] » (Patricia, 52 ans)

- Et enfin, l'intention de quitter l'entreprise (9/26)

« J'en ai marre de ce boulot, je ne pense pas tenir encore longtemps [...] » (Sonia, 32 ans)

« Personnellement, je n'aime plus travailler pour Y [...] ça devient insupportable ! Je pense sérieusement à démissionner » (Arielle, 32 ans)

« Je ne vous cache pas que, depuis quelques mois, je suis en train de chercher un autre job » (Sébastien, 32 ans)

« Je ne vais pas tarder à changer de job » (Nathan, 29 ans)

« J'envisage de changer d'entreprise d'ici la fin de l'année » (Louis, 39 ans)

« Il n'y a rien qui fait que je sois attachée à X [...], ça m'arrive de penser à changer de travail » (Denise, 31 ans)

« C'est devenu insupportable ici ! Trop de tensions, trop de stress, pas de promotion,... Il est temps de voir ailleurs » (Khaled, 31 ans)

Les conséquences du stress étudiées dans la première partie de cette thèse refont surface à travers les discours des cadres. En effet, ces derniers confirment le fait que l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter sont des attitudes et comportements qu'ils vivent en entreprise en raison du stress qu'ils éprouvent. La relation qu'entretient le stress professionnel avec ses variables organisationnelles a été confirmée par les cadres eux-mêmes. Une relation que, dans la littérature, nous avons traitée d'une façon générale sans spécification de la catégorie socioprofessionnelle étudiée dans cette recherche. D'autres conséquences du stress ont été citées telles que l'insatisfaction et la démotivation mais ne seront pas prises en compte dans ce travail de recherche en raison de leur manque de répétition dans les discours des répondants. Nous n'avons de ce fait retenus que les trois conséquences les plus fréquentes.

En analysant les récits des répondants, nous remarquons qu'ils abordent – sans peut être le savoir – la notion de l'implication organisationnelle affective qu'ils expriment par des fragments de phrases comme « *je ne suis pas attachée à* » ou « *je n'aime plus travailler pour* ». Ce manque d'implication affective envers leur organisation leur donne des envies de la quitter. L'implication organisationnelle calculée a également été citée par les répondants

qui déclarent par exemple que leur bonne situation financière les dissuade de quitter l'entreprise ou encore qu'ils y restent parce qu'ils n'ont pas d'autres alternatives d'emploi.

Par ailleurs, nous remarquons que plusieurs verbatim nous renseignent sur l'effet indirect sur stress sur l'absentéisme et l'intention de quitter. En effet, il a été déclaré que le stress influe sur l'implication organisationnelle en la diminuant et que ce manque d'implication conduit à l'absentéisme. De plus, nous avons constaté que le stress causé par un mauvais climat organisationnel peut engendrer un manque d'implication qui se traduit par une intention de quitter l'entreprise.

L'étude qualitative menée auprès des cadres nous permet d'inférer un certain nombre de concepts ainsi que des relations entre ces concepts. Ainsi, à partir de la littérature et des résultats de l'étude qualitative, nous formulons un ensemble d'hypothèses que nous testerons lors d'une étude quantitative.

Section 2

Formulation des hypothèses et proposition du modèle conceptuel de la recherche

L'objectif de cette section est de présenter les hypothèses de recherche que nous formulons à partir de la revue de la littérature sur le stress professionnel et des résultats de l'étude qualitative exploratoire réalisée auprès des cadres. Nous proposons un modèle explicatif de l'implication organisationnelle, de l'intention de quitter l'entreprise et de l'absentéisme chez les cadres.

1. Les hypothèses de recherche

Nous nous intéressons dans un premier temps aux effets directs du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter. Nous nous

focalisons dans un deuxième temps sur les effets indirects de ce phénomène sur les variables organisationnelles retenues.

1.1. L'effet direct du stress sur l'implication organisationnelle

La majorité des études sur le lien entre le stress et l'implication organisationnelle montre qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables (Khatibi, Asadi et Hamidi, 2009 ; Lee, 2007; Lambert et Paoline, 2009; Omolara, 2008; Boyas et Wind, 2009 ; Mathieu et Zajac, 1990). Il a aussi été démontré que le stress minimise le développement de la dimension affective de l'implication (Wetzels et al., 2000 ; Zickar, Gibby, et Jenny, 2004), cependant ce n'est pas toujours le cas (Ko, Price, et Mueller, 1997). Duyck et Lahmouz (2010) déclarent qu'intuitivement, le stress devrait être négativement lié à l'implication organisationnelle des salariés. Ils testent ensuite leur intuition par une étude d'un cas d'une compagnie d'assurance dans un contexte de restructuration et une enquête par questionnaire auprès de 37 cadres. Les résultats ont laissé apparaître une corrélation négative entre le stress et l'implication organisationnelle affective et une corrélation positive entre le stress et l'implication organisationnelle calculée. Leur étude montre ainsi que le stress dû à une restructuration n'encourage pas les cadres à avoir une implication affective envers leur organisation mais les oriente vers une relation calculée avec celle-ci. En dehors de ce contexte (restructuration), ces résultats seront-ils encore les mêmes ? C'est ce que nous voulons tester dans notre recherche en proposant trois hypothèses, une pour chaque dimension de l'implication organisationnelle.

H1a : Il existe une relation directe et négative entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle affective.

H1b : Il existe une relation directe et négative entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle calculée.

H1c : Il existe une relation directe et négative entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle normative.

1.2. L'effet direct du stress sur l'absentéisme et l'intention de quitter

Nombreuses sont les études qui traitent le lien entre le stress et l'absentéisme (Moreau et alii, 2004 ; North et alii., 1996 ; Hendrix et alii., 1991 ; Chini, 2003 ; Jamal, 2007). Intuitivement, ces deux variables seraient liées positivement. C'est ce qu'ont montré Hendrix et alii (1991), Chini (2003) et Jamal (2007). Pourtant, d'autres chercheurs ne trouvent aucune relation significative entre le stress et l'absentéisme (Bourbonnais et Mondor, 2001 ; De Jong et alii, 2001 ; Moreau et alii, 2004 ; Niedhammer et alii, 1998 ; Nielsen et alii, 2004 ; Vahtera et alii, 1996). North et alii (1996) ainsi que Smulders et Nijhuis (1999) ont conclu, quant à eux, qu'une forte demande psychologique associée à un manque de latitude décisionnelle d'une part et l'absentéisme d'autre part, sont négativement liés. Cependant, nous n'avons pas trouvé des recherches françaises sur les effets du stress des cadres sur l'absentéisme. En effet, Bouville (2009) a analysé les relations entre la santé au travail en général et l'absentéisme. Le terme santé au travail englobe tous les risques psychosociaux en général et non pas seulement le stress au travail. De ce fait, il nous semble pertinent de proposer l'hypothèse suivante :

H2 : Il existe une relation directe et positive entre le stress professionnel et l'absentéisme.

Par ailleurs, le stress professionnel a rarement été étudié en tant qu'antécédent de l'intention de quitter. Toutefois, celle-ci est considérée comme un bon indicateur de la qualité des conditions de vie au travail : *« même si l'évolution du turnover est étroitement dépendante des opportunités que peuvent trouver les démissionnaires sur le marché du travail, il n'en reste pas moins que cet indicateur véhicule des informations utiles sur l'adéquation entre les attentes des personnes et les conditions de travail proposées par les organisations »* (Igalens, 1999, p.1255). D'après le modèle des catastrophes de Sheridan et Abelson (1983), le stress au travail est présenté comme un déterminant de l'intention de départ. Celle-ci résulterait de l'effet conjoint d'une implication organisationnelle faible et d'un niveau de stress élevé. Colle et Moisson (2007), montrent que la combinaison du stress professionnel et du déséquilibre effort/récompense (modèle de Siegrist) semble avoir une influence significative sur l'intention de quitter. Pour leur part, Udo, Guimaraes et Igarria (1997) mettent en évidence le lien positif entre les stressés d'une part et le turnover et l'intention de quitter l'organisation d'autre part. En outre, l'étude qualitative exploratoire a laissé apparaître que les cadres stressés pensent à quitter leur entreprise. Il nous semble alors pertinent d'exploiter leurs propos pour enrichir les travaux relatifs aux liens entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise chez cette population.

H3 : Il existe une relation directe et positive entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise

1.3. L'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme et l'intention de quitter

Thévenet et Vachette (1992) suggèrent que l' « *absentéisme serait une conséquence première de la non-implication* ». Mathieu et Zajac (1990) montrent qu'il existe une corrélation négative et significative entre le degré d'implication organisationnelle des salariés et leur absentéisme. Cette corrélation est plus forte pour la dimension affective que la dimension calculée. Dans leur méta-analyse, Meyer et al. (2002) défendent l'idée selon laquelle l'implication organisationnelle affective réduit l'absentéisme volontaire des employés. A travers une étude qualitative et quantitative auprès des éboueurs, Bouville (2006) conclut que le manque d'implication est le facteur explicatif prépondérant de l'absentéisme. Au regard de ces résultats, il nous paraît intéressant d'étudier la relation entre ces deux variables chez les cadres. C'est pourquoi nous proposons de tester les hypothèses suivantes :

H4a : L'implication organisationnelle affective et l'absentéisme sont directement et négativement corrélés.

H4b : L'implication organisationnelle calculée et l'absentéisme sont directement et négativement corrélés.

H4c : L'implication organisationnelle normative et l'absentéisme sont directement et négativement corrélés.

« *Quelle que soit la définition que l'on retienne de l'implication au travail, force est de reconnaître que la littérature consultée considère ce facteur comme l'un des principaux déterminants de l'intention de partir (ou de rester) dans l'organisation* » (Besseyre Des Horts et Nguyen, 2010, p. 146). Nombreuses sont les recherches (Schaubroeck et al., 1989 ; Powell

et Meyer, 2004 ; Poilpot-Rocaboy, 2009, Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011) qui stipulent l'existence d'une corrélation négative entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter l'entreprise.

D'après les travaux de Randall (1990), il existe une corrélation positive entre l'implication organisationnelle et l'intention de rester, c'est-à-dire que, plus l'employé est impliqué envers son organisation, moins il a l'intention de la quitter. Somers (1995), quand à lui, soutient une association négative entre les deux dimensions de l'implication organisationnelle et l'intention de départ. Plus récemment, Bernard et al. (2003), arrivent aux mêmes conclusions. Le niveau de l'implication organisationnelle affective semble être un antécédent aux comportements de retrait ; moins les employés sont impliqués affectivement, plus ils sont disposés à changer d'organisation en vue de recherche de nouvelles opportunités (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002 ; Wasti, 2002). Ces résultats ont été confirmés par Antón (2009).

D'après les résultats de l'étude qualitative menée auprès des cadres, l'intention de quitter peut être une résultante de leur manque d'implication. Nous formulons alors les trois hypothèses suivantes :

H5a : L'implication organisationnelle affective influe négativement sur l'intention de quitter l'entreprise.

H5b : L'implication organisationnelle calculée influe négativement sur l'intention de quitter l'entreprise.

H5c : L'implication organisationnelle normative influe négativement sur l'intention de quitter l'entreprise.

1.4. L'effet médiateur de l'implication organisationnelle sur la relation entre le stress d'une part et l'absentéisme et l'intention de quitter d'autre part

L'analyse qualitative exploratoire a permis d'enrichir et compléter la littérature en soulignant la possibilité que la relation entre le stress chez les cadres d'une part et les comportements et

les intentions de retrait d'autre part, puisse être indirecte par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle.

En se référant à la théorie de Schaubroeck et al. (1989), Podsakoff et al. (2007) stipulent que les « stressseurs » entraînent une intention de quitter et des comportements de retrait par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle. Par comportements de retrait, les auteurs font référence entre autres à l'absentéisme (les absences certifiées pour maladie ne sont pas prises en compte). Nos proposons donc les hypothèses ci-dessous pour vérifier ce constat chez les cadres :

H6a : Le stress professionnel est positivement associé à l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle affective.

H6b : Le stress professionnel est positivement associé à l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle calculée.

H6c : Le stress professionnel est positivement associé à l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle normative.

Schaubroeck et al. (1989) développent une théorie selon laquelle le stress influence indirectement l'intention du salarié de quitter son entreprise par l'intermédiaire de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. Cette théorie a été empiriquement confirmée par Netemeyer et al. (1995). A notre connaissance, aucune étude sur cette relation intermédiaire de l'implication organisationnelle entre le stress professionnel et l'intention de quitter n'a été réalisée sur les cadres. Il serait donc intéressant de proposer les trois hypothèses suivantes en tenant compte des trois dimensions de l'implication organisationnelle :

H7a : L'implication organisationnelle affective exerce un effet de médiation sur la relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise.

H7b : L'implication organisationnelle calculée exerce un effet de médiation sur la relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise.

H7c : L'implication organisationnelle normative exerce un effet de médiation sur la relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous présentons un tableau récapitulatif de toutes nos hypothèses de recherche qui, rappelons-le, émanent à la fois de la littérature et d'une étude qualitative exploratoire réalisée auprès des cadres.

Figure 8 : Synthèse des hypothèses de recherche

H1 : Le stress professionnel et l'implication organisationnelle sont négativement corrélés.
H1a : Il existe une relation directe et négative entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle affective.
H1b : Il existe une relation directe et négative entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle calculée.
H1c : Il existe une relation directe et négative entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle normative.
H2 : Il existe une relation directe et positive entre le stress professionnel et l'absentéisme.
H3 : Il existe une relation directe et positive entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise.
H4 : Plus l'implication organisationnelle augmente, plus l'absentéisme diminue.
H4a : L'implication organisationnelle affective et l'absentéisme sont directement et négativement corrélés.
H4b : L'implication organisationnelle calculée et l'absentéisme sont directement et négativement corrélés.
H4c : L'implication organisationnelle normative et l'absentéisme sont directement et négativement corrélés
H5 : Plus l'implication organisationnelle augmente, plus l'intention de quitter l'entreprise diminue.
H5a : L'implication organisationnelle affective influence négativement sur l'intention de quitter l'entreprise.
H5b : L'implication organisationnelle calculée influence négativement sur l'intention de

quitter l'entreprise.
H5c : L'implication organisationnelle normative influe négativement sur l'intention de quitter l'entreprise.
H6 : Le stress professionnel engendre de l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle.
H6a : Le stress professionnel est positivement associé à l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle affective.
H6b : Le stress professionnel est positivement associé à l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle calculée.
H6c : Le stress professionnel est positivement associé à l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle normative.
H7 : Le stress professionnel entraîne une intention de quitter par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle.
H7a : L'implication organisationnelle affective exerce un effet de médiation sur la relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise.
H7b : L'implication organisationnelle calculée exerce un effet de médiation sur la relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise.
H7c : L'implication organisationnelle normative exerce un effet de médiation sur la relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise.

Nos hypothèses tournent autour de trois grandes propositions:

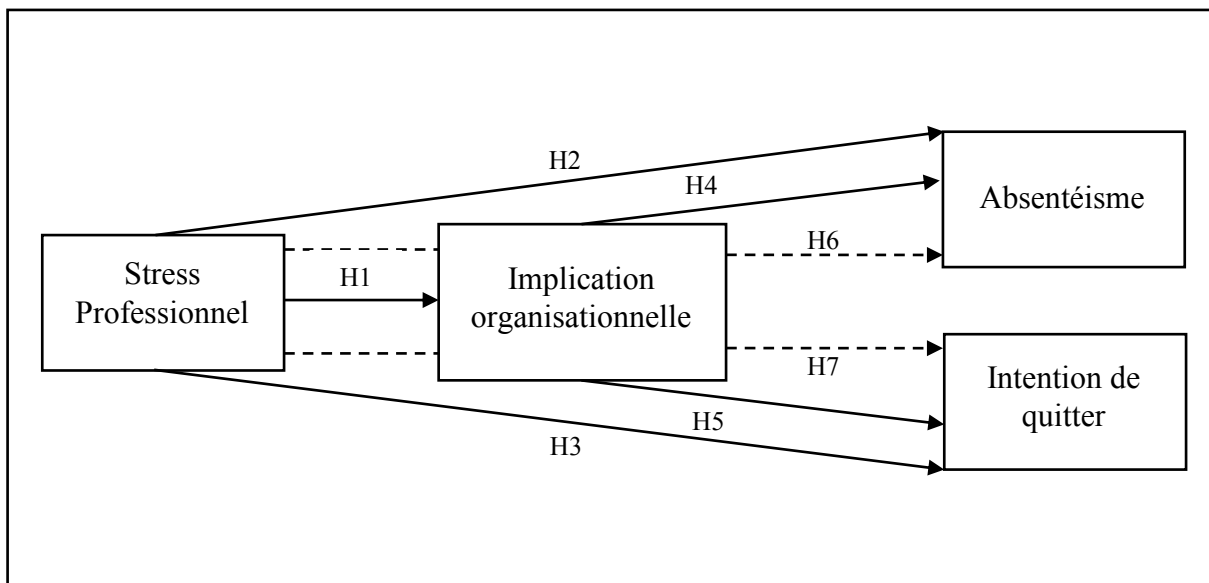
- Une première proposition relative à l'influence du stress professionnel chez les cadres sur leur implication organisationnelle, absentéisme et intention de quitter. Un cadre stressé est-il moins impliqué envers son organisation ? S'absente-t-il davantage ? Envisage-t-il de la quitter ?
- Une deuxième proposition relative aux effets directs de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme et l'intention de quitter l'entreprise. Nous cherchons à démontrer qu'un cadre « désimpliqué » peut adopter un comportement de retrait (absences) et voir augmenter son désir de quitter son entreprise.
- Une troisième proposition stipulant que le stress au travail entraîne une « désimplication » organisationnelle qui se traduit par un absentéisme et une intention de quitter. En effet, nous supposons que l'implication organisationnelle est une variable médiatrice dans la relation entre le stress au travail d'une part et l'absentéisme

et l'intention de départ d'autre part. Autrement dit, un cadre stressé devient moins impliqué envers son organisation et essaye donc de fuir son entreprise en s'absentant de son travail ou en pensant à la quitter.

2. Le modèle conceptuel

Notre travail a pour objet d'étudier, au sein d'un modèle explicatif, l'influence du stress professionnel chez les cadres sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter l'entreprise. La validation de notre modèle de recherche comporte trois étapes. Tout d'abord, nous testons les hypothèses relatives à l'impact direct du stress chez les cadres sur leur implication affective, calculée et normative d'une part, et sur l'absentéisme et l'intention de quitter d'autre part. Ensuite, nous étudions l'effet direct de l'implication organisationnelle aussi bien sur l'absentéisme que sur l'intention de quitter. Enfin, nous testons l'effet médiateur de l'implication organisationnelle tridimensionnelle sur la relation entre le stress d'une part et l'absentéisme et l'intention de quitter d'autre part.

Figure 9 : Modèle conceptuel de l'impact du stress professionnel chez les cadres



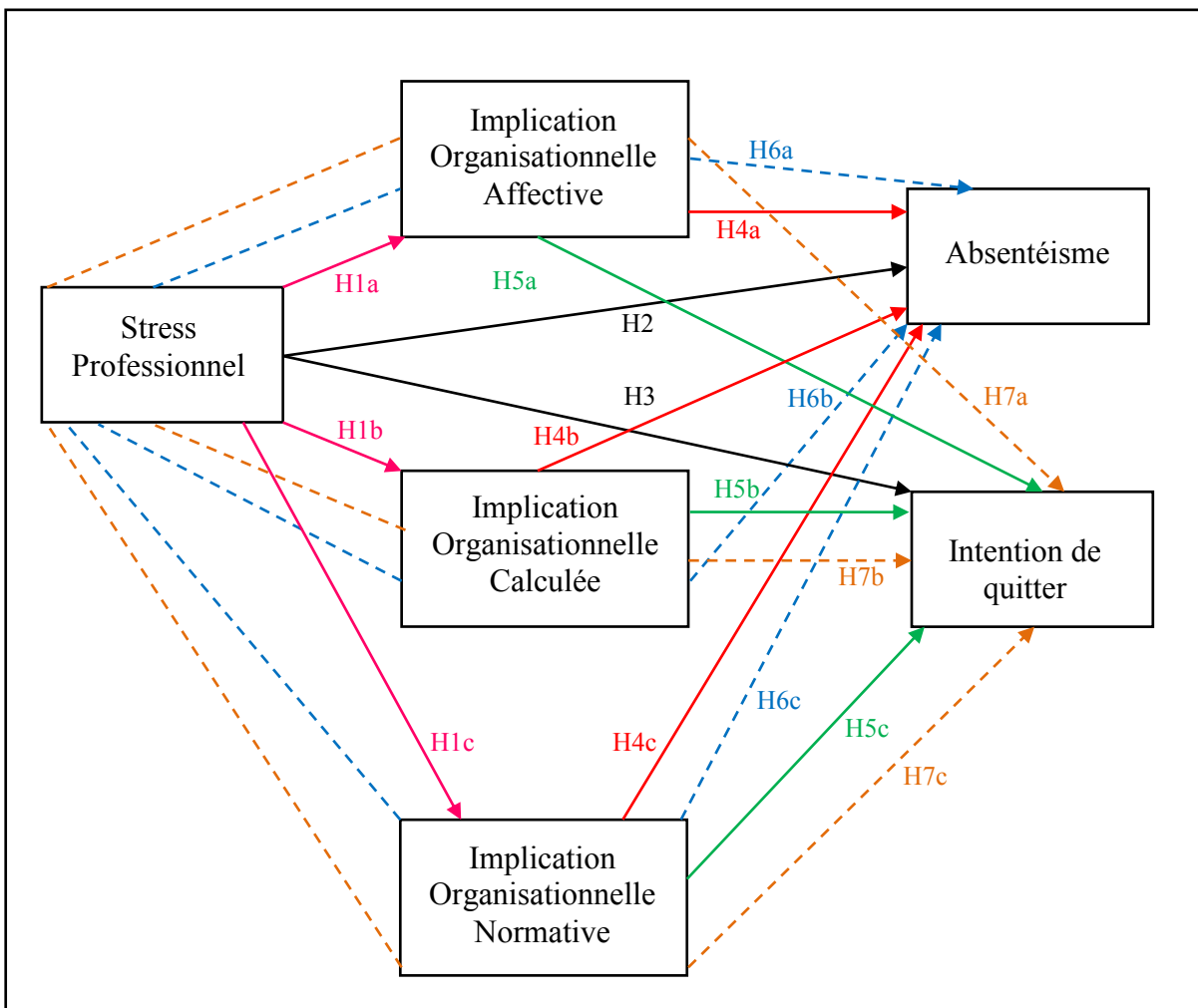
Ce modèle est explicatif dans le sens où nous cherchons à expliquer l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres par des concepts subjectifs tels que le stress

professionnel et l'implication organisationnelle. Pour ce faire, nous mettons en relation quatre variables principales :

- deux variables dépendantes endogènes c'est-à-dire à expliquer : l'absentéisme et l'intention de quitter
- une variable médiatrice tridimensionnelle : l'implication organisationnelle
- une variable indépendante exogène (explicative) : le stress professionnel

La figure ci-dessous illustre notre modèle de recherche ainsi que la représentation détaillée des hypothèses, c'est-à-dire en tenant compte des sous-hypothèses.

Figure : Modèle, hypothèses et sous-hypothèses de recherche



En analysant les récits des cadres, il s'est avéré qu'ils sont stressés et « désimpliqués » envers leur entreprise, que ça leur arrive se d'absenter à cause de leur stress au travail et qu'ils ont même, pour quelques-uns, une forte intention de quitter leur entreprise. Nous avons alors pu

détecter, suite à ces entretiens semi-directifs, les trois principales conséquences du stress professionnel abordées par la population étudiée. Il s'agit de la « désimplication », de l'absentéisme et de l'intention de quitter.

En s'appuyant sur la littérature sur le stress au travail ainsi que sur l'étude qualitative exploratoire réalisée auprès des cadres, nous avons pu présenter un modèle théorique reflétant les conséquences du stress professionnel des cadres et défendre un ensemble d'hypothèses articulées autour du rôle tantôt direct tantôt médiateur des variables composant ce modèle. Ainsi, les premières hypothèses ont concerné les liens directs entre le stress professionnel chez les cadres et l'implication organisationnelle (affective, calculée et normative), l'absentéisme et l'intention de quitter. Le deuxième ensemble d'hypothèses concerne les liens directs entre l'implication organisationnelle tridimensionnelle et l'absentéisme ainsi que l'intention de quitter. D'autres hypothèses ont quant à elles été articulées autour du rôle médiateur de la variable implication organisationnelle sur la relation entre le stress professionnel d'une part, et l'absentéisme et l'intention de quitter d'autre part.

Synthèse du chapitre III

L'étude qualitative menée auprès des cadres montre que ces derniers sont exposés au stress au travail. Ils citent les causes qui, selon eux, peuvent engendrer ce phénomène. Parmi elles, il y a le rythme et la surcharge de travail, la difficulté de concilier la vie privée et la vie professionnelle, le haut niveau de responsabilité, le temps passé au travail, le plafonnement de la carrière, le manque de reconnaissance des efforts et de visibilité sur la stratégie de l'entreprise.

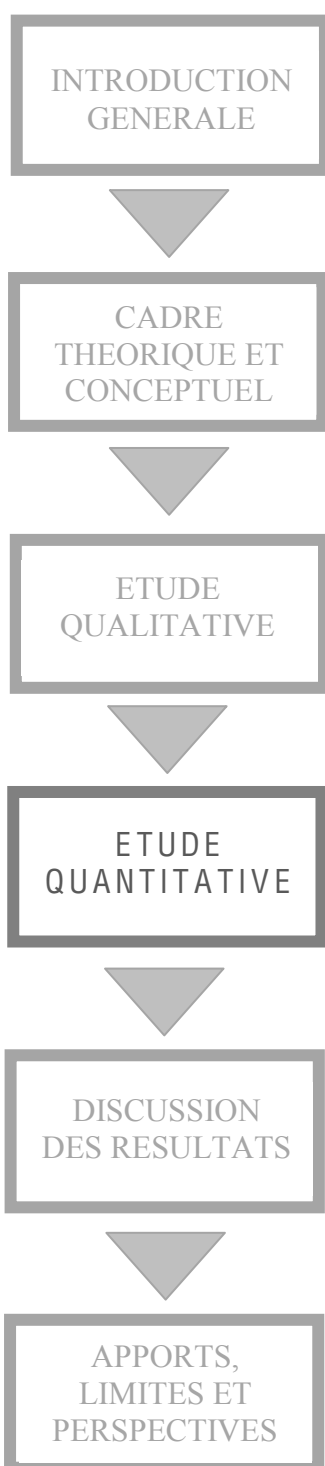
Par ailleurs, cette étude révèle les conséquences du stress professionnel vues par les cadres. Ces derniers citent dans un premier temps, le manque d'implication (la « désimplication »). Celle-ci est abordée sous ses facettes affective et calculée. En d'autres termes, à cause du stress professionnel qu'ils éprouvent, les cadres voient leur « attachement » envers leur organisation diminuer. En outre, ils affirment que si ce n'était pas par « intérêt » (financier ou autre), ils l'auraient quittée.

Dans un deuxième temps, les cadres déclarent avoir recours à l'absentéisme pour fuir l'atmosphère stressante dans l'entreprise. Arrivés à un niveau élevé de stress, il leur arrive même de penser à la quitter. Nous avons ainsi pu relever deux autres conséquences du stress à savoir l'absentéisme et l'intention de quitter l'entreprise. La relation qui lie ces dernières conséquences au stress peut être, selon leurs discours, directe ou indirecte par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle.

Nous terminons ce troisième chapitre par l'énoncé de nos hypothèses – formulées à partir de la revue de la littérature et l'étude qualitative exploratoire réalisée auprès des cadres– ainsi que de notre modèle conceptuel de la recherche qui seront testés statistiquement dans le chapitre suivant.

CHAPITRE IV

ETUDE QUANTITATIVE



Ce chapitre expose nos choix méthodologiques permettant de mener à bien cette enquête puis, explicite la démarche méthodologique de collecte des données. La méthode de construction des échelles de mesure qui s'est déroulée en deux étapes : une phase exploratoire et une phase confirmatoire, est aussi étayée. Nous clôturons ce chapitre par la validation des hypothèses de la recherche en étudiant la significativité des liens directs et indirects de notre modèle structurel.

PLAN DU CHAPITRE

Section 1 : Les choix méthodologiques

1. Le choix de la catégorie d'échelle
2. Le choix du type d'administration du questionnaire
3. Le choix des échelles de mesure

Section 2 : La collecte des données

1. Le format du questionnaire
2. L'échantillon de l'enquête
3. L'administration du questionnaire

Section 3 : Analyse descriptive des données

1. Les raisons et les conditions du recours aux Méthodes des Equations Structurelles (MES)
2. Etudes préliminaires à l'analyse des données
3. L'Analyse Factorielle Exploratoire (AFE)
4. Validation du modèle conceptuel : l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC)

Section 4 : Validation des hypothèses de la recherche

1. Validation du modèle de structure initial
2. Test de la stabilité du modèle de structure retenu
3. Vérification de la stabilité des liens de structure
4. Le modèle de structure final

A travers ce travail de recherche, nous nous trouvons dans une situation d'arbitrage entre difficultés et possibilités qui est particulièrement saillante à une étude – positiviste par essence – sur le processus explicatif de la relation entre un état de stress d'une part, et les comportements et les attitudes des cadres au travail d'autre part. Les difficultés concernent d'abord et surtout le fait que nous abordons dans cette recherche un sujet sensible. A cette difficulté s'ajoute le large échantillon de notre étude qui nécessite beaucoup de temps dans la saisie des données mais qui permet une meilleure validation des hypothèses. Ainsi, lors de la conception de l'étude et de la précision du protocole de la recherche, ces contraintes ont été intégrées et se sont ajoutées à un examen minutieux des méthodologies utilisées dans les recherches qui ont porté sur les concepts retenus dans la problématique pour qu'un choix soit fait quant à la façon de s'y prendre pour mener à bien l'investigation empirique qui permet de tester nos hypothèses de recherche. Basé sur une large revue de la littérature, le choix des échelles de mesure pour les variables du modèle à tester obéit également à des impératifs tels que la longueur du questionnaire, la clarté des énoncés et des items et leur degré de compréhension par les répondants. Les échelles ont été pré-testées et intégrées dans le questionnaire qui se base surtout sur les principaux stressors et ses conséquences en termes de « désimplification », d'absentéisme et d'intention de quitter. Dans une première section, nous présenterons ces choix méthodologiques entrepris et exigés par une étude quantitative.

Les précautions prises lors de cette étude ont surtout concerné l'approche du terrain et la présentation de l'étude aux cadres qui ont consenti à participer à l'enquête. Le caractère académique de la recherche et l'anonymat qui caractérise les réponses ont été minutieusement explicités et mis en avant afin de rassurer les répondants et de prétendre à un taux de retour le meilleur et à un taux de mortalité le moindre. Le détail de la démarche ainsi que les caractéristiques de l'échantillon de l'étude seront présentés dans la deuxième section de ce chapitre. La démarche d'administration des questionnaires de la recherche est également étayée.

Section 1

Les choix méthodologiques

Le choix d'une démarche méthodologique est un exercice difficile. Cependant, ce choix doit avant tout être adapté à notre problématique et à ses objectifs. Une spécification

claire et explicite du design méthodologique et une définition stricte des construits et de leur opérationnalisation sont alors indispensables pour que le protocole de recherche soit intégré non seulement par le chercheur mais également par les cadres à qui s'adresse l'enquête (Igalens et Roussel, 1998 ; Roussel et Wacheux, 2005). Dans notre cas, la spécification du protocole de recherche passe par le choix de la catégorie de l'échelle (1), par le choix du type d'administration du questionnaire et la justification de la procédure retenue (2), et par le choix des échelles de mesure utilisées (3)

1. Le choix de la catégorie d'échelle

L'objectif de notre recherche est de mesurer le stress professionnel, l'implication organisationnelle, l'intention de quitter l'entreprise et enfin, l'absentéisme chez les cadres. C'est à ces derniers d'évaluer toutes les notions citées ci-dessus. Nous procédons donc à la sélection de l'échelle de Likert parce qu'elle est plus adaptée à la mesure de perceptions qu'une échelle sémantique.

Nous identifions quatre catégories d'échelles (Evrard *et al.*, 2003):

- les échelles de proportion ;
- les échelles d'intervalle ;
- les échelles ordinales ;
- les échelles nominales.

Le choix des échelles se fait en fonction des analyses statistiques que nous envisageons. Nous choisissons alors les échelles d'intervalles en ce qu'elles permettent d'effectuer des calculs de moyenne, d'écart type, d'analyse factorielle exploratoire et de covariance.

Dans le cadre de cette étude, le type d'échelle usité pour mesurer le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter, est l'échelle de Likert, destinée à demander au sondé de se positionner au regard d'une série de propositions pour lesquelles il est invité à exprimer son niveau d'accord ou de désaccord (Evard *et al.*, 2003). Concernant le nombre de catégories de réponses pour chaque item, il n'existe pas de règle générale quant au nombre d'échelons à retenir (Perrien, 2001). Compte tenu de cela, nous choisissons de développer une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Le nombre d'échelons des échelles fait souvent l'objet de nombreuses discussions méthodologiques. Il a été démontré que les échelles n'ayant pas un échelon neutre, «*favorisaient des résultats artificiellement positifs* » (Oliver, 1997, p 118). Selon Lehmann (1989), l'utilisation d'une échelle paire ou impaire ne modifie en rien les résultats obtenus. De même pour Churchill et Peter (1984), la fiabilité des échelles comportant un point neutre n'est pas prouvée. Quoi qu'il en soit, le nombre d'échelons, selon Cox (1980) doit être spécifique au sujet d'étude, aux capacités cognitives du répondant mais surtout doit prendre en considération les conséquences statistiques de ce choix. Pour d'autres chercheurs, il existe un lien entre le nombre d'items et le nombre d'échelons. Ainsi, Lissitz et Green (1975) ainsi que Jenkins et Taber (1977), trouvent qu'il est préférable de compenser un faible nombre d'items par un nombre important d'échelons ou du moins, de trouver un compromis en fonction de la littérature et des améliorations relatives à la fiabilité du construit que le chercheur tend à utiliser (Komorita, 1963).

La compréhension des énoncés et leur notation ont été pré-testées auprès de 45 cadres. Ces derniers n'ont évoqué aucune difficulté particulière par rapport aux énoncés et au système de notation proposés.

2. Le choix du type d'administration du questionnaire

Dans la recherche en sciences de gestion, il existe quatre grandes méthodes d'administration d'un questionnaire (Jourdan et Jolibert, 2006) :

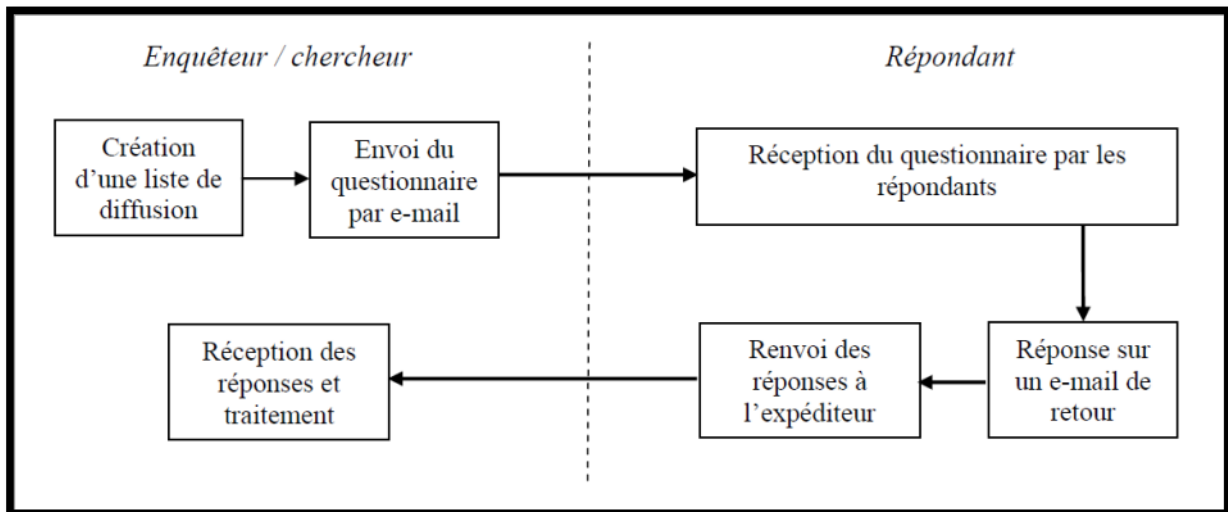
- l'enquête par téléphone,
- l'enquête en face à face,
- l'enquête par courrier,
- l'enquête par Internet.

Chacune de ses méthodologies a ses avantages et ses inconvénients. Cependant, certaines sont à écarter de suite de notre démarche de recherche entamée suite aux coûts qu'elles engendrent et à la lourdeur de leur mise en place. Ainsi l'administration par courrier et les enquêtes téléphoniques (d'Astous, 2000) sont écartées de notre étude à cause des coûts élevés, le faible taux de retour et la validité des données obtenues. Bien qu'ayant une multitude de fonctionnalités telles que le contrôle de l'échantillon, l'adaptabilité au répondant et la

souplesse dans l'administration des questions, les enquêtes en face à face, connaissent un désengagement et une lassitude de la part des répondants (Menvielle, 2011, p. 288).

L'enquête par Internet, quant à elle, est de plus en plus utilisée dans les travaux de recherche. Son utilisation dans la démarche méthodologique, bien que sujette à discussion, est en forte progression dans la recherche Nord-Américaine (Sheehan et McMillan, 1999). Dans leurs travaux, Thiétart et al. (1999) soulignent d'ailleurs l'intérêt d'utiliser cet outil dans les études académiques. Nombreux sont les chercheurs (Galan et Vernet, 2000 ; Aragon et al., 2000 ; Guegen, 2000 ; Kalika, 2000) qui justifient ces propos : Les travaux de Guegen et Yami (2004) tout comme ceux de Vaast (2003) stipulent que l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication aboutit à une amélioration des relations « *observateur – répondant, en lui conférant une dynamique pertinente* ». Rolland (2003) et Guegen (2000) trouvent que l'enquête par Internet est aussi pertinente et intéressante sur le plan statistique qu'une enquête en face à face. Par conséquent, c'est l'enquête par Internet qui est retenue dans le cadre de notre étude d'autant plus que notre échantillon est grand. Cette démarche méthodologique apporte beaucoup à ce travail de recherche en ce qu'elle permet de parfaire la compréhension et l'utilisation de cet outil. Il convient maintenant de se poser des questions sur le protocole à suivre pour l'administration du questionnaire. Collecter les données via Internet se traduit, dans notre recherche, par l'administration par courrier électronique et par l'administration en ligne. Le premier mode d'administration peut être sous la forme d'un simple fichier joint à un e-mail ou un fichier directement intégré au message envoyé aux sondés, comme le montre la figure suivante.

Figure 10 : Protocole d'administration du questionnaire par Internet, méthode du courrier électronique



Source : Gueguen (2000, p. 4), cité par Menvielle (2011, p. 289)

En ce qui concerne la première étape, celle de la création d'une liste de diffusion, nous n'avons pas eu à la réaliser puisque nous sommes passés par un syndicat des cadres appelé CFE – CGC qui lui, s'en est chargé. En effet, il a estimé que notre étude est intéressante et nous avons donc eu d'entrée de jeu accès à la base de données.

3. Le choix des échelles de mesure

Il est généralement recommandé d'utiliser les échelles multi-items pour mesurer les concepts parce qu'elles permettent de vérifier la fiabilité et la validité convergente de chaque construit (Evrard et al., 2003).

Il existe déjà un certain nombre d'instruments de mesure déjà validés dans la littérature permettent d'opérationnaliser plusieurs variables retenues dans notre modèle de recherche, comme le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter. Nous tentons autant que possible d'utiliser des outils déjà existants.

3.1. Le stress professionnel

Il existe deux conceptions différentes dans la mesure du stress. La première est directe et permet de le mesurer à travers ses manifestations. La deuxième est indirecte, c'est-à-dire qu'elle prédit le niveau du stress à partir de ses facteurs ou stressseurs.

Parmi les échelles qui mesurent directement le stress, nous citons celle de Lemyre et Tessier (1988 ; 2003). Ces auteurs le mesurent à travers ses manifestations et non pas à travers de ses antécédents. A titre d'exemple, nous citons les items suivants : « *Je suis détendu(e)* », « *Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse)* », « *Je manque d'attention et de concentration* », « *Je contrôle mal mes réactions, mes émotions, mes humeurs, mes gestes* », « *Je suis stressé(e)* ». Dans la même logique, l'échelle de Evers, Frese et Cooper (2000), utilisée aussi par Garst et al. (2000) mesure le stress sous l'aspect de ses effets physiques et psychologiques.

Le questionnaire de Karasek et Theorell (1990) s'inscrit dans la conception indirecte de la mesure du stress. Il prend appui sur trois dimensions pour déterminer des situations de stress : la charge de travail, l'autonomie et le soutien social. Plusieurs autres auteurs (Caplan, Cobb et French, 1975 ; Cohen et Williamson, 1988 ; Siegrist, 1996) mesurent le stress par des indicateurs de surcharge comme le temps et la quantité de travail.

Nous pensons qu'il est plus pertinent de mesurer un concept à travers ses déterminants ou ses stressseurs potentiels parce que cela permet de mieux cerner ses causes pour pouvoir le prévenir. Nous retenons donc pour cette enquête, l'échelle de mesure développée par Steffy et Jones (1988) et utilisée par Roques (1999). Composée de 21 items (présentés dans la figure 11), cette échelle unidimensionnelle mesure les pressions et les tensions professionnelles et permet de déterminer leurs causes. Elle a donc l'avantage de combiner à la fois, la conception de la mesure directe et indirecte. L'unidimensionnalité de l'échelle n'a pas été confirmée par Roques et Roger (1996) puisqu'ils l'évaluent sous trois axes: le premier concerne le stress lié à l'**abandon**, le deuxième caractérise le stress lié à la **surcharge** et à la pression ressentie au travail, et le troisième est lié à l'**ambiguïté** de la mission ou des objectifs et au manque d'organisation du travail. Steffy et Jones (1988) stipulent qu'il existe une relation de causalité très significative entre les facteurs de stress et le stress ressenti. La figure ci-dessous représente l'échelle de mesure du stress professionnel que nous avons utilisée dans notre recherche.

Figure 11 : L'échelle de mesure du stress professionnel de Steffy et Jones (1988)

Stress professionnel (réponses sur une échelle de Likert en 5 points de « <i>pas du tout d'accord</i> » à « <i>tout à fait d'accord</i> »)
1. Je me sens frustré(e) dans mon travail
2. Je suis intéressé(e) par mon travail (inversé)
3. J'ai beaucoup d'espoir pour mon avenir dans l'organisation où je travaille (inversé)
4. J'occupe une position sans issue dans mon entreprise.
5. J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail
6. Mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur
7. Je suis resté(e) au niveau où je suis depuis très longtemps
8. J'ai le sentiment d'être plafonné(e) dans ma carrière
9. Je me sens « rongé(e) » par mon travail
10. J'ai tendance à être inquiet(e) à propos des problèmes concernant mon travail
11. Les responsabilités de ma fonction sont pesantes
12. Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes
13. Je me sens détendu(e) dans mon travail (inversé)
14. Je suis bousculé(e) par les délais à respecter dans mon travail
15. Mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille
16. J'ai trop de travail
17. Après une journée de travail, je me sens épuisé(e)
18. La mission que j'ai à accomplir est claire (inversé)
19. Dans mon travail, je dois répondre à des demandes contradictoires
20. Mes supérieurs s'assurent que j'ai des objectifs clairs à atteindre (inversé)
21. Le travail est bien organisé dans mon service ou mon département (inversé)

Tous les items suivis de (inversé), seront codés de manière inverse c'est-à-dire que, plus le score de l'item est faible, plus le score de la variable mesurée est élevé.

Nous remarquons qu'il existe des items qui mesurent directement le stress comme « *Je me sens frustré(e) dans mon travail* », « *Je me sens détendu(e) dans mon travail* » ou « *Je me sens « rongé(e) » par mon travail* ». D'autres items mesurent quant eux le stress d'une façon indirecte : « *J'ai le sentiment d'être plafonné(e) dans ma carrière* », « *La mission que j'ai à accomplir est claire* », « *J'ai trop de travail* ».

3.2. L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle affective a principalement été mesurée sous l'angle affectif en utilisant l'échelle de Porter et al. (OCQ, 1974). Bien que son efficacité soit largement reconnue et montrée, cette échelle ne convient pas à notre étude puisqu'elle ne tient compte que d'une seule dimension de l'implication organisationnelle.

Il existe plusieurs outils de mesure de l'implication organisationnelle fondée sur une vision multiple intégrant les trois composantes. Les plus souvent utilisés dans les travaux empiriques sont ceux proposés par Meyer et Allen (1991) et, dans une moindre mesure par O'Reilly et Chatman (1986). Le premier est un outil de mesure tridimensionnel qui tient compte de l'implication organisationnelle affective, calculée et normative. Le deuxième, mesure les trois composantes suivantes: l'internalisation, la soumission et l'implication instrumentale. Cependant, ces dimensions semblent très difficiles à distinguer et sont très fortement corrélées dans l'échelle proposée par O'Reilly et Chatman (1986).

D'après Lacroux (2008), l'échelle développée par Meyer et Allen (1991) repose sur une meilleure capacité à discriminer les trois composantes et a été utilisée sous deux formes : une échelle originelle comportant 24 items (8 par dimension) et une version réduite à 18 items (6 par dimension). Cette dernière (Meyer et Allen, 1991), est aujourd'hui la plus utilisée, notamment par de nombreuses recherches en France (Fabre, 1997 ; Briole et Craipeau, 1999 ; Durrieu et Roussel, 2002 ; Belghiti et Briole, 2004 ; Manville, 2005 ; Prat dit Hauret, 2006). Nous faisons le choix d'utiliser cette échelle sous sa version réduite à 18 items pour la mesure de l'implication organisationnelle.

Figure 12 : L'échelle de mesure de l'implication organisationnelle de Meyer et Allen (1991)

Implication organisationnelle affective (réponses sur une échelle de Likert en 5 points de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)
1. Je serai très heureux(se) de finir ma carrière dans cette entreprise.
2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise (inversé).
4. Je ne me sens pas attaché(e) affectivement à cette entreprise (inversé).

5. Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise (inversé).

6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.

Implication organisationnelle calculée (réponses sur une échelle de Likert en 5 points de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)

1. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.

2. Cela serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.

3. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant.

4. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise.

5. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrai penser à travailler ailleurs.

6. Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles.

Implication organisationnelle normative (réponses sur une échelle de Likert en 5 points de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)

1. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel (inversé)

2. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise même si je le voulais

3. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurai aucun remord (inversé)

4. Cette entreprise mérite bien ma loyauté.

5. Je ne quitterai pas cette entreprise car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent

6. Je dois beaucoup à cette entreprise.

Tous les items suivis de (inversé), seront codés de manière inverse c'est-à-dire que, plus le score de l'item est faible, plus le score de la variable mesurée est élevé.

3.3. L'absentéisme

A notre connaissance, il n'existe pas d'échelle de mesure de l'absentéisme. C'est pour cela que nous proposons à la manière de Ndao et Diop (2008) deux items pour mesurer cette variable : le premier mesure sa fréquence et le deuxième mesure sa durée. Ce dernier critère est important dans le sens où la longueur des absences induit des causes différentes. Un absentéisme qui dure révèle une fragilité des travailleurs, avec de graves problèmes de santé, tandis qu'un absentéisme court et fréquent révèle davantage un problème d'ambiance ou de

stress au travail. La figure ci-dessous illustre les deux items utilisés pour la mesure de l'absentéisme.

Figure : Les items mesurant l'absentéisme chez les cadres

Absentéisme (réponses sur une échelle à 5 points : « 0 fois », « 1 à 3 fois », « 4 à 6 fois », « 7 à 9 fois », « 10 fois ou plus »)
1. Au cours des trois derniers mois, vous vous êtes absenté.
Absentéisme (réponses sur une échelle à 6 points : « 0 jours », « 1 à 3 jours/mois », « 6 à 4 jours/mois », « 7 à 9 jours/mois », « 10 à 12 jours/mois », « plus de 12 jours/mois »)
2. J'évalue mes absences à une moyenne de.

La fréquence des absences a été divisée en 5 classes dont la première est composée de non-absents (absentéisme nul).

La durée des absences qui représente la durée cumulée des absences sur trois mois, a été divisée en 6 classes.

L'absentéisme est une variable endogène qui repose sur l'auto déclaration des cadres, ce qui pourrait représenter un biais lié à une sous déclaration. Cependant, les recherches de Marmot et alii (1995) et de Voss et alii (2008) ont montré que le recensement des absences par l'auto-déclaration pouvait constituer une approximation relativement bonne du recensement obtenu par l'intermédiaire d'une base de données.

3.4. L'intention de quitter

L'intention de quitter constitue une variable dépendante. Dans la littérature, il existe différentes échelles (Mobley et al., 1979 ; Donnelly et Ivancevich, 1975 ; O'Driscoll et Beehr, 1994 ; Cammann et al., 1983, Wayne et al., 1997 ; Schaubroeck et al., 1989 ; McFarlane-Shore et al., 1990 ; Nadler et al. 1975) permettant de la mesurer.

Nous avons retenu l'échelle à 3 items de Meyssonier et Roger (2006) où la personne est amenée à répondre sur une échelle de type Likert à cinq points allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord ») pour les deux premiers, et sur une échelle à six niveaux pour le troisième qui demande combien de temps la personne pense rester encore

dans son entreprise : « *moins d'un an* » ; « *entre 1 et 2 ans* » ; « *entre 3 et 4 ans* » ; « *entre 5 et 6 ans* » ; « *entre 7 et 8 ans* » ; « *plus de 8 ans* ». Nous justifions le choix de cette échelle par le fait qu'elle permet de mesurer aussi bien les intentions présentes et futures de l'employé, que la longévité de sa relation avec l'entreprise. En effet, l'item n°2 nous renseigne sur le nombre d'années qu'envisage l'employé de rester dans son entreprise.

Figure : L'échelle de mesure de l'intention de quitter de Meyssonier et Roger (2006)

Intention de quitter (réponses sur une échelle de Likert en 5 points de « <i>pas du tout d'accord</i> » à « <i>tout à fait d'accord</i> »)
1. Actuellement je cherche activement un autre emploi. 2. Je vais chercher un emploi dans un autre établissement.
Intention de quitter (réponses sur une échelle à 6 points : « <i>moins d'un an</i> », « <i>entre 1 et 2 ans</i> », « <i>entre 3 et 4 ans</i> », « <i>entre 5 et 6 ans</i> », « <i>entre 7 et 8 ans</i> », « <i>plus de 8 ans</i> »)
3. Je pense rester encore dans mon établissement (inversé).

L'item suivi de (inversé), sera codé de manière inverse c'est-à-dire que, plus le score de l'item est faible, plus le score de la variable mesurée en l'occurrence, l'intention de quitter, est élevé.

Section 2

La collecte des données

Une fois le questionnaire construit et pré testé, nous l'avons administré auprès d'un échantillon de cadres. Nous décrivons dans un premier temps cet échantillon, puis, dans un deuxième temps, nous présentons la manière dont nous avons procédé pour recueillir les données en vue de valider nos hypothèses de recherche.

1. Le format du questionnaire

La conception d'un questionnaire suit de nombreuses étapes structurées qui doivent nécessairement être précédées par l'identification claire des questions et hypothèses à vérifier

(Thiéart et al., 2003 ; Roussel et Wacheux, 2005). Dans le cadre d'études quantitatives, le questionnaire est le moyen permettant au chercheur de mettre à l'épreuve de la réalité, les hypothèses de la recherche ; il est donc nécessaire que les différents aspects abordés couvrent les objectifs de l'étude et que cet outil soit formulé en des termes pertinents par rapport au sujet abordé et accessible à la compréhension des personnes participant à l'enquête, en l'occurrence, les cadres. La construction du questionnaire est donc une phase cruciale puisque la pertinence et la qualité des données recueillies dépend de la qualité de cet instrument.

Après avoir choisi le format d'échelle de type Likert à cinq échelons, nous nous intéressons pour l'instant à la formulation des questions. Il est recommandé lors de la construction d'un questionnaire, d'inverser l'ordre des énoncés, c'est-à-dire, les « mélanger », pour éviter deux biais liés à l'interaction entre les questions : le premier est relatif à l'effet de halo et le deuxième à l'effet de contamination.

- L'effet de halo : la personne interrogée tend à répondre de la même façon à plusieurs questions orientées dans le même sens.
- L'effet de contamination : c'est quand une question a une influence directe sur la question d'après. De ce fait, la réponse à une question va être influencée par l'opinion donnée sur la précédente.

Notre questionnaire qui se compose de 62 items, a été construit selon trois grandes parties : d'abord, les cadres ont été amenés à donner leur opinion sur un ensemble d'items mesurant les différents concepts (stress professionnel, implication organisationnelle, intention de quitter) du modèle de recherche. Ensuite, ils ont été interrogés sur leur comportement vis-à-vis de l'entreprise (absentéisme) lorsqu'ils sont stressés. Enfin, ils ont rempli une fiche signalétique nous informant sur leur identité, leur ancienneté dans l'entreprise, leur secteur d'activité et la taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

2. L'échantillon de l'enquête

Avant de présenter l'échantillon de notre étude, il nous paraît intéressant de relater les caractéristiques de l'enquête Esope 2011 réalisée auprès de 1 072 salariés : ingénieurs, cadres, techniciens, agents de maîtrise... représentant l'ensemble des secteurs d'activité sur le territoire national (public et privé).

La population concernée compte 24 % de femmes et 76 % d'hommes, de formation supérieure. 2% ont moins de 30 ans, 50% ont de 30 à 50 ans et 48% ont plus de 50 ans.

90% des personnes adhèrent à la CFE-CGC.

La population est composée principalement de 70% d'ingénieurs et de cadres et de 18% de techniciens et d'agents de maîtrise.

96% de l'échantillon travaille dans le secteur privé et 95 % bénéficie d'un CDI.

Ces chiffres, bien qu'ils ne permettent pas d'avoir les caractéristiques exactes des cadres affiliés à la CFE-CGC, montrent néanmoins que l'échantillon de l'enquête Esope 2011 représente les différents types de cadres et que par ailleurs, un petit pourcentage d'entre eux n'est pas syndiqué.

Nous avons administré notre questionnaire auprès de 1154 cadres affiliés à la CFE-CGC. En éliminant les réponses manquantes qui représentent 1.7%, voici les caractéristiques de cet échantillon selon le genre et l'âge:

Tableau : Synthèse des caractéristiques de l'échantillon global selon le genre et l'âge

		Age					Total
		22-28 ans	29-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et plus	
Genre	Homme	16	48	145	258	150	618
	Femme	21	42	134	204	113	516
Total		37	90	279	462	263	1134

3. L'administration du questionnaire

L'administration du questionnaire de notre recherche s'est étendue sur une période de 3 mois à compter du 16 octobre 2012. Dès que l'accord a été donné par Mr Bernard Salengro, Médecin du travail et secrétaire national de la Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres (CFE-CGC), l'enquête fut lancée. Cet organisme syndical est particulièrement intéressant pour notre recherche puisqu'il regroupe environ 180 000 adhérents dont 62,5% d'ingénieurs et cadres.

Les cadres reçoivent donc un courrier électronique explicitant l'objet de l'enquête et contenant l'adresse du questionnaire en format H.T.M.L. disponible sur un serveur Web de l'université de Nice Sophia Antipolis. Les répondants saisissaient leurs réponses dans le formulaire. Ces réponses étaient sauvegardées directement sur le serveur Web. Elles s'incrémentaient automatiquement sur la base du serveur et étaient consultables en temps réel. L'exportation des données via un programme d'application sous fichier Excel ou sous logiciel S.P.S.S. permet d'éviter la saisie des données et de les analyser directement.

En attendant l'accès au serveur de l'université (chose qui a pris un mois), nous avons voulu gagner du temps en envoyant notre questionnaire sous format Word (en attendant le format en ligne) à Mr. Salengro de la CFE-CGC qui l'a transféré dans sa base de données le 16 octobre 2012. Nous avons alors reçu 400 réponses en faisant une relance un mois après, c'est-à-dire, en novembre 2012. Toutes les données ont été saisies sur le logiciel SPSS. Ensuite, une fois que nous avons eu nos identifiants et mot passe, l'enquête en ligne fut lancée le 9 janvier et nous a permis de récolter 754 réponses en moins de deux semaines.

Afin d'éviter tout biais relatif à la différence du mode d'administration, nous avons réalisé le test T pour échantillons indépendants. Celui-ci va nous permettre de voir si le fait que l'enquête soit réalisée en ligne sur le logiciel *LimeSurvey* (mode 1) ou par retour d'un fichier Word par email (mode 2) peut influencer les réponses.

Figure 13 : L'effet de la différence de mode d'administration du questionnaire sur les variables de notre modèle

Construits	Items	T
Stress Professionnel	SP_Ave	-1,019
	SP_Char	-0,725
	SP_DdeCon	-1,114
	SP_Del	-1,293
	SP_Det	-0,148
	SP_Eff	2,277**
	SP_Ep	-0,299
	SP_Frus	1,385
	SP_Inq	0,248

	SP_Int	-3,890***	
	SP_Inter	-0,845	
	SP_Iss	2,115**	
	SP_MisClai	-2,095**	
	SP_Niv	2,576**	
	SP_ObClai	-1,215	
	SP_Orga	-3,163***	
	SP_Plaf	2,285**	
	SP_Pres	0,868	
	SP_Resp	-1,506	
	SP_Ron	2,068**	
	SP_Val	2,518**	
Implication organisationnelle	IOA_App	-6,172***	
	IOA_Att	-2,891***	
	IOA_Heu	-2,235**	
	IOA_Mem	-9,246***	
	IOA_Pb	-1,102	
	IOA_Sig	-3,082***	
	IOC_Alt	2,391**	
	IOC_DifQ	0,969	
	IOC_Don	-0,066	
	IOC_Nec	-0,188	
	IOC_Opp	3,072***	
	IOC_Pert	0,637	
	ION_Dev	-2,489**	
	ION_Drt	-4,345***	
	ION_Loy	-3,031***	
	ION_Obl	13,032***	
	ION_Redv	-0,786	
	ION_Rmd	3,807***	
	Absentéisme	ABS_Dur	-9,299***
		ABS_Frq	-9,958***
Intention de quitter	IQ_ActRech	0,304	

	IQ_FutRech	1,760*
	IQ_Rest	4,226***
Total des relations significatives		25

*** si la significativité < 0.01

** si la significativité < 0.05

* si la significativité < 0.10

Nous constatons que sur un total de 45 items, 25 sont significatifs par rapport au mode d'administration du questionnaire : le fait que le questionnaire soit administré en ligne (mode1) ou par fichier joint à l'email (mode 2), peut influencer les réponses des répondants. Le mode d'administration peut donc être une source de biais, ce qui nous amène à vérifier par la suite les résultats, d'abord pour l'échantillon global et ensuite, pour l'échantillon partagé selon le mode et voir s'il y a des différences.

La validation d'un modèle explicatif de recherche nécessite de recueillir des données quantitatives qui vont permettre de mesurer le phénomène étudié. Le recueil de ces données s'appuyant sur une démarche méthodologique rigoureuse étant réalisé, il convient de procéder à l'analyse descriptive des données (section 3) qui nous permettra de purifier notre instrument de mesure et de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche (section 4).

Section 3

Analyse descriptive des données

L'objet de cette section est de présenter la manière dont les données ont été préparées et structurées avant d'être analysées. Cette étape préalable est indispensable pour pouvoir tester nos hypothèses de recherche. Elle consiste d'une part à vérifier la complétude et la cohérence des données recueillies. Nous devons en effet nous assurer de la qualité du matériau utilisé pour valider notre modèle de recherche.

L'analyse des données se produit en deux étapes :

- L'Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) permet de purifier nos échelles de mesure pour aboutir à une fiabilité acceptable au regard de l'indicateur de l'Alpha de Cronbach. Le but principal de cette phase est de vérifier et d'apprécier la dimensionnalité de chaque échelle adaptée au regard de notre champ d'investigation.
- Une deuxième phase consiste à tester le nouveau construit résultant de l'épuration préalable des échelles de mesure auprès d'un second échantillon. Des tests de fiabilité à travers le calcul de Rhô de Jöreskog et de la Variance Moyenne Extraite (VME) ainsi que des Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) seront nécessaires pour mener à bien cette étape confirmatoire.

1. Les raisons et les conditions du recours aux Méthodes des Equations Structurelles (MES)

Nous aurons recours à la modélisation par les équations structurelles et ce, pour plusieurs raisons (Akrouf, 2010, p.6):

- les variables de notre modèle sont latentes (non observables) et nécessitent le recours à un ensemble de variables observables qui sont supposées rendre compte indirectement du construit à mesurer.
- les variables endogènes (à expliquer) qui composent notre modèle sont supérieures à 1. En effet, il s'agit de l'implication organisationnelle affective, l'implication organisationnelle calculée, l'implication organisationnelle normative, l'absentéisme et l'intention de quitter.
- Notre modèle comprend des variables médiatrices telles que l'implication organisationnelle affective, l'implication organisationnelle calculée et l'implication organisationnelle normative.
- Nous supposons que toute mesure se compose d'une partie vraie qui est la variable latente et d'une erreur de mesure.

Cependant, l'application des MES nécessite de remplir certaines conditions. Premièrement, il est recommandé d'avoir un échantillon supérieur à 150 observations (Anderson et Gerbing, 1988) afin d'avoir des résultats fiables et de minimiser les chances d'accepter un modèle théorique faux (McQuitty, 2004). Roussel et al. (2002) stipulent quant à eux que le seuil minimum est de 5 observations par paramètre estimé et proposent un plafond de 15.

Deuxièmement, il faut s'assurer de la normalité des variables observées sans laquelle des modèles en adéquation correcte avec les données peuvent être rejetés et des tests des différents paramètres peuvent être biaisés.

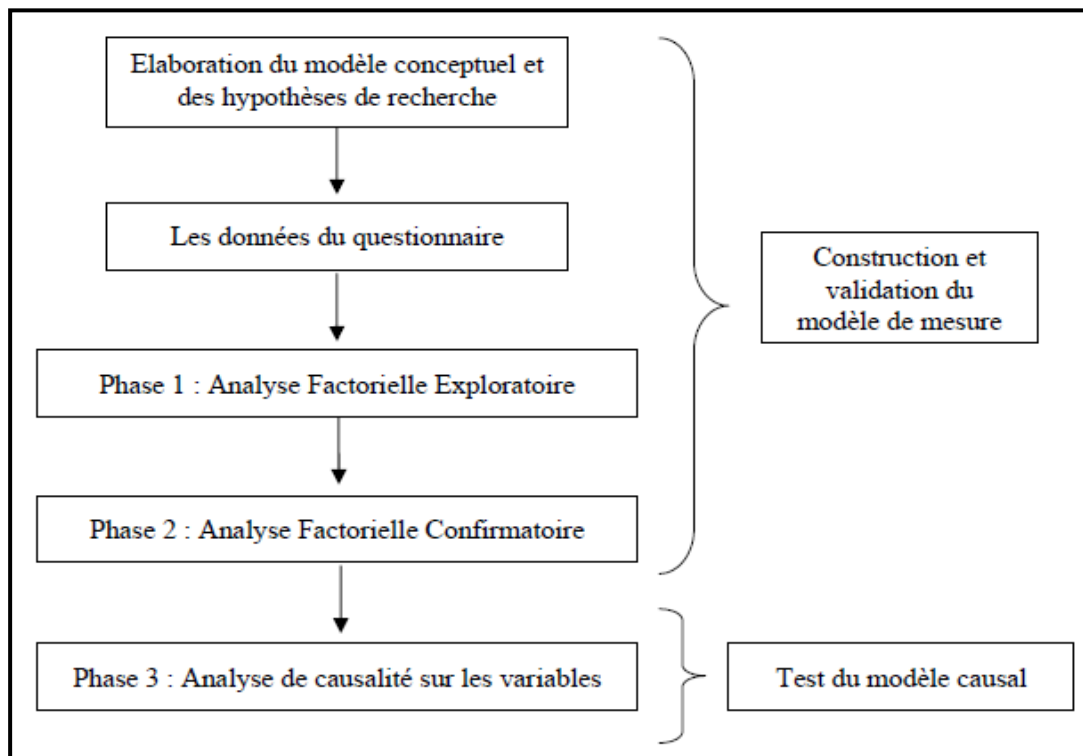
Troisièmement, les observations aberrantes ou « outliers » doivent être éliminées afin d'éviter d'avoir des solutions impropres comme des variances de l'erreur négatives amenant à une estimation faussée des paramètres.

Dans notre cas, la première condition est vérifiée puisque notre échantillon est de grande taille (N = 1154). Les deuxième et troisième conditions seront, quant à elles, vérifiées ultérieurement (respectivement dans 2.2.1. et 4.1.)

L'intérêt de recourir à des ensembles de relations entre plusieurs variables dans un même modèle de structure, sous-tend la mise en évidence par la littérature d'hypothèses causales entre les variables. Cependant « *ces relations sont situées sur des variables empiriques, c'est à cette lacune que vont remédier les équations structurelles avec les variables latentes* » Evrard *et al.* (2003, p 568). Ainsi, au regard des recommandations d'Anderson et Gerbing (1988), la procédure à suivre pour la validation d'hypothèses dans le cas d'une orientation méthodologique suivant la méthode des équations structurelles, devra respecter les normes suivantes : test du modèle de mesure et validation des relations causales.

La figure ci-dessous donne un aperçu du principe à respecter pour la méthodologie de validation des hypothèses.

Figure 14 : Méthodologie de validation des hypothèses



Source : Rolland, 2003, p. 156.

2. Etudes préliminaires à l'analyse des données

Avant d'entamer l'analyse des données, il convient de préparer les données en vérifiant leur qualité (1.1), de procéder ensuite à une étude des fréquences (1.2.) qui se traduit par un test de la normalité de la distribution et l'étude des associations entre les variables endogènes du modèle et les variables sociodémographiques. Nous expliquons enfin pourquoi et comment nous avons partagé notre échantillon global (1.3).

2.1. La préparation des données

L'analyse des données recueillies à partir d'un questionnaire s'effectue en plusieurs étapes. La principale étape consiste à vérifier la qualité des données brutes qui constituent le fichier. Généralement, tous les questionnaires que nous avons administrés ont été remplis correctement. Cependant, nous avons constaté que certains d'entre eux présentaient des valeurs manquantes. Dans ce cas, deux cas de figure se sont présentés à nous :

- dans le premier cas, certains répondants ont à peine répondu à la moitié des énoncés proposés, soit volontairement, parce qu'en le remplissant, ils n'ont pas eu la volonté d'aller jusqu'au bout, soit de manière fortuite, en sautant une page entière du questionnaire et en passant directement à la page suivante. Devant un tel niveau d'incomplétude, les données recueillies sur ces questionnaires ne sont pas suffisantes pour obtenir des résultats pertinents et contribuer à la validation de notre modèle de recherche. Nous les avons donc éliminés de notre enquête.
- dans le deuxième cas, il existe quelques rares données manquantes. Cette situation est fréquemment rencontrée dans les études quantitatives de recherche par questionnaire. L'absence de réponses à certains énoncés n'entrave pas le bon déroulement de l'analyse des données. Les questionnaires concernés par l'incomplétude des réponses ont donc été conservés pour l'analyse des données.

2.2. L'étude des fréquences

L'étude des fréquences est une étude préalable à l'analyse factorielle exploratoire et consiste à réaliser dans un premier temps, les tests de normalité de la distribution puis les associations entre les variables du modèle et les variables démographiques.

2.2.1. Test de la normalité des distributions

Pour qu'une distribution soit normale, il faut qu'elle réponde à deux conditions nécessaires : la symétrie et le non aplatissement. En effet, le test d'asymétrie est acceptable si la valeur du critère de Skewness est inférieure en valeur absolue à 1.96 (par excès à 2). Il nous indique si les observations sont réparties équitablement autour de la moyenne. Le test d'aplatissement, quant à lui, nous donne une indication sur le degré de concentration des observations et doit être inférieur en valeur absolue à 1.96 (Akrou, 2010).

Nous n'avons pas procédé à des transformations de nos variables car les statistiques de symétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) ne violent pas l'hypothèse de normalité et présentent des valeurs acceptables. En d'autres termes, toutes les réponses sont réparties d'une manière équitable et toutes les variables suivent la loi normale. Le tableau des valeurs

de Skewness et de Kurtosis pour chaque variable ainsi que les tests de normalité figurent en annexe 7.

2.2.2. Les associations entre les variables du modèle et les variables sociodémographiques

Nous souhaitons savoir s'il existe une relation entre les variables sociodémographique et les variables endogènes de notre modèle. Nous examinons ainsi si l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter varient selon le genre, la classe d'âge, le statut, le nombre d'enfants, le niveau d'étude, l'ancienneté dans l'entreprise et le secteur d'activité.

Tableau 6: Les associations entre l'implication organisationnelle et les variables sociodémographiques

Items	Genre	Age	Statut	Nombre d'enfants	Niveau d'étude	Ancienneté	Secteur d'activité
	t	F	F	Rho de Spearman	F	F	t
IOA_App	4,019****	2.678**	2.070*	-0,005	3.889****	0.179	1,600
IOA_Att	2,515**	0.796	1.272	-0,031	1.158	0.938	0,290
IOA_Heu	0,418	11.635****	2.726**	-0,043	2.270**	12.859****	-0,798
IOA_Mem	5,582****	1.065	0.997	-0,047	2.869****	1.271	2,442**
IOA_Pb	-0,492	1.485	1.315	0,016	2.029**	3.235**	1,006
IOA_Sig	0,464	3.301**	2.430**	-0,025	3.208****	12.517****	-2,020**
IOC_Alt	-1,444	9.759****	0.660	-0,010	2.121**	6.116****	-2,853****
IOC_DifQ	-0,212	13.403****	2.727**	0,057*	1.953*	25.086****	-0,618
IOC_Don	-0,321	7.569****	3.335****	0,021	6.166****	16.010****	-0,734
IOC_Nec	-0,752	8.503****	1.444	0,032	2.353**	7.196****	-2,057**
IOC_Opp	-0,927	10.975****	1.176	0,015	1.957*	8.905****	-3,462****
IOC_Pert	-0,931	7.444****	1.474	0,073**	2.478**	18.281****	-1,793*
ION_Dev	-0,080	1.719	1.696	-0,033	2.072**	5.634****	-0,043
ION_Drt	1,369	3.514****	1.438	-0,002	2.806****	1.695	-1,798*
ION_Loy	0,481	2.197*	0.716	0,012	0.952	1.783	-0,212

ION_Obl	-4,761***	3.773***	0.780	-0,021	1.642	1.786	-0,154
ION_Redv	-1,050	3.203**	2.321**	0,012	2.061**	1.867	0,198
ION_Rmd	0,101	1.746	0.790	-0,028	0.461	0.769	0,237
Total	4	13	6	2	14	10	7

*** si la significativité < 0.01

** si la significativité < 0.05

* si la significativité < 0.10

Le tableau ci-dessus laisse apparaître que l'implication organisationnelle présente une significativité importante avec l'âge (13 items), le **niveau d'étude** (14 items) et l'ancienneté (10 items). Cela signifie que la tranche d'âge du répondant, son niveau d'étude et son ancienneté dans l'entreprise peuvent probablement influencer sur sa perception du phénomène mesuré et donc sur ses réponses. Nous proposons donc de les intégrer dans notre modèle en tant que variables de contrôle. Celles-ci ne font pas l'objet d'une hypothèse et permettent d'évaluer ou de préciser le lien entre deux autres variables.

Tableau 7 : Les associations entre l'absentéisme et les variables sociodémographiques

Items	Genre	Age	Statut	Nombre d'enfants	Niveau d'étude	Ancienneté	Secteur d'activité
	Chi-deux	Chi-deux	Chi-deux	Chi-deux	Chi-deux	Chi-deux	Chi-deux
ABS_Frq	42.308***	12.599	10.582*	6.499	75.805***	9.853	0.669
ABS_Dur	51.275***	14.563*	19.897**	16.488**	93.051***	15.502*	0.660
Total	2	1	2	1	2	1	0

*** si la significativité < 0.01

** si la significativité < 0.05

* si la significativité < 0.10

Le croisement entre deux variables nominales est réalisé à l'aide du test du Khi-deux. Pour que celui-ci soit fiable, il faut que moins de 20% des fréquences attendues soient inférieures à 5 (Evrard et al., 2009, p. 374) et qu'aucune case ne comporte une valeur inférieure à 1. Si cette condition n'est pas vérifiée, il faut procéder à un regroupement des modalités.

D'après le tableau ci-dessus, les variables sociodémographiques « genre », « statut », et « niveau d'étude » devraient être intégrées dans notre modèle en tant que variables de contrôle parce qu'elles présentent une relation significative avec l'absentéisme.

Tableau 8 : Les associations entre l'intention de quitter et les variables sociodémographiques

Items	Genre	Age	Statut	Nombre d'enfants	Niveau d'étude	Ancienneté	Secteur d'activité
	t	F	F	Rho de Spearman	F	F	t
IQ_ActRech	1.412	9.849***	0.664	0.047	0.959	7.229***	1.448
IQ_FutRech	0.689	21.596***	1.405	0.098***	1.682	14.686***	1.533
Item	H	H	H	H	H	H	H
IQ_Rest	2.242	132.353***	9.551*	25.569***	12.051*	13.934***	3.592*
Total	0	3	0	1	1	3	1

*** si la significativité < 0.01

** si la significativité < 0.05

* si la significativité < 0.10

Il existe une relation significative entre l'intention de quitter l'entreprise et chacune des variables sociodémographiques suivantes : l'âge (3 items) et l'ancienneté (3 items). Nous pensons qu'elles devraient être intégrées dans notre modèle en tant que variables de contrôle.

Une fois la normalité des variables est vérifiée et les associations entre les variables endogènes de notre modèle et les variables sociodémographiques réalisées, nous pouvons passer à l'Analyse Factorielle Exploratoire.

2.3. Le partage de l'échantillon

Henson et Roberts (2006, p. 400) recommandent d'utiliser deux échantillons indépendants : un pour l'analyse exploratoire et un pour l'analyse confirmatoire. Adopté par Choi, Fuqua et Newman (2009), ce partage permet d'éviter la perte d'information survenue lorsque l'analyse exploratoire et confirmatoire s'appliquent sur le même échantillon.

A l'issue de cette révélation, nous avons partagé notre échantillon global (N = 1154) aléatoirement en deux sous échantillons puis désigné par pur hasard celui qui va servir pour l'analyse exploratoire (N = 565) et celui sur lequel sera menée l'analyse confirmatoire (N = 589) (Kanungo et Menon, 2004 ; Pai et al., 2007).

Dans les tableaux suivants figurent nos deux échantillons formés d'une manière aléatoire et après l'élimination des réponses manquantes qui représentent 2.7% pour l'échantillon de l'analyse exploratoire et 1.4% pour l'échantillon de l'analyse confirmatoire.

Tableau 9 : Synthèse des caractéristiques de l'échantillon de l'analyse exploratoire selon le genre et l'âge

		Age					Total
		22-28	29-34	35-44	45-54	55 et plus	
Genre	Homme	6	25	65	138	81	315
	Femme	10	15	59	88	63	235
Total		16	40	124	226	144	550

Tableau 10 : Synthèse des caractéristiques de l'échantillon de l'analyse confirmatoire selon le genre et l'âge

		Age					Total
		22-28	29-34	35-44	45-54	55 et plus	
Genre	Homme	10	23	80	120	69	302
	Femme	11	27	75	116	50	279
Total		21	50	155	236	119	581

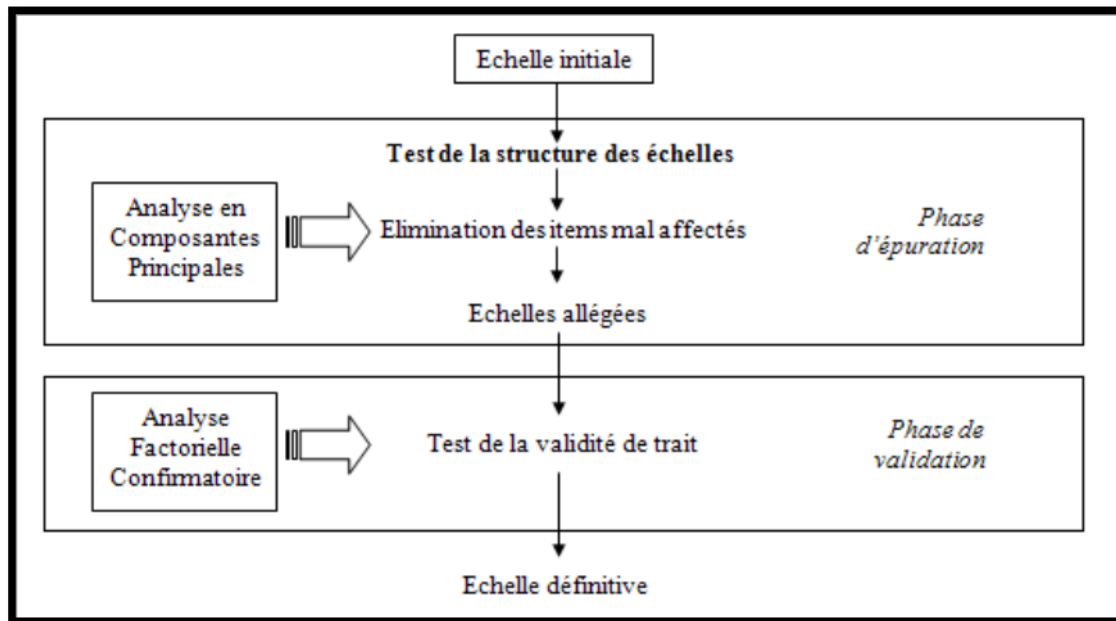
3. L'Analyse Factorielle Exploratoire (AFE)

L'analyse factorielle est une méthode multi variée d'analyse de données qui poursuit trois objectifs :

- D'un point de vue empirique, elle permet de structurer les données et de « *résumer l'information contenue dans un tableau de chiffres individus/variables, en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de variables composites ou facteurs* » (Evrard *et al.* 2003). Les données ainsi résumées en un nombre restreint de variables sont plus faciles à analyser.
- Elle identifie les facteurs à partir des variables observables. Le nombre de facteurs à retenir sont déterminés *a posteriori*, en fonction de règles empiriques. L'analyse factorielle de type confirmatoire vérifie la structure factorielle des données définie *a priori* à partir de l'analyse factorielle exploratoire (Evrard *et al.*, 2003).
- L'analyse factorielle exploratoire aide le chercheur à « *retrouver le modèle de mesure sous-jacent aux données* » (Gerbing et Hamilton, 1996). Elle est recommandée pour procéder à l'épuration du questionnaire et tester la dimensionnalité des construits afin de factoriser les données (Churchill, 1979 ; Evrard *et al.*, 1993).

L'AFE est une méthode descriptive qui permet de purifier l'échelle de mesure en réduisant, selon un processus itératif, le nombre d'énoncés pour retenir ceux qui donnent une bonne représentation du construit : un ou plusieurs axes factoriels sont alors retenus. En d'autres termes, la purification du construit constitue une étape fondamentale afin de renforcer la validité et la fiabilité du construit utilisé (Churchill, 1979). Par conséquent, il convient d'éliminer des items dont la représentativité n'est pas jugée pertinente ou mal affectés. Ensuite, il s'agit d'alléger ces échelles : c'est la phase d'épuration du construit, permettant de regrouper autour de quelques variables des informations primordiales à la recherche. Afin de confirmer la nouvelle structure émanant de cette analyse statistique, nous procédons à un second test de la validité s'inscrivant dans le cadre d'une Analyse Factorielle Confirmatoire permettant de compléter la phase d'épuration initialement lancée et d'affiner l'analyse opérée sur ce nouveau construit. La figure suivante illustre cette étape méthodologique.

Figure 15 : Procédure d'allègement d'une échelle de mesure



Source : Ferrandi et Valette-Florence (2002) in Jacquemier (2005)

Généralement, l'analyse factorielle est utilisée pour des données métriques et des échelles d'intervalle. Les échelles de type Likert sont des échelles de type ordinal. Par conséquent, elles mesurent des variables non-métriques. Néanmoins, « *il est accepté dans l'analyse de données en sciences sociales de les traiter comme des échelles d'intervalle et des variables métriques* » (Roussel et Wacheux, 2005).

Dans la deuxième partie de cette première section, nous commençons par justifier le choix du type de l'Analyse Factorielle à réaliser (1) et nous vérifions ses conditions d'application (2) puis, nous présentons la notion de fiabilité des items (3) avant d'identifier la structure latente de chaque concept ainsi que ses facteurs ou dimensions (4).

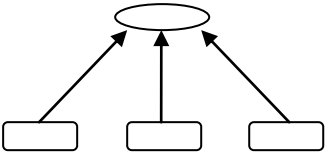
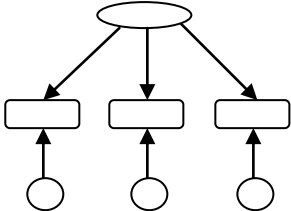
3.1. Le choix du type d'analyse factorielle à réaliser

Ayant pour but d'identifier la structure latente des échelles de mesure, l'analyse factorielle exploratoire peut se faire par deux méthodes : L'Analyse en Composantes Principales (ACP) et l'Analyse en Facteurs Principaux (AFP) appelée aussi Analyse en Facteurs Communs (AFC). En se basant sur la comparaison réalisée par McArdle (1990), Akrouf (2010, p. 17) propose une comparaison simplifiée (voir le tableau 11) par rapport à l'objectif du chercheur, à la nature de la variance utilisée et aux considérations statistiques. Nous proposons de

compléter ce tableau en rajoutant une comparaison par rapport aux échelles de mesure utilisées et à la nature des facteurs.

Tableau 11 : Comparaison des méthodes Analyse en Composantes Principales (ACP) et Analyse Factorielle en Axes Principaux (AFP)

Critères de comparaisons	Analyse en Composantes Principales (ACP)	Analyse Factorielle en axes Principaux (AFP)
Objectif du chercheur (Akrouf, 2010, p.17)	Elle est utilisée quand le chercheur propose de réduire les données. Il s'agit de réduire les informations que comportent un ensemble de variables observables en un ensemble réduit de composantes.	Elle est généralement utilisée quand le chercheur propose d'identifier les variables latentes (les facteurs qui contribuent à la variance commune entre les variables observables).
Nature de la variance utilisée (Akrouf, 2010, p.17)	Toute la variance d'un score ou d'une variable est analysée.	Seule la variance commune ou partagée est utilisée.
Considérations statistiques (Akrouf, 2010, p.17)	Elle cherche une solution factorielle à l'ensemble de la variance des variables mesurées où les composantes sont orthogonales (c'est-à-dire, dépendantes entre elles). Elle maximise la variance expliquée.	Elle cherche une solution à la covariance entre les variables mesurées. Elle tente d'expliquer seulement la variance qui est commune à au moins deux variables et présume que chaque variable possède aussi une variance unique représentant son apport propre.
Domaine d'application (Evrard et al., 2009, p. 573)	Elle est utilisée dans les applications managériales ou les applications de marketing stratégique.	Elle est utilisée lorsque les construits étudiés sont psychologiques ou comportementaux que l'on mesure par les échelles psychométriques.

<p>Nature des facteurs (Jolibert et Jourdan, 2011, p. 301)</p>	<p>Elle est utilisée lorsque les variables sont des indicateurs formatifs des composantes c'est-à-dire que les facteurs sont formés ou causés par les variables.</p> 	<p>Elle est utilisée lorsque les variables sont des indicateurs réflexifs, c'est-à-dire qu'elles sont le reflet (la manifestation) de facteurs latents.</p> 
--	--	--

A l'issue de cette revue de la littérature, nous décidons d'effectuer une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) en utilisant la méthode de la Factorisation en Axes Principaux (FAP) à travers le logiciel SPSS.18 afin de purifier les items des différents construits. Ce choix est justifié du fait que les construits de notre modèle (stress professionnel et implication organisationnelle) sont mesurés par des échelles psychométriques et que nos variables sont des indicateurs réflexifs puisqu'elles reflètent les construits étudiés.

L'analyse factorielle peut être réalisée avec ou sans rotation. Le choix d'application de cette dernière passe par l'identification de la nature du construit étudié (Bry, 1996 ; Diamantopoulos et al. 2001) : si dans la théorie nous avons trouvé qu'il est unidimensionnel, il n'est pas nécessaire de réaliser une rotation. Si par contre, la littérature stipule que le construit est multidimensionnel, deux types de rotation peuvent être entreprises :

- La rotation orthogonale de type Varimax, Quartimax ou Equamax
- La rotation Oblimax ou Promax

Nous utiliserons la rotation orthogonale parce qu'elle facilite la mise en œuvre de plusieurs techniques d'analyse telles que la régression du fait qu'elle élimine les phénomènes de multicollinéarité entre les variables (Jolibert et Jourdan, 2011, p. 311). Nous opterons pour la rotation Varimax parce que notre objectif est de réduire le nombre de variables observables ou d'items et non pas de réduire les facteurs (Quartimax) ni d'effectuer une combinaison des deux (Equimax) (Jolibert et Jourdan, 2011, p. 313)

3.2. Vérification des conditions d'application de la méthode de Factorisation en Axes Principaux (FAP)

La FAP est une méthode descriptive utilisée pour identifier les facteurs contribuant à la variance commune entre les variables observables (Akrouf, 2010, p. 17). Selon Kaiser et al. (1974), son application nécessite que certaines conditions soient remplies. L'adéquation des données à la factorisation doit être vérifiée avant de procéder à l'analyse factorielle de nos échelles de mesure. D'après Evrard et al. (2009, p. 400), il est indispensable de se demander si les données collectées sont « factorisables », « *c'est-à-dire si elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artefacts statistiques* ». En effet, une analyse factorielle pertinente est une analyse dont les variables sont corrélées. La vérification de cette corrélation se fait par le biais des moyens statistiques suivants :

- le test de Kaiser Meyer et Olkin (KMO) qui teste les corrélations entre les énoncés en indiquant si les variables retenues constituent une ou plusieurs mesures adéquates du concept. La valeur du KMO doit être au moins supérieure à 0,5 pour accepter le ou les axes factoriels. Plus l'indice est proche de 1, plus les variables sont corrélées entre elles et constituent une mesure adéquate du concept.
- le test de sphéricité de Bartlett à travers le coefficient de significativité (sig) qui vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro. Lorsque les résultats du test sont proches de zéro (inférieurs à 0.05), l'hypothèse des corrélations nulles est rejetée. Les données sont ainsi corrélées et peuvent être factorisées. Ce test est très sensible au nombre d'observations et est presque toujours significatif lorsque celui-ci est très élevé.

Tableau 12: Vérification statistique des conditions de la Factorisation en Axes Principaux (FAP)

Concept	KMO	Sig
Stress Professionnel	0.904	0.000
Implication Organisationnelle	0.740	0.000

Les résultats du test de Bartlett ($p = 0,000$) permettent de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les items n'entretiennent aucun lien entre eux.

3.3. La fiabilité des items

La fiabilité de l'item se définit comme « *la qualité d'un instrument de mesure qui, appliqué plusieurs fois à un même phénomène, doit donner les mêmes résultats* » (Evrard et al., 1993). Un instrument de mesure est fiable lorsque la mesure d'un phénomène répétée plusieurs fois dans le temps aboutit à une même série d'observations, c'est-à-dire, à des résultats quasi identiques. L'indicateur qui permet de mesurer la fiabilité d'un ensemble d'énoncés censé contribuer à mesurer un phénomène est appelé l'alpha de Cronbach. Celui-ci est estimateur de la cohérence interne des énoncés.

Ainsi, lorsque pour une série d'items, nous obtenons un coefficient alpha proche de 1, alors nous pouvons parler d'une excellente cohérence interne. Pour Evrard *et al.* (2003, p 3005), « *les questions censées mesurer la même chose mesurent effectivement la même chose [...] Quand les questions mesurent des phénomènes différents, l' α se rapproche de 0 et la cohérence interne de l'échelle est faible.* ». Cependant, il n'existe pas réellement de seuil statistique spécifique destiné à valider ou non l'alpha utilisé. Ce ne sont que les études empiriques qui ont permis de formaliser et de mettre en évidence différents seuils d'acceptabilité. Pour Peterson (1995) et Evrard *et al.* (2003), l'acceptabilité de l' α doit se situer entre 0,6 et 0,8 pour une étude exploratoire et les auteurs insistent sur le fait qu'il est important d'obtenir des α supérieurs à 0,8 dans le cadre d'une étude confirmatoire. Ceci est largement confirmé par les travaux de Nunnally et Bernstein (1994) et De Vellis (2003) dont le tableau suivant constitue une synthèse des valeurs acceptables de l' α de Cronbach.

Tableau 13 : Valeur et acceptabilité de l'alpha de Cronbach

Seuil	Appréciation
Inférieur à 0,6	Insuffisant
Entre 0,6 et 0,65	Faible
Entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
Entre 0,7 et 0,8	Bon

Entre 0,8 et 0,9	Très bon
Supérieur à 0,9	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : De Villis (2003)

Toutefois, certaines réserves sont à présenter au regard de ces données. La méta-analyse menée par Peterson (1995) permet de rappeler que les règles de décision doivent être compensées par une analyse critique complémentaire. Ainsi, ce coefficient est sensible au nombre d'items et une valeur trop importante doit amener le chercheur à s'interroger sur la redondance d'items sans signification conceptuelle (Rossiter, 2002). Un alpha dépassant les 0.9 peut très nettement souligner une redondance inter-items. De plus, les estimations fournies par les analyses factorielles confirmatoires permettent de compléter l'étude de la fiabilité de l'échelle par le calcul du rhô de Jöreskog (1971) qui est considéré comme un indicateur plus fiable que l'alpha de Cronbach car il est moins sensible au nombre d'items (Gerbing et Anderson, 1988 ; Didellon et Valette-Florence, 1996). Le tableau suivant présente les principales caractéristiques relatives aux tests de fiabilité d'une échelle de mesure.

Tableau 14 : Interprétation de la fiabilité d'une échelle de mesure

Coefficients	Tests réalisés	Valeurs obtenues	Interprétations
Alpha de Cronbach global	Test de cohérence interne du construit	0.6 < Alpha < 0.8 Cas de recherche exploratoire Alpha > 0.8 Cas de recherche confirmatoire	Acceptable
Alpha de Cronbach par item	Test de cohérence si un item est enlevé	Si Alpha sans item > Alpha global	L'item détériore l'Alpha global : l'item doit être exclu et une nouvelle analyse factorielle doit être réalisée
Rhô de Jöreskog	Test de cohérence interne du construit	0.6 < Rhô < 0.8 Cas de recherche exploratoire Rhô > 0.8 Cas de recherche confirmatoire	Acceptable

Source : Peterson (1995)

En définitive, nous pouvons dire que le test de fiabilité doit s'appliquer sur des échelles de mesure unidimensionnelles (Gerbing et Anderson, 1988). Si le concept est unidimensionnel, les énoncés mesurent une seule dimension de la variable étudiée. Tous les énoncés servant à la mesurer forment un seul et même facteur. L'échelle est donc homogène.

Dans le cas où le construit est multidimensionnel, les items doivent être regroupés en plusieurs facteurs, chaque facteur mesurant une dimension du construit. C'est pourquoi il est nécessaire d'analyser la structure factorielle des construits par le biais d'analyses factorielles exploratoires, avant de tester la fiabilité d'une échelle de mesure.

3.4. Résultats de la phase exploratoire

La FAP a été réalisée pour les concepts de stress professionnel et d'implication organisationnelle. Le fait que certains items appartiennent à deux ou plusieurs facteurs à la fois, nous réconforte dans l'idée d'effectuer les analyses en rotation Varimax. La rotation va donc permettre d'éliminer ce problème de chevauchement en améliorant l'appartenance des items. Les items retenus sont ceux qui ont une valeur d'extraction supérieure à 0.4 et non pas à 0.5 comme dans l'Analyse en Composantes Principales (ACP) (Costello et Osborne, 2005, p. 4).

3.4.1. La Factorisation en Axes Principaux (FAP) de l'échelle du stress professionnel

Tableau 15 : Matrice factorielle après rotation Varimax : l'échelle du stress professionnel

Items	Facteurs			
	Charge de travail	Plafonnement de la carrière	Ambiguïté de rôle	Intérêt pour le travail
SP_Char	0,724			
SP_Pres	0,762			
SP_Del	0,653			
SP_Inter	0,670			
SP_Ron	0,734			

SP_Ep	0,637			
SP_Det	-0,543*			
SP_Resp	0,562			
SP_Inq	0,644			
SP_Iss		0,720		
SP_Plaf		0,711		
SP_Niv		0,574		
SP_Ave		-0,559*		
SP_Frus		0,448		
SP_MisClai			0,700	
SP_Orga			0,532	
SP_ObClai			0,604	
SP_Eff				0,438
SP_Int				0,497
Valeur propre	4.163	2.242	1.663	1.199
Pourcentage d'inertie récupéré	21.913	11.802	8.751	6.310
Alpha de Cronbach	0.772	0.387	0,705	–
Alpha après l'élimination	0.877*	0.756*	–	–

Méthode d'extraction : Analyse en Composantes Principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser

La rotation a convergé en 5 itérations

Dans la littérature, l'échelle du stress professionnel est conçue tantôt comme un construit unidimensionnel (Steffy et Jones, 1988 ; Colle, 2005) et tantôt comme un construit multidimensionnel (Roger et Roques, 1994). En effet, Roger et Roques (1994) ont dégagé trois axes : 8 items relatifs au stress lié à l'abandon, 9 items liés à la surcharge et aux pressions ressenties au travail et 4 items concernant l'ambiguïté de la mission ou des objectifs et le manque d'organisation ou de travail dans le service ou le département.

Pour notre part, l'analyse psychométrique de l'échelle du stress professionnel, nous a permis d'identifier 4 facteurs :

- Le premier est constitué de 9 items revoyant à la charge de travail. L'indice alpha de Cronbach présente une valeur satisfaisante ($\alpha = 0.772$) qui pourrait être améliorée si nous éliminons l'item SP_Inq (« *J'ai tendance à être inquiet(e) à propos des problèmes concernant mon travail* »). L'alpha de Cronbach après l'élimination de cet item est égal à 0.877. Cette dimension explique 21.913% de la variance du stress.
- Le second facteur comporte 5 items renvoyant au plafonnement de la carrière. L'élimination de l'item SP_Ave (« *J'ai beaucoup d'espoir pour mon avenir dans l'organisation où je travaille* ») a contribué à une bonne cohérence interne s'élevant à 0.756. Cette dimension explique 11.802% de la variance du stress.
- L'ambiguïté de rôle est le troisième facteur identifié. Ce dernier comporte 3 items et présente une valeur satisfaisante de l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.705$). Cette dimension explique 8.751% de la variance du stress.
- L'intérêt pour le travail : composé de deux items, ce facteur explique 6.310% de la variance du stress.

Suite à cette analyse, nous retenons ainsi 8 items pour la charge de travail, 4 items pour le plafonnement de la carrière, 3 items pour l'ambiguïté de rôle et 2 items pour l'intérêt pour le travail.

3.4.2. Test de l'effet de la différence du mode d'administration du questionnaire sur les résultats de la FAP de l'échelle du stress professionnel

Nous avons pu démontrer que la significativité entre les variables du modèle et le mode d'administration du questionnaire concerne 25 items/45, soit 55.55% des cas. Pour savoir si cette différence de mode peut biaiser les résultats, nous procédons à une FAP en tenant compte des deux modes d'administration du questionnaire :

Tableau 16: Comparaison des résultats de l'FAP du stress professionnel: échantillon global/échantillon partagé selon le mode d'administration du questionnaire

Pourcentage d'inertie cumulé pour l'échantillon Global	48.776
Pourcentage d'inertie cumulé pour le mode 1 (en ligne)	47.904
Pourcentage d'inertie cumulé pour le mode 2 (email)	47.602

D'après le tableau ci-dessus, la séparation des résultats par groupe ne permet pas une amélioration de la représentation des facteurs. Nous pouvons alors conclure que le mode d'administration du questionnaire qu'il soit en ligne (mode 1) ou par email (mode 2), ne modifie en rien le résultat de l'analyse factorielle.

3.4.3. La Factorisation en Axes Principaux (FAP) de l'échelle de l'implication organisationnelle

La matrice factorielle après l'élimination des items ayant une valeur d'extraction inférieure à 0.4 (Costello et Osborne, 2005, p. 4) et après rotation figure ci-dessous.

Tableau 17 : La matrice factorielle après rotation: l'échelle de l'implication organisationnelle

Items	Facteurs		
	IOA	ION	IOC
IOA_App	0,761		
IOA_Mem	0,615		
IOA_Att	0,789		
ION_Rmd	0,638		
ION_Dev		0,682	
ION_Loy		0,559	
IOA_Sig		-0,679	
IOC_Opp			0,724
IOC_Alt			0,602
IOC_DifQ			0,405*
Valeur propre	2.061	1.412	1.062
Pourcentage d'inertie récupéré	20.614	14.118	10.617
Alpha de Cronbach	0.802	0.688	0.551
Alpha après l'élimination	–	–	0.642*

Méthode d'extraction : Analyse en Composantes Principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser

La rotation a convergé en 4 itérations

Dans la littérature, l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle développée par Meyer et Allen (1991) est tridimensionnelle. L'analyse psychométrique de cette échelle nous a permis de confirmer la structure à trois facteurs :

- Le premier est constitué de 4 items renvoyant à l'implication organisationnelle affective. Cette dimension affective explique 20.614% de la variance de l'implication organisationnelle et présente une valeur satisfaisante de l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.802$).
- Le second facteur comporte 3 items renvoyant à l'implication organisationnelle normative. La valeur de l'alpha de Cronbach est acceptable ($\alpha = 0.688$). Cette dimension normative explique 14.118% de la variance de l'implication organisationnelle.
- Le troisième facteur à 3 items qui a été identifié est l'implication organisationnelle calculée. L'indice alpha de Cronbach présente une valeur insuffisante ($\alpha = 0.551$) mais qui peut être améliorée si nous éliminons l'item IOC_DifQ (« *Cela serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise même si je le voulais* »). L'alpha de Cronbach après l'élimination de cet item est égal à 0.842. Cette dimension calculée explique 10.617% de la variance de l'implication organisationnelle.

3.4.4. Test de l'effet de la différence du mode d'administration du questionnaire sur les résultats de la FAP de l'échelle de l'implication organisationnelle

Nous allons maintenant procéder à une FAP tout en divisant notre échantillon en deux groupes : le premier est celui qui a répondu au questionnaire en ligne (mode 1) et le deuxième est celui qui a répondu par email (mode 2). Le but est de voir si cette différence d'administration change les résultats trouvés avec l'échantillon global.

Tableau 18: Comparaison des résultats de l'FAP de l'implication organisationnelle : échantillon global/échantillon partagé selon le mode d'administration du questionnaire

Pourcentage d'inertie cumulé pour l'échantillon Global	45.349
Pourcentage d'inertie cumulé pour le mode 1 (en ligne)	47.232
Pourcentage d'inertie cumulé pour le mode 2 (email)	46.290

D'après le tableau 18, la séparation des résultats par groupe permet une amélioration négligeable pour l'échantillon partagé en deux modes. Nous pouvons alors conclure que le mode d'administration du questionnaire qu'il soit en ligne (mode 1) ou par email (mode 2), ne modifie pas la qualité de l'analyse factorielle.

3.4.5. Pas de Factorisation en Axes Principaux (FAP) pour l'intention de quitter et de l'absentéisme

Le but principal d'une FAP étant d'identifier la structure latente d'une échelle de mesure et de la purifier en réduisant le nombre de variables observables, elle ne peut être effectuée que lorsque le nombre d'items qui composent l'échelle de mesure est important. Dans notre cas, l'intention de quitter ne contient que trois items. La FAP s'avère donc inutile pour ce construit.

S'agissant d'une variable observable, l'absentéisme est mesuré par deux items : le premier est relatif à la fréquence des absences et le deuxième concerne leur durée. C'est une variable qui n'est pas mesurée par une échelle de mesure et ne nécessite donc pas une FAP.

Avant de passer à l'analyse factorielle confirmatoire, nous établissons un tableau récapitulatif des échelles de mesure utilisées dans cette recherche, de leurs dimensions et leurs valeurs de l'alpha de Cronbach.

Tableau 19 : Tableau récapitulatif des échelles de mesure utilisées

Variable mesurée	Echelle utilisée	Dimensions	Consistance interne
Stress professionnel	Steffy et Jones (1988) à 21 items	Charge de travail	0.877
		Plafonnement de la carrière	0.756
		Ambiguïté de rôle	0.705
		Intérêt pour le travail	– ^a
Implication organisationnelle	Meyer et Allen (1991) à 18 items	Implication Organisationnelle Affective (IOA)	0.802
		Implication	0.642

		Organisationnelle Calculée (IOC)	
		Implication Organisationnelle Normative (ION)	0.688
Intention de quitter	Meyssonier et Roger (2006) à 3 items	— ^b	0.706

^a L'alpha de Cronbach n'est pas calculé pour une dimension à seulement deux items

^b L'intention de quitter est un construit unidimensionnel

1. Validation du modèle conceptuel : l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC)

Après la vérification de la multinormalité des construits, nous procédons à deux AFC : la première pour le stress professionnel et la deuxième pour l'implication organisationnelle. Dans chacune des deux analyses, nous identifions s'il s'agit d'un concept unidimensionnel ou multidimensionnel et vérifions la validité convergente et discriminante à travers le calcul des indices d'ajustement et la variance moyenne extraite (VME). Nous terminons cette partie par l'intégration des deux modèles de mesure initiaux en un modèle de mesure général et tester par la suite sa fiabilité et sa validité. Pour ce faire, nous utilisons le logiciel AMOS 20.

1.1. Préliminaire à l'analyse confirmatoire : la vérification de la multinormalité par le critère de Mardia

Avant de commencer l'analyse confirmatoire, il convient de vérifier la multinormalité des variables. Pour ce faire, la méthode la plus utilisée est le test de Mardia (1970) qui n'est autre qu'une généralisation multivariée du test de Kurtosis (Székely et Rizzob, 2005, p.59 ; Ke-Hai Yuan et al., 2004, p. 413). Ce test permet de tester l'hypothèse nulle selon laquelle la valeur du coefficient de Mardia est égale à zéro, ce qui se traduit par une présence de multinormalité. Les résultats de la multinormalité avant les ajustements apparaissent dans le tableau suivant.

Tableau 20: Les résultats du test de Mardia avant les ajustements

Variables	Items	Min	Max	Skewness	c.r.	Kurtosis	c.r.
Stress Professionnel	SP_Int	1,000	5,000	-,854	-8,357	,206	1,009
	SP_MisClai	1,000	5,000	-,256	-2,503	-1,045	-5,109
	SP_Orga	1,000	5,000	,183	1,792	-,982	-4,805
	SP_ObClai	1,000	5,000	-,002	-,023	-1,135	-5,552
	SP_Eff	1,000	5,000	-,133	-1,303	-1,059	-5,177
	SP_Iss	1,000	5,000	-,116	-1,132	-1,164	-5,694
	SP_Plaf	1,000	5,000	-,833	-8,144	-,118	-,578
	SP_Niv	1,000	5,000	-,223	-2,186	-1,253	-6,125
	SP_Frus	1,000	5,000	-,318	-3,111	-,910	-4,449
	SP_Char	1,000	5,000	-,340	-3,326	-,374	-1,828
	SP_Pres	1,000	5,000	-,195	-1,909	-,702	-3,435
	SP_Del	1,000	5,000	-,460	-4,499	-,435	-2,125
	SP_Inter	1,000	5,000	-,347	-3,394	-,657	-3,211
	SP_Ron	1,000	5,000	-,236	-2,307	-,806	-3,943
	SP_Ep	1,000	5,000	-,618	-6,041	-,057	-,280
	SP_Resp	1,000	5,000	-,149	-1,459	-,720	-3,521
SP_Inq	1,000	5,000	-,717	-7,016	-,159	-,778	
	Multivariate					37,034	17,455
Implication Organisationnelle	ION_Rmd	1,000	5,000	-,074	-,698	-1,161	-5,449
	IOC_Opp	1,000	5,000	-,616	-5,785	-,394	-1,850
	IOC_Alt	1,000	6,000	-,397	-3,730	-,466	-2,186
	ION_Dev	1,000	5,000	-,347	-3,260	-,512	-2,402
	ION_Loy	1,000	5,000	-,465	-4,370	-,467	-2,193
	IOA_Sig	1,000	5,000	-,603	-5,667	-,334	-1,570
	IOA_App	1,000	5,000	,016	,148	-1,050	-4,931
	IOA_Mem	1,000	5,000	-,022	-,211	-1,047	-4,914
	IOA_Att	1,000	5,000	-,031	-,288	-1,110	-5,213
	Multivariate					11,635	9,509

En général, l’hypothèse de la multinormalité est satisfaite lorsque le coefficient Mardia a une valeur inférieure à 3 (Romeu et Ozturk, 1993 cité par Roussel et al. 2002, p. 85). Ce coefficient est aussi acceptable s’il ne dépasse pas 10 (Kline, 2005), ce qui n’est pas notre cas puisqu’il atteint 37.034 pour la variable stress professionnel et 11.635 pour la variable implication organisationnelle. Le test de ratio critique (c. r.) indique une valeur égale à 17.455 pour le premier construit (9.509 pour le deuxième construit), ce qui veut dire que la valeur de Mardia est 17 fois (9 fois pour le deuxième construit) supérieure à son erreur type, cette valeur étant différente de zéro. En termes de rapport, celui-ci est largement supérieur à 1.96 et donc le risque de rejet de H0 est inférieur à 5%. L’hypothèse nulle peut être rejetée ce qui veut dire que la multinormalité n’est pas vérifiée. Dans ce cas, le logiciel AMOS.20 permet de détecter les observations déviantes ou aberrantes (voir les annexes 8 et 9), c’est-à-dire celles qui présentent des valeurs extrêmes et qu’on doit éliminer pour corriger la déviation par rapport à la loi normale (Akrouf, 2010, p.148). Le nombre d’observations que nous éliminons ne doit pas dépasser 2% du nombre total d’observations (Kunnan, 1998, p. 299).

Voici les résultats du test de Mardia après l’élimination de quelques observations déviantes :

Tableau 21: Les résultats du test de Mardia après les ajustements

Variables	Items	Min	Max	Skewness	c.r.	Kurtosis	c.r.
Stress Professionnel	SP_Int	1,000	5,000	-,827	-7,765	,284	1,333
	SP_MisClai	1,000	5,000	-,275	-2,580	-,985	-4,624
	SP_Orga	1,000	5,000	,127	1,188	-1,005	-4,718
	SP_ObClai	1,000	5,000	-,022	-,211	-1,092	-5,125
	SP_Eff	1,000	5,000	-,133	-1,247	-1,010	-4,744
	SP_Iss	1,000	5,000	-,092	-,861	-1,124	-5,277
	SP_Plaf	1,000	5,000	-,791	-7,428	-,207	-,971
	SP_Niv	1,000	5,000	-,218	-2,043	-1,221	-5,732
	SP_Frus	1,000	5,000	-,278	-2,611	-,910	-4,271
	SP_Char	1,000	5,000	-,264	-2,481	-,384	-1,802
	SP_Pres	1,000	5,000	-,187	-1,755	-,627	-2,942
SP_Del	1,000	5,000	-,440	-4,132	-,404	-1,896	

	SP_Inter	1,000	5,000	-,329	-3,090	-,623	-2,926
	SP_Ron	1,000	5,000	-,217	-2,037	-,750	-3,522
	SP_Ep	1,000	5,000	-,526	-4,942	-,204	-,957
	SP_Resp	1,000	5,000	-,146	-1,376	-,662	-3,109
	SP_Inq	1,000	5,000	-,719	-6,750	-,102	-,481
	Multivariate					7,441	3,367
Implication organisationnelle	ION_Rmd	1,000	5,000	-,064	-,591	-1,146	-5,335
	IOC_Opp	1,000	5,000	-,622	-5,789	-,361	-1,681
	IOC_Alt	1,000	6,000	-,387	-3,603	-,460	-2,142
	ION_Dev	1,000	5,000	-,367	-3,417	-,488	-2,272
	ION_Loy	1,000	5,000	-,469	-4,366	-,452	-2,103
	IOA_Sig	1,000	5,000	-,599	-5,577	-,307	-1,431
	IOA_App	1,000	5,000	,016	,152	-1,039	-4,837
	IOA_Mem	1,000	5,000	-,012	-,114	-1,035	-4,817
	IOA_Att	1,000	5,000	-,020	-,189	-1,094	-5,094
	Multivariate					7,736	6,268

Le coefficient de Mardia est inférieur à 10 (Kline, 2005). Nous pouvons donc déduire que l'hypothèse nulle est acceptée, ce qui nous amène à confirmer la multinormalité pour les échelles du stress professionnel et de l'implication organisationnelle.

1.2. L'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) du construit stress professionnel

La méthode d'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) permet d'apprécier la qualité d'ajustement du modèle de mesure (Bagozzi et al., 1991). A la manière de Doll et Xia (1994), nous allons commencer par effectuer une comparaison entre 5 modèles différents et choisir celui qui présente les meilleurs résultats, c'est-à-dire, celui qui s'ajuste le mieux aux données. La comparaison se fait alors entre le modèle nul qui ne contient pas de relations entre les variables et où toutes les corrélations entre les paramètres sont nulles (Byrne, 1994) et qui sert seulement comme base de comparaison avec les autres modèles, le modèle à un seul facteur qui considère le construit comme unidimensionnel, le modèle à quatre facteurs (ou

dimensions) non corrélés, le modèle à quatre facteurs (ou dimensions) corrélés et le modèle de second ordre qui regroupe la variable latente et ses différentes dimensions.

Tous ces modèles de mesure sont réflexifs puisqu'ils sont formés d'un ensemble de variables observables qui reflètent un construit latent (Fornell et Bookstein, 1982). Contrairement au modèle formatif où la variable latente est la somme linéaire d'un ensemble de variables observables (Akrouf, 2010, p. 26), notre modèle contient des items – retenus de l'analyse exploratoire – qui présentent le reflet du stress professionnel.

Tableau 22 : Comparaison de la qualité d'ajustement des différents modèles de mesure partiels du stress professionnel

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
0. Modèle nul	3819,463	136	28.084	0.00	0.000	0.000	0.000	0,360	0,280	0.228
1. Un facteur	1519.402	119	12.768	0.00	0.602	0.566	0.620	0.615	0.505	0.151
2. Quatre facteurs non corrélés	1111.483	120	9.262	0.00	0.709	0.695	0.731	0.758	0.691	0.126
3. Quatre facteurs corrélés	631.017	113	5.584	0.00	0.835	0.831	0.859	0.860	0.811	0.094
4. Second ordre	692.644	117	5.920	0.00	0.819	0.818	0.844	0.847	0.800	0.097
Les valeurs recommandées	–	–	< 2	–	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08

Les indices présentés dans le tableau ci-dessus permettent d'évaluer la capacité d'un modèle à s'ajuster aux données. En effet :

- Le Chi-deux indique l'écart entre la matrice des données (de variances-covariances) et le modèle théorique. La valeur de probabilité P représente le risque d'acceptation de l'hypothèse nulle pour laquelle le modèle ajuste les données. Cette hypothèse est acceptée si la valeur de « P » est supérieure à 5% (Roussel et al., 2002, p. 62).
- Le Chi-deux normé est calculé à partir du rapport entre la valeur du Chi-deux et celle du degré de liberté. Pour être acceptable, cet indice doit être inférieur à 2 (Premkumar et King, 1994).
- Le GFI (Goodness Fit Index) est un indice (compris entre 0 et 1) de la variance covariance enregistré par le modèle. A partir de 0,9, nous pouvons accepter le modèle.
- L'AGFI (Adjusted Goodness Fit Index) est le GFI ajusté par le degré de liberté. Il est interprété de la même façon que le GFI.
- Le NFI (Normed Fit Index) et le TLI (Tucker-Lewis Index) sont des indices d'ajustement qui doivent être supérieurs à 0,9 pour présenter un bon indice d'ajustement.
- Le CFI (Comparative Fit Index) : appelé aussi indice de correspondance corrigé, il permet de comparer le chi-deux du modèle évalué au chi-deux du modèle nul (Bentler, 1988). Cet indice varie entre 0 et 1 et il est indicateur d'un bon ajustement du modèle à partir de 0,9.
- Le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) doit être inférieur à 0,08 afin de se prononcer sur la bonne qualité d'ajustement du modèle.

Nous remarquons que les deux derniers modèles présentent des résultats meilleurs que ceux des deux premiers. Nous allons alors essayer de les améliorer en rajoutant des liens de covariance entre les erreurs (Wolfle et Ethington, 1986, p. 573).

Pour savoir lesquels, nous nous référons au tableau suivant donné par le logiciel AMOS.20.

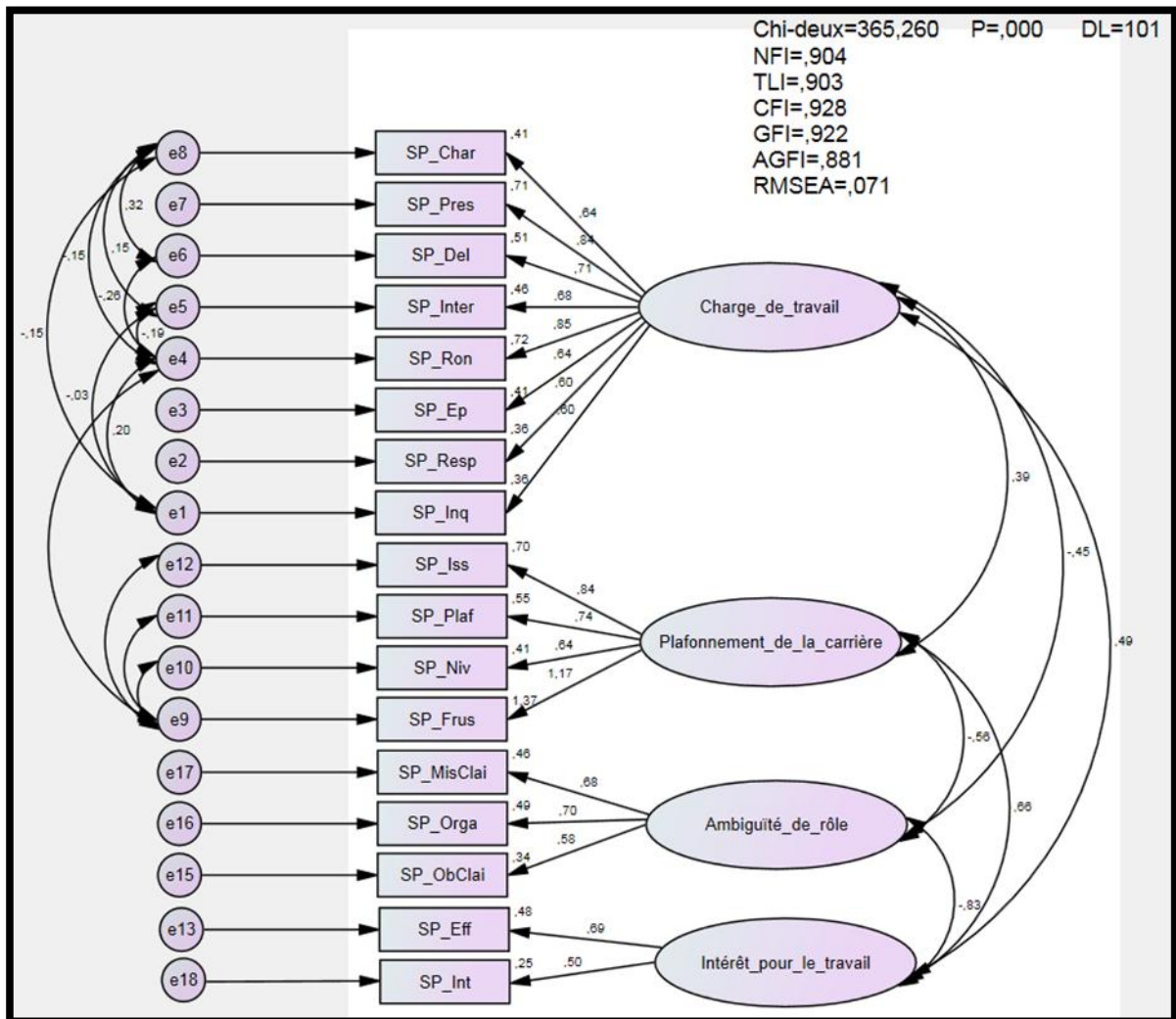
Tableau 23 : Les modifications suggérées par le logiciel AMOS.20 pour améliorer l'ajustement du modèle de mesure à quatre facteurs corrélés du stress professionnel

Liens de covariance à effectuer			M.I.
e6	<-->	e8	65,574

Liens de covariance à effectuer			M.I.
e1	<-->	e4	35,327
e1	<-->	e8	27,266
e4	<-->	e6	25,105
e5	<-->	e8	16,273
e9	<-->	e11	11,967
e4	<-->	e8	11,646
e4	<-->	e5	9,045
e4	<-->	e9	8,040
e9	<-->	e10	6,495
e9	<-->	e12	6,410

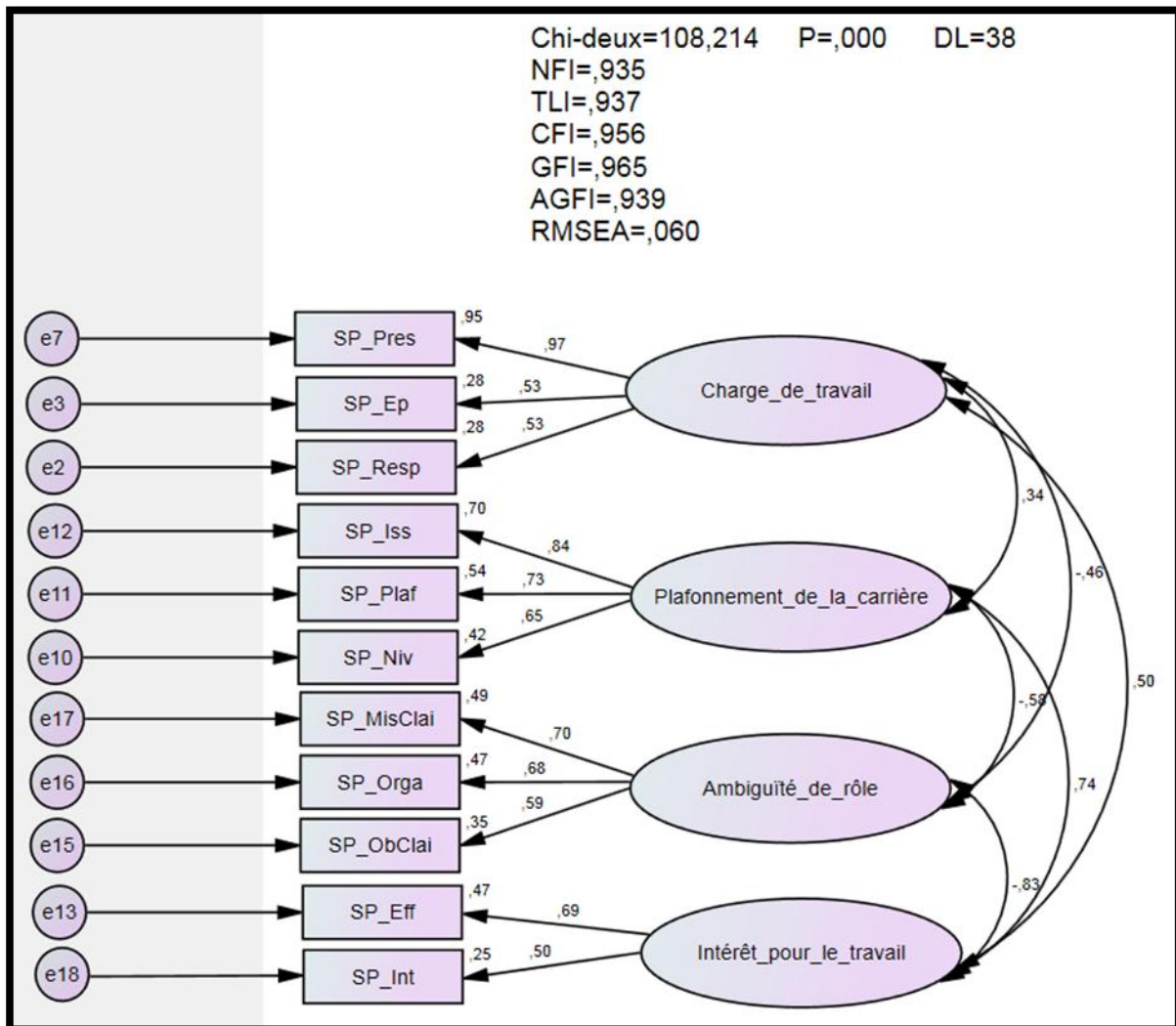
Notons par exemple que l'estimation de la corrélation entre les erreurs de mesure e6 et e8 permet une baisse du chi-deux de 65,574.

Figure 16 : Modèle de mesure partiel à quatre facteurs corrélés avec les liens de covariances entre les erreurs



Ces liens de covariance permettent certes d'améliorer l'ajustement du modèle aux données mais sont à l'encontre de la définition du modèle réflexif qui suppose que la covariance entre les erreurs soit égale à zéro (Danes et Mann, 1984, p. 337) et rend donc difficile la vérification de la validité discriminante (Akrouf, 2010, p. 189). Nous sommes alors obligés d'éliminer quelques items responsables de cette déviation à la règle et qui sont bien évidemment concernés par cette forte corrélation entre les erreurs.

Figure 17 : Le modèle de mesure partiel à quatre facteurs corrélés du stress professionnel après la purification



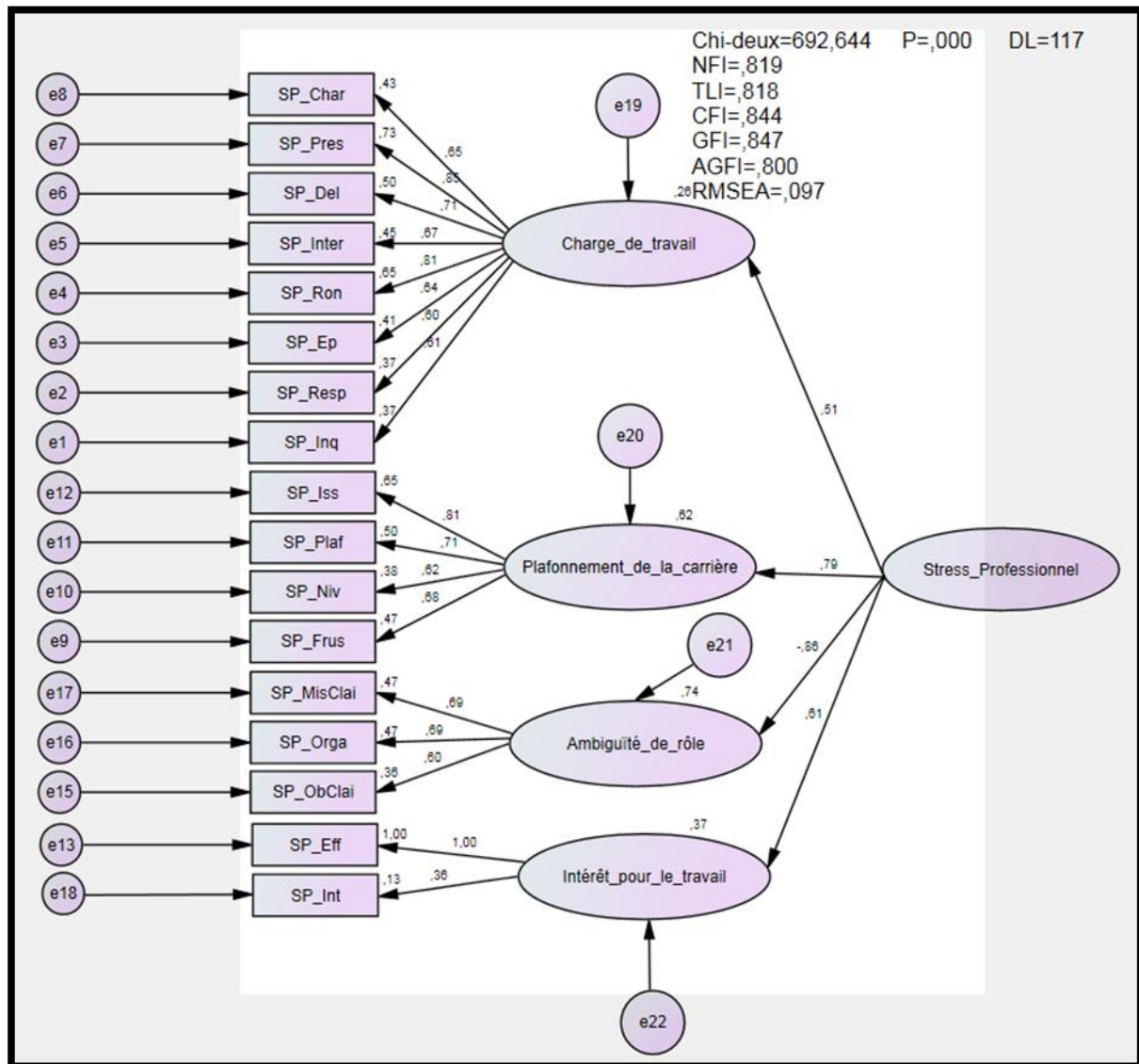
Les indices d'ajustement du modèle final à 4 facteurs figurent dans le tableau suivant :

Tableau 24 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure partiel à quatre facteurs corrélés du stress professionnel après la purification

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
Quatre facteurs corrélés	108.214	38	2.847	0.15	0.935	0.937	0.956	0.965	0.939	0.060
Les valeurs recommandées	-	-	< 2	-	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08

Ces indices nous renseignent sur le bon ajustement du modèle à quatre facteurs aux données. Maintenant, nous allons procéder de la même manière pour le modèle de second ordre.

Figure 18 : Le modèle de mesure partiel de second ordre initial



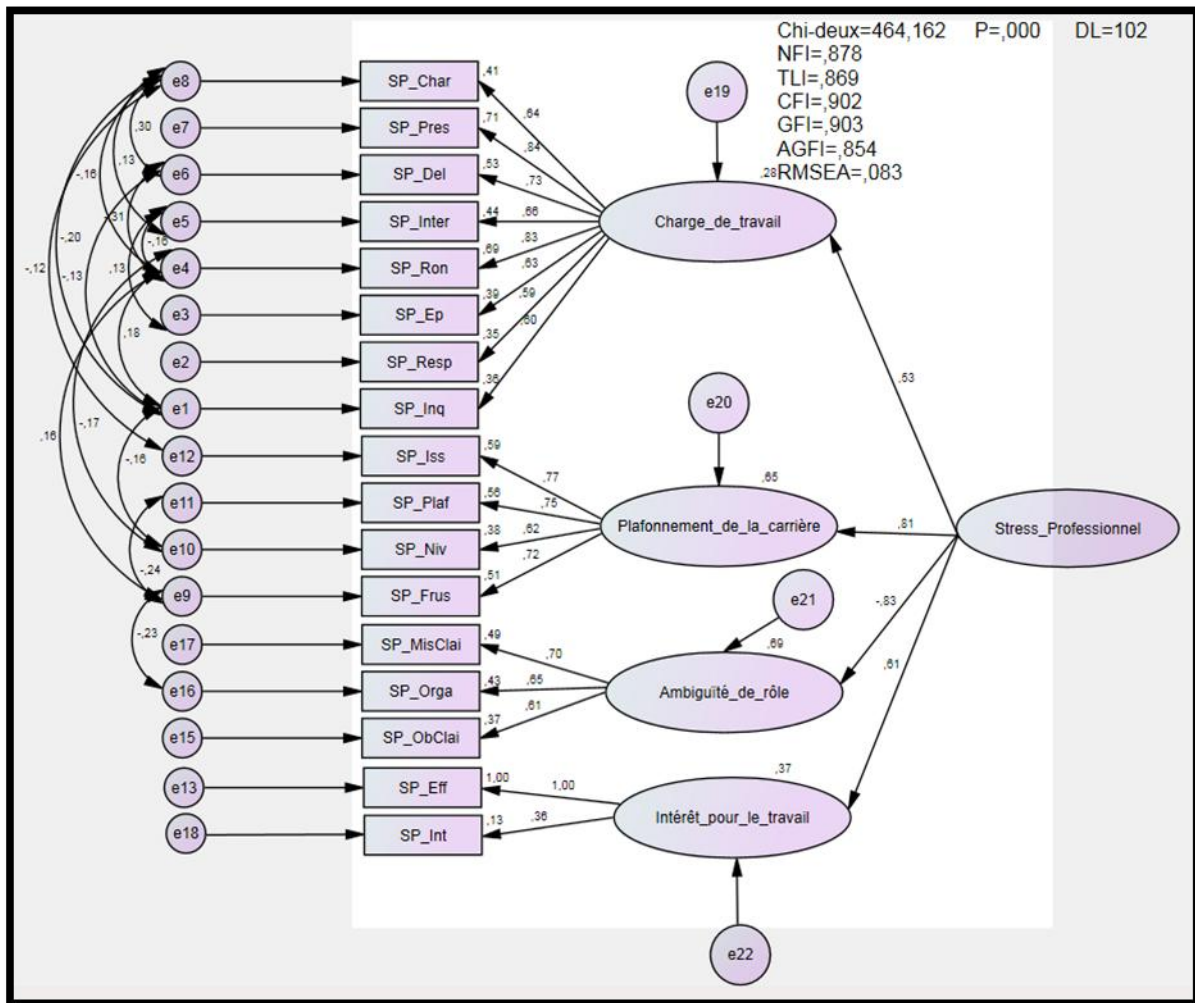
Pour éviter les valeurs impropres, nous avons dû rajouter deux contraintes : premièrement, nous avons fixé la variance de l'erreur d'estimation e22 à 1 (Akrouf, 2010, p.101) et deuxièmement, nous avons imposé à l'erreur de mesure e13 une contrainte égale à 0,0005 (Bagozzi et Yi, 1988, p. 77). Ces ajustements vont permettre d'éviter des absurdités en l'occurrence, des variances de l'erreur négatives.

Tel que nous l'avons fait pour le modèle à quatre facteurs, nous rajoutons des liens de covariance entre les erreurs pour améliorer l'ajustement du modèle de second ordre. Ces liens sont représentés dans le tableau suivant donné par le logiciel AMOS.20.

Tableau 25 : Les modifications à effectuer pour améliorer l'ajustement du modèle de mesure partiel de second du stress professionnel

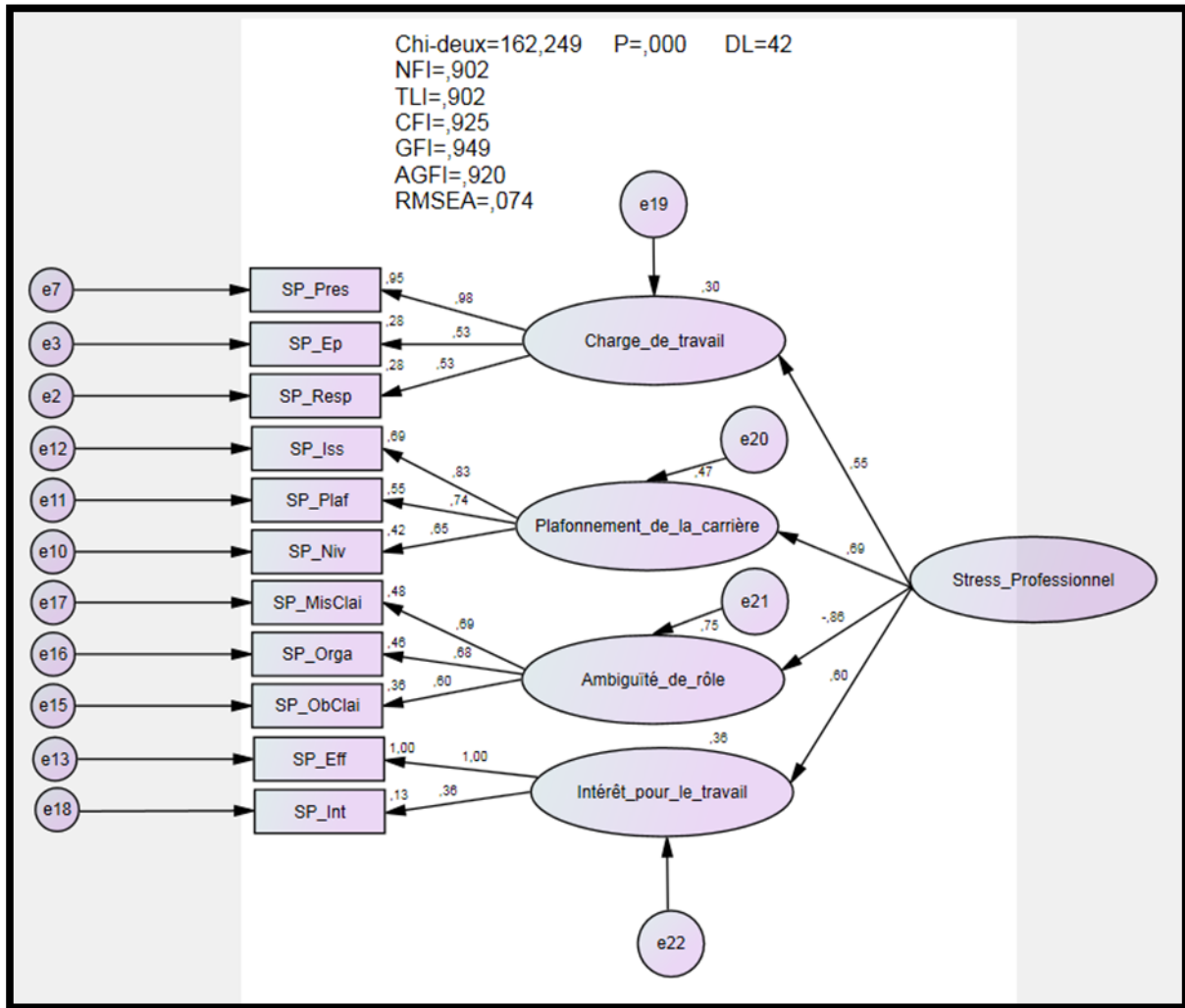
Covariances à effectuer			M.I.
e6	<-->	e8	65,287
e1	<-->	e4	35,842
e1	<-->	e8	27,087
e4	<-->	e6	24,879
e9	<-->	e16	20,252
e5	<-->	e8	16,319
e9	<-->	e11	12,696
e4	<-->	e8	11,512
e8	<-->	e12	10,186
e4	<-->	e9	10,159
e1	<-->	e10	9,413
e4	<-->	e5	8,601
e4	<-->	e10	8,458
e3	<-->	e5	8,048
e1	<-->	e6	7,344

Figure 19 : Modèle de mesure partiel de second ordre avec les liens de covariance entre les erreurs



Nous allons éliminer quelques items pour éviter que les covariances entre les erreurs soient égales à zéro (Danes et Mann, 1984, p. 337). Les résultats obtenus suite à l'élimination de ces items apparaissent dans la figure ci-dessous.

Figure 20 : Le modèle de mesure partiel de second ordre après la purification



Les indices d’ajustement du modèle de second ordre du stress professionnel après la purification apparaissent dans le tableau suivant :

Tableau 26 : Les indices d’ajustement du modèle de mesure partiel de second ordre du stress professionnel après la purification

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
Second ordre	162.249	42	3.863	0.00	0.902	0.902	0.925	0.949	0.920	0.074
Les valeurs recommandées	–	–	< 2	–	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08

Une fois l'amélioration des modèles effectuée, nous pouvons à présent comparer leurs qualités d'ajustement à l'aide du tableau récapitulatif suivant :

Tableau 27 : Tableau récapitulatif des résultats de l'AFC après l'amélioration des modèles de mesure partiels du stress professionnel

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
Quatre facteurs corrélés	108.214	38	2.847	0.00	0.935	0.937	0.956	0.965	0.939	0.060
Second ordre	162.249	42	3.863	0.00	0.902	0.902	0.925	0.949	0.920	0.074
Les valeurs recommandées	–	–	< 2	–	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08

Mises à part les valeurs du chi-deux normé qui dépassent le seuil recommandé, les indices d'ajustement des deux modèles sont tout à fait acceptables. A priori, d'après le tableau comparatif, le modèle à 4 facteurs présente de meilleurs indices d'ajustement que le modèle de second ordre. Pour trancher entre les deux, il existe un indice appelé TCI calculé à travers le rapport suivant :

Formule 1 : Le calcul du Target Coefficient Index (TCI)

$$TCI = \frac{\text{Chi - deux du modèle de premier ordre}}{\text{Chi - deux du modèle de second ordre}}$$

Si ce rapport est supérieur à 0.9, cela signifie que le facteur de second ordre explique effectivement la covariance entre les facteurs (Marsh et Hocevar, 1985) et on doit dans ce cas opter pour le modèle de second ordre. Puisque le calcul de cette fraction a donné 0.666 (<0.9), on peut dire que seulement 66.6% de la covariance entre les facteurs du premier ordre peut donc être expliquée par le facteur de second ordre (Akrouf, 2010, p. 34). Cela nous amène à choisir le modèle du stress professionnel de premier ordre à quatre facteurs pour la suite de notre étude. Ces résultats permettent de confirmer la structure de l'échelle à quatre facteurs que nous avons trouvée dans l'Analyse Factorielle en axes Principaux (AFP).

1.3. Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) du construit implication organisationnelle

Nous comparons à présent différents modèles de l'implication organisationnelle et choisissons celui qui offre la meilleure qualité d'ajustement aux données. Le modèle de second ordre n'entre pas en compte parce que dans notre modèle de recherche l'implication organisationnelle n'est pas envisagée comme un concept fédérateur mais plutôt comme un construit multidimensionnel. L'échelle d'Allen et Meyer (1991) que nous avons utilisée pour mesurer ce concept est une échelle tridimensionnelle. Il est de ce fait inutile de vérifier son unidimensionnalité par le modèle de second ordre. La comparaison porte donc sur le modèle nul, le modèle à un facteur, le modèle à trois facteurs non corrélés et le modèle à trois facteurs corrélés.

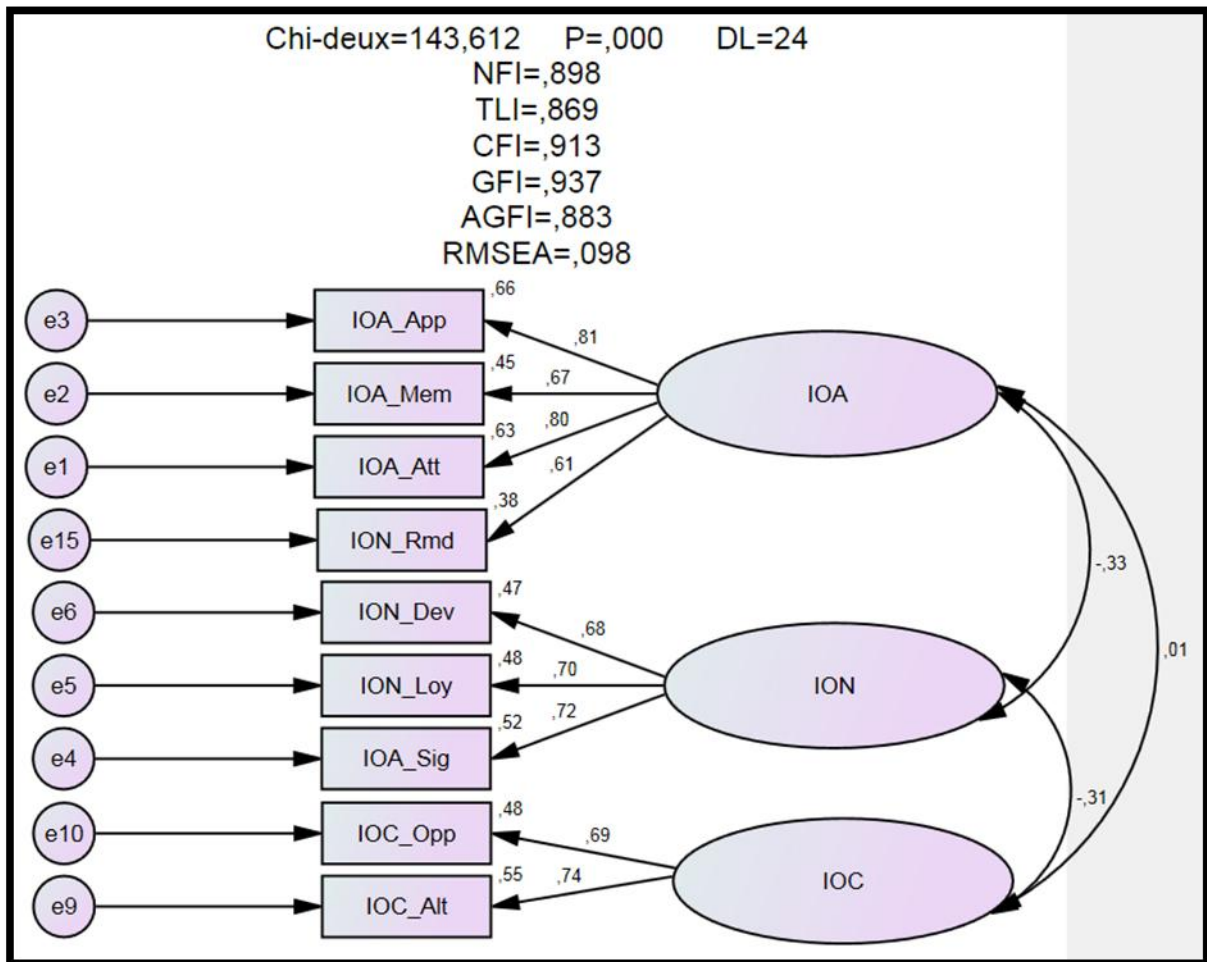
Tous ces modèles de mesure que nous présentons sont réflexifs puisque les variables observables qui le composent sont le reflet de la variable latente en l'occurrence, l'implication organisationnelle (Fornell et Bookstein, 1982).

Tableau 28 : Comparaison de la qualité d'ajustement des différents modèles de mesure partiels de l'implication organisationnelle

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
0. Modèle nul	1333.152	36	37.032	0.00	0.000	0.000	0.000	0.596	0.496	0.261
1. Un facteur	615.280	27	22.788		0.566	0.433	0.575	0.795	0.658	0.193
2. Trois facteurs non corrélés	187.919	28	6.711	0.00	0.866	0.850	0.884	0.929	0.885	0.101
3. Trois facteurs corrélés	119.848	24	4.993	0.00	0.910	0.889	0.913	0.949	0.905	0.87
Les valeurs recommandées	–	–	< 2	–	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08

Etant donné que le modèle à trois facteurs corrélés présente les meilleures qualités d'ajustement, nous allons essayer de l'améliorer en suivant les étapes réalisées pour le construit stress professionnel.

Figure 21 : Modèle de mesure initial à trois facteurs corrélés de l'implication organisationnelle



Les indices d'ajustement de ce modèle figurent dans le tableau suivant :

Tableau 29 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure partiel initial à trois facteurs de l'implication organisationnelle

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
Trois facteurs corrélés	143.612	24	2.847	0.00	0.898	0.869	0.913	0.937	0.883	0.098

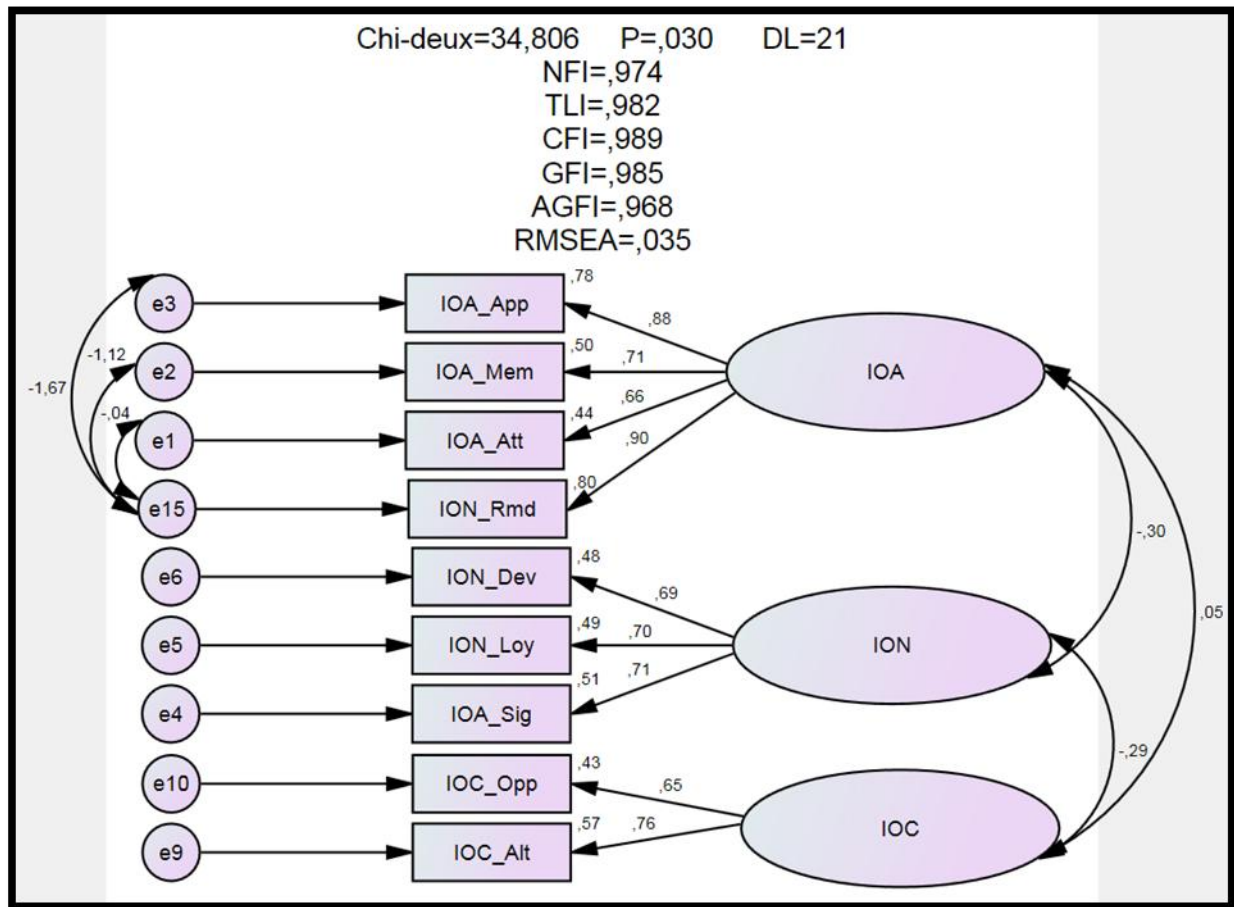
Les valeurs recommandées	-	-	< 2	-	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08
--------------------------	---	---	-----	---	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Nous rajoutons des liens de covariance entre les erreurs pour améliorer l'ajustement de ce modèle (Wolfle et Ethington, 1986, p. 573). Ces liens sont représentés dans le tableau suivant donné par le logiciel AMOS.20.

Tableau 30 : Les modifications à effectuer pour améliorer l'ajustement du modèle de mesure partiel à trois facteurs de l'implication organisationnelle

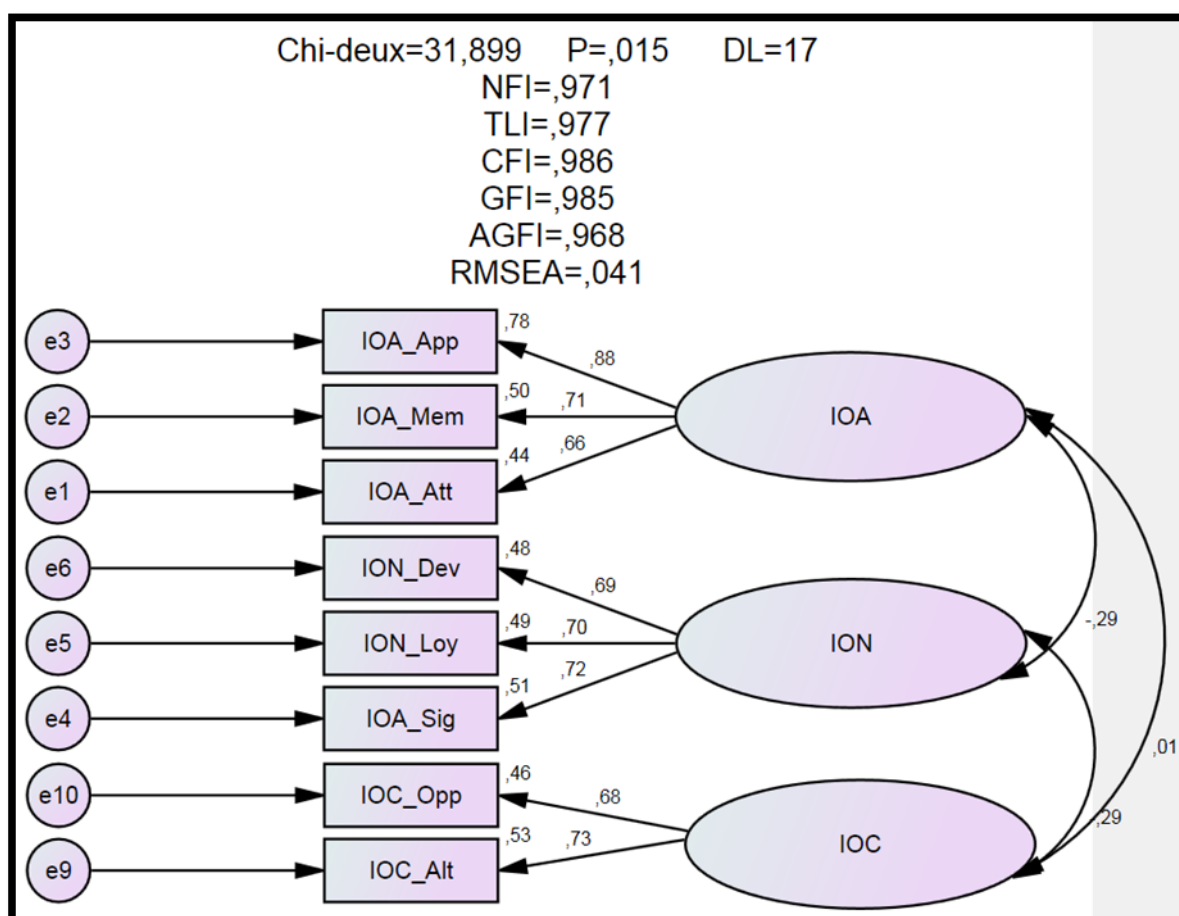
Liens de covariance à effectuer			M.I.
e3	<-->	e15	14,735
e2	<-->	e15	32,662
e1	<-->	e15	58,015

Figure 22 : Le modèle de mesure partiel à trois facteurs corrélés de l'implication organisationnelle avec des liens de covariance entre les erreurs



Ces liens de covariance permettent certes d'améliorer l'ajustement du modèle aux données mais sont à l'encontre de la définition du modèle réflexif qui suppose que la covariance entre les erreurs soit égale à zéro (Danes et Mann, 1984, p. 337). Nous sommes donc obligés d'éliminer quelques items responsables de cette déviation à la règle tels que l'item « ION_Rmd ». Dans la littérature, cet item appartient à la dimension normative, ce qui n'est pas le cas dans cette étude. En effet, l'analyse factorielle exploratoire l'a classé dans la dimension affective. Avec la suppression de cet item, le construit implication organisationnelle affective ne contient désormais que des items qui, conformément à la littérature (Meyer et Allen, 1991), lui sont affiliés.

Figure 23 : Le modèle de mesure partiel à trois facteurs corrélés après la purification



Nous avons atteint un bon modèle dont les indices sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 31 : Tableau récapitulatif des résultats de l'AFC après l'amélioration du modèle de mesure partiel à trois facteurs corrélés de l'implication organisationnelle

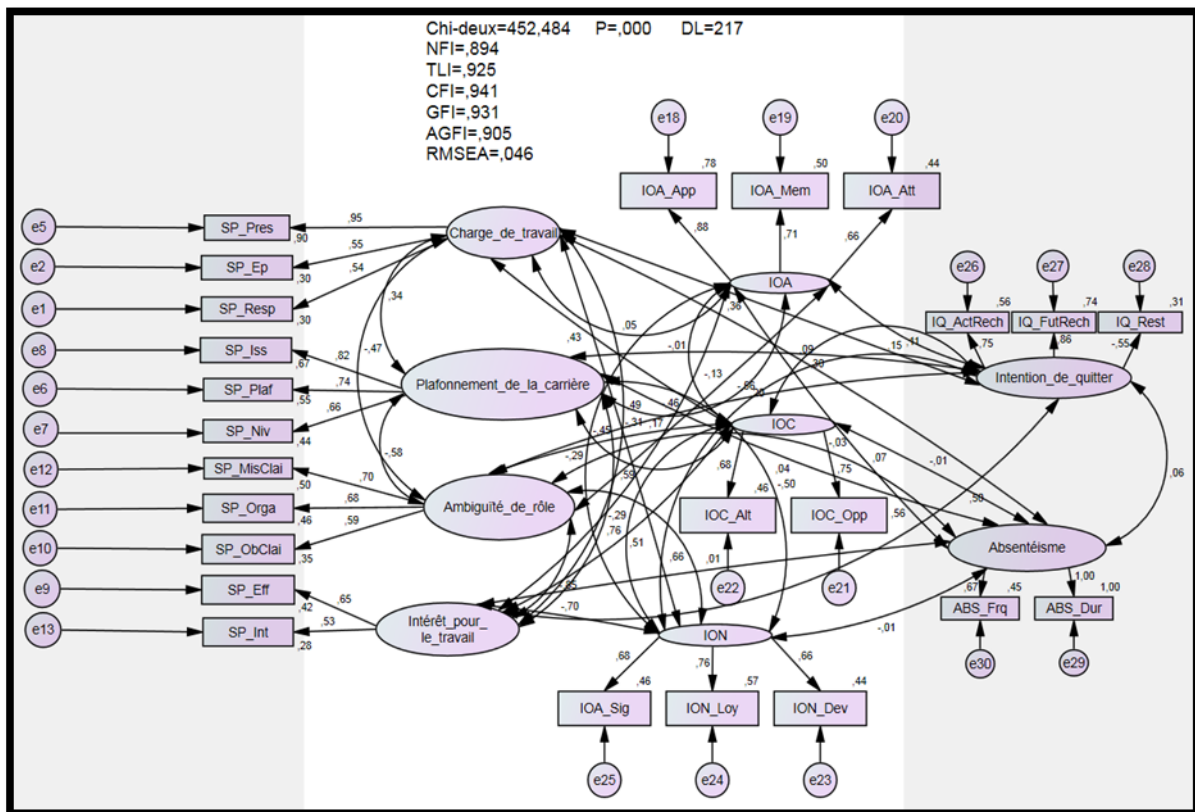
Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
Quatre facteurs corrélés	31.899	17	1.87	0.15	0.971	0.977	0.986	0.985	0.968	0.041
Les valeurs recommandées	-	-	< 2	-	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08

Le modèle de l'implication organisationnelle à trois facteurs corrélés a une qualité d'ajustement très satisfaisante. Nous le retenons donc pour la suite de notre analyse.

1.4. Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) du modèle de mesure global

Après avoir réalisé deux analyses confirmatoires partielles, nous procédons maintenant à l'analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure global figurant ci-dessous.

Figure 24 : Le modèle de mesure global initial



Pour éviter d'avoir une variance de l'erreur de mesure négative, nous avons dû imposer une contrainte à e29 que nous avons fixée à 0,0005 (Bagozzi et Yi, 1988, p.77.).

Tableau 32 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure global initial

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
Quatre facteurs corrélés	452.484	217	2.085	0.00	0.894	0.925	0.941	0.931	0.905	0.046
Les valeurs recommandées	–	–	< 2	–	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08

Nous constatons que les indices d'ajustement du modèle global initial sont satisfaisants c'est-à-dire que le modèle est bien ajusté aux données.

1.4.1. Evaluation de la fiabilité, la validité et la stabilité du modèle de mesure global

La validité d'un instrument de mesure reflète sa capacité à mesurer le concept qu'il prétend mesurer. Elle se désigne ainsi par sa capacité à appréhender un phénomène et à s'interroger sur la pertinence de la représentativité du phénomène étudié (Hair et al., 2006). Evrard et al. (2003) différencient la validité de construit de la validité nomologique.

La validité de construit ou de trait permet de savoir si les indicateurs de mesure du concept donnent une bonne représentation du phénomène étudié. L'échelle de mesure du construit doit être fondée sur la théorie. Elle est établie en vérifiant la validité convergente et la validité discriminante de l'instrument de mesure (Evrard et al., 2003) :

- La validité convergente vérifie si les indicateurs mesurant le même concept sont corrélés.
- La validité discriminante vérifie si les indicateurs mesurant des concepts différents, sont faiblement ou pas corrélés. Les énoncés doivent permettre de discriminer les concepts entre eux.

La validité du construit se vérifie en effectuant une analyse factorielle confirmatoire.

La validité nomologique ou prédictive analyse le niveau de conformité entre les mesures d'un phénomène étudié et celles d'autres phénomènes avec les prédictions issues de la littérature (Evrard et al., 2003).

1.4.1.1. Le test de fiabilité

Appelée aussi consistance interne, la fiabilité d'une mesure compare la partie vraie ou inconnue de l'information à la partie observée ou connue (Farley et Reddy, 1987, p. 75). Elle permet ainsi « *de vérifier si un ensemble d'items est suffisamment homogène pour faire partie*

d'un même ensemble appelé construit » (Akrou, 2010, p. 220). Plusieurs outils ont été conçus pour juger la fiabilité des construits parmi lesquels nous citons :

- L'alpha de Cronbach : cet outil est fourni par Cronbach (1951) et se base sur la variance et la covariance pour la mesure de la fiabilité des items. Les valeurs recommandées ont déjà été discutées dans le paragraphe 3.3 de cette section.
- Le Rhô de Joreskog : Contrairement à l'alpha de Cronbach, cet outil ne suppose pas l'égalité des fiabilités des items. La valeur de la fiabilité composite (qui est la valeur standardisée de Rhô) doit être supérieure à 0.6. (Joreskog, 1971). Bien que l'indicateur de fiabilité α constitue l'indicateur « *qu'il convient de calculer en priorité* » (Nunnally, 1978), le coefficient rhô de cohérence interne est à intégrer à cette première étape d'analyse. En effet, cet indicateur est plus pertinent que l'alpha de Cronbach puisqu'il intègre de manière plus explicite les termes d'erreurs. Il faut cependant une échelle à plus de deux items pour le calculer. Dans le cas d'une analyse confirmatoire à deux items, certains paramètres, comme un terme d'erreur par exemple, sont nécessairement fixés pour permettre la convergence du modèle, le calcul du rhô devient alors impossible. Dans ce cas, nous n'utiliserons que le coefficient alpha. Cet indicateur de fiabilité est désormais récurrent dans l'ensemble des travaux de recherche. Il constitue un outil des plus adaptés pour les équations structurelles (Roehrich, 1993 ; Didellon et Valette-Florence, 1996) qui n'est utilisable qu'à partir de l'analyse confirmatoire et dont la pertinence est mise en évidence notamment grâce à son indépendance relative au nombre d'items. Cette étape de notre travail académique nous permet de nous assurer que les outils utilisés mesurent de façon constante le construit étudié (Perrien *et al.*, 1984).
- La Variance Moyenne Extraite (VME) : Suggérée par Bagozzi et Yi (1988), elle doit être supérieure à 0.5 pour se prononcer sur une bonne fiabilité. Si la VME est faible, il faut enlever l'item dont la contribution factorielle est la plus faible (Akrou, 2010, p. 227). Comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant, la VME est aussi utilisée comme un outil d'évaluation de la validité discriminante.

Figure 25 : Estimation de la fiabilité du modèle de mesure global initial

Items	Estimation Standardisée	VME	Fiabilité Composite	Rhô de Joreskog
Charge de travail		0,496687	0,7331937	0,74715767
SP_Resp <--- Charge_de_travail	0,544			

SP_Ep <--- Charge_de_travail	0,547			
SP_Pres <--- Charge_de_travail	0,946			
Plafonnement de carrière		0,554023	0,78724353	0,78478793
SP_Plaf <---Plafonnement_de_la_carrière	0,743			
SP_Niv <--- Plafonnement_de_la_carrière	0,664			
SP_Iss <--- Plafonnement_de_la_carrière	0,818			
Ambiguïté de rôle		0,435142667	0,81920733	0,69606002
SP_ObClai <--- Ambiguïté_de_rôle	0,594			
SP_Orga <--- Ambiguïté_de_rôle	0,676			
SP_MisClai <--- Ambiguïté_de_rôle	0,704			
Intérêt pour le travail		0,351581	0,8365182	0,52796675
SP_Int <--- Intérêt_pour_le_travail	0,531			
SP_Eff <--- Intérêt_pour_le_travail	0,649			
Implication Organisationnelle Affective		0,573896333	0,79911308	0,79811685
IOA_App <--- IOA	0,882			
IOA_Mem <--- IOA	0,711			
IOA_Att <--- IOA	0,662			
Implication Organisationnelle Calculée		0,511021	0,6758661	0,6772684
IOC_Opp <--- IOC	0,749			
IOC_Alt <--- IOC	0,679			
Implication Organisationnelle Normative		0,492518667	0,74373288	0,74325635
ION_Dev <--- ION	0,682			
ION_Loy <--- ION	0,756			
IOA_Sig <--- ION	0,664			

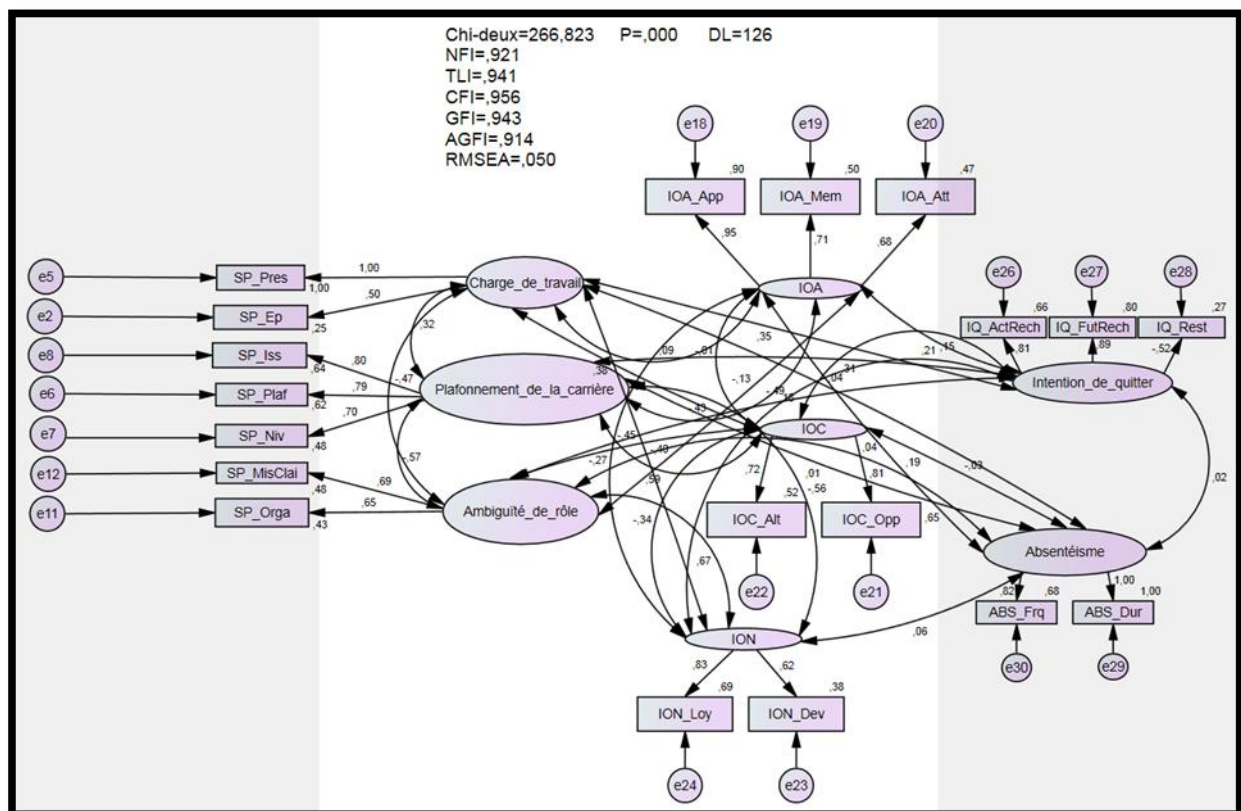
Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus que les construits « charge de travail », « ambiguïté de rôle », « implication organisationnelle normative » et « intérêt pour le travail » ne sont pas fiables puisque leurs Variances Moyennes Extraites (VME) – mises en gras – sont inférieures à 0.5. Nous décidons alors d'éliminer ce dernier construit parce qu'il présente une VME (0.351) faible, un Rhô de Joreskog (0.527) inférieur à 6 (Bagozzi et Yi, 1988) et de faibles contributions factorielles standardisées (0.531 pour « SP_Int » et 0.649 pour « SP_Eff »). Pour les trois premiers construits, à savoir, la charge de travail, l'ambiguïté de rôle et l'implication organisationnelle normative, nous essayons de les améliorer. Pour ce faire, nous regardons les items de chacun de ces construits et nous éliminons ceux qui présentent les plus faibles contributions factorielles standardisées à savoir, « Sp_Resp »

(0.544), « SP_ObClai » (0.594) et « IOA_Sig » (0.664). Dans la littérature (Meyer et Allen, 1991), ce dernier item appartient à la dimension affective, ce qui n'est pas le cas dans cette étude. En effet, l'analyse factorielle exploratoire l'a classé dans la dimension normative. Avec la suppression de cet item, le construit implication organisationnelle normative ne contient désormais que des items qui lui appartiennent conformément à la littérature.

Mis à part le construit « intérêt pour le travail » que nous éliminons, tous les autres construits présentent des valeurs de Rhô de Joreskog tout à fait satisfaisants.

Ci-dessous figure le modèle de mesure global après avoir apporté les modifications nécessaires c'est-à-dire après l'élimination du construit et des items non fiables.

Figure 26 : Le modèle de mesure global modifié



Pour que le modèle converge, nous avons dû imposer une contrainte à l'erreur de mesure e5 que nous avons fixée à 0,0005 (Bagozzi et Yi, 1988, p. 77).

Figure 27 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure global modifié

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
Modèle de mesure global	266.823	126	2.117	0.00	0.921	0.941	0.956	0.943	0.914	0.050
Les valeurs recommandées	-	-	< 2	-	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08

Ci-dessous figurent les résultats de l'estimation de la fiabilité du modèle de mesure global modifié.

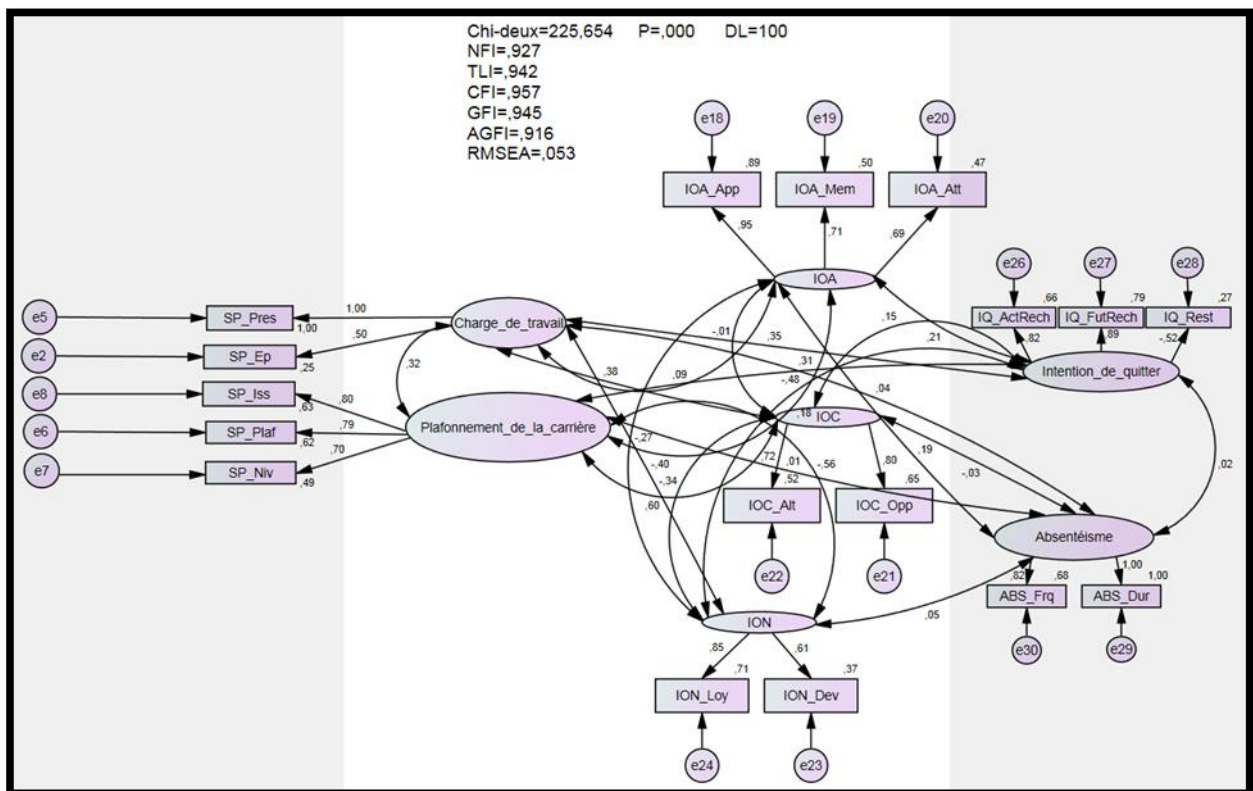
Tableau 33 : Estimation de la fiabilité du modèle de mesure global modifié

Items	VME	Fiabilité Composite	Rhô de Joreskog
Charge de travail	0,6245005	0,7495	0,7860269
SP_Pres <--- Charge_de_travail			
SP_Ep <--- Charge_de_travail			
Plafonnement de carrière	0,580818	0,8054861	0,78478793
SP_Plaf <---Plafonnement_de_la_carrière			
SP_Niv <--- Plafonnement_de_la_carrière			
SP_Iss <--- Plafonnement_de_la_carrière			
Ambiguïté de rôle	0,45329	0,77124243	0,64426837
SP_Orga <--- Ambiguïté_de_rôle			
SP_MisClai <--- Ambiguïté_de_rôle			
Implication Organisationnelle Affective	0,620859	0,82763686	0,79811685
IOA_App <--- IOA			
IOA_Mem <--- IOA			
IOA_Att <--- IOA			
Implication Organisationnelle Calculée	0,5862665	0,73858247	0,6772684
IOC_Opp <--- IOC			
IOC_Alt <--- IOC			
Implication Organisationnelle Normative	0,534178	0,69176989	0,6712818

ION_Dev <--- ION			
ION_Loy <--- ION			

Nous remarquons que même après l'élimination de l'item « SP_ObClai » de l'« ambiguïté de rôle », la VME de ce construit (en gras) demeure encore faible. Nous décidons alors de le supprimer.

Figure 28 : Modèle de mesure global final



Le stress professionnel n'est désormais plus un construit à quatre facteurs puisque nous étions obligés de supprimer deux construits pour assurer la fiabilité du modèle de mesure. La qualité d'ajustement de ce modèle figure dans le tableau suivant.

Tableau 34 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure global final

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
Modèle de mesure global	225.654	100	2.256	0.00	0.927	0.942	0.957	0.945	0.916	0.053

Les valeurs recommandées	-	-	< 2	-	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08
--------------------------	---	---	-----	---	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Les résultats de l'estimation de la fiabilité du modèle de mesure global final sont les suivants :

Tableau 35 : Estimation de la fiabilité du modèle de mesure global final

Items	VME	Fiabilité Composite	Rhô de Joreskog
Charge de travail	0,6245005	0,7495	0,7860269
SP_Pres <--- Charge_de_travail			
SP_Ep <--- Charge_de_travail			
Plafonnement de carrière	0,581644667	0,80606923	0,78478793
SP_Plaf <---Plafonnement_de_la_carrière			
SP_Niv <--- Plafonnement_de_la_carrière			
SP_Iss <--- Plafonnement_de_la_carrière			
Implication Organisationnelle Affective	0,62133	0,82793604	0,79811685
IOA_App <--- IOA			
IOA_Mem <--- IOA			
IOA_Att <--- IOA			
Implication Organisationnelle Calculée	0,5861005	0,73850501	0,6772684
IOC_Opp <--- IOC			
IOC_Alt <--- IOC			
Implication Organisationnelle Normative	0,540025	0,69562772	0,6712818
ION_Dev <--- ION			
ION_Loy <--- ION			

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons qu'après l'élimination des construits et des items dont la fiabilité était faible, les valeurs de la VME de notre modèle de mesure final sont toutes satisfaisantes. Ainsi, à l'issue de ces constats, nous pouvons conclure que la fiabilité est vérifiée pour tous les construits du modèle de mesure global final.

1.4.1.2. La validité convergente

Il s'agit de déterminer jusqu'à quel point les mesures d'un même concept par deux méthodes différentes sont convergentes. Pour la mesurer, plusieurs approches sont proposées :

- L'approche d'Anderson et Gerbing (1988) selon laquelle il faut vérifier la significativité de la contribution factorielle de chaque indicateur à la mesure du construit. Steenkamp et Trijp (1991, p. 298) stipulent que cette méthode est faible pour ce prononcer sur la validité convergente.
- L'approche de Fornell et Laker (1981) : ils proposent d'utiliser la VME comme critère d'évaluation de la validité convergente en s'assurant qu'elle est supérieure à 0.5 pour chaque construit.

Tableau 36 : Estimation de la validité convergente du modèle de mesure final

Items	C.R.	VME
Charge de travail		0,6245005
SP_Pres <--- Charge_de_travail		
SP_Ep <--- Charge_de_travail	12,269	
Plafonnement de carrière		0,581644667
SP_Plaf <---Plafonnement_de_la_carrière		
SP_Niv <--- Plafonnement_de_la_carrière	13,822	
SP_Iss <--- Plafonnement_de_la_carrière	15,484	
Implication Organisationnelle Affective		0,62133
IOA_App <--- IOA		
IOA_Mem <--- IOA	14,550	
IOA_Att <--- IOA	14,165	
Implication Organisationnelle Calculée		0,5861005
IOC_Opp <--- IOC		
IOC_Alt <--- IOC	10,615	
Implication Organisationnelle Normative		0,540025
ION_Dev <--- ION		
ION_Loy <--- ION	9,471	

Puisque d'une part, toutes les valeurs de C.R. (ratio critique) sont largement supérieures à 1.96 et sont donc significatives et d'autre part, les valeurs de la VME sont acceptables, nous pouvons dire que la validité convergente des construits est satisfaisante.

1.4.1.3. La validité discriminante

Il s'agit de vérifier dans quelle mesure un construit diffère-t-il des autres construits. En d'autres termes, si deux construits diffèrent théoriquement, ils sont également distincts empiriquement (Akrouf, 2010, p. 231). Nous avons testé la validité en nous basant sur l'approche de Fornell et Larcker (1981) selon laquelle il faut vérifier que la VME (en diagonale et en gras dans le tableau 37) pour chacun des construits est bien plus grande que le carré du lien structurel (c'est-à-dire le carré de la corrélation) entre les construits.

Tableau 37 : Matrice de corrélation élevée au carré et les VME

Les construits	1	2	3	4	5
Charge de travail 1	0,6245005				
Plafonnement de carrière 2	0,101761	0,581644667			
Implication Organisationnelle Affective 3	0,008649	0,032041	0,62133		
Implication Organisationnelle Calculée 4	0,143641	0,356409	0,000121	0,5861005	
Implication Organisationnelle Normative 5	0,159201	0,308025	0,070756	0,114921	0,540025

La validité discriminante est ainsi vérifiée pour tous les construits.

1.4.1.4. La validité nomologique

La validité nomologique permet d'apprécier si la mesure du construit se comporte comme prévu au regard des travaux académiques. Des analyses factorielles confirmatoires permettent de vérifier cette validité nomologique, selon l'estimation du maximum de vraisemblance grâce au logiciel AMOS.20. Nous estimons qu'il n'est pas nécessaire de la vérifier puisque dans notre recherche, nous n'avons pas créé de nouveaux concepts.

1.4.2. La stabilité du modèle de mesure

Afin de vérifier la stabilité du modèle, nous utilisons la méthode d'estimation par bootstrap qui consiste à répliquer l'ajustement du modèle sur un grand nombre de sous-échantillons constitués aléatoirement à partir de l'échantillon principal. Nous procédons à une estimation par intervalle de confiance (0.95) pour 2000 échantillons. Cela permet une plus grande précision par rapport à la méthode par bootstrap sans IC puisqu'il s'agit de voir la probabilité pour que la vraie valeur de la contribution factorielle puisse être en dehors de l'intervalle de confiance. La stabilité du paramètre est vérifiée quand P est inférieur à 0.05.

Figure 29 : Estimation de la stabilité des paramètres du modèle de mesure global final par bootstrap

Paramètres		Estimations par la méthode ML ^a	Bootstrap avec 2000 échantillons Intervalle de Confiance = 0,95		
			Borne supérieure	Borne inférieure	P
Contributions factorielles standardisées	SP_Ep <--- Charge_de_travail	,499	,426	,562	,001
	SP_Pres <--- Charge_de_travail	1,000	1,000	1,000	,001
	SP_Plaf <--- Plafonnement_de_la_carrière	,789	,723	,844	,001
	SP_Iss <--- Plafonnement_de_la_carrière	,797	,738	,849	,001
	IOA_App <--- IOA	,946	,898	1,003	,001
	IOA_Mem <--- IOA	,707	,628	,773	,001
	IOA_Att <--- IOA	,685	,615	,744	,001
	IOC_Opp <--- IOC	,805	,711	,895	,001
	IOC_Alt <--- IOC	,724	,631	,814	,001
	ION_Loy <--- ION	,845	,756	,933	,001
	IQ_ActRech <--- Intention_de_quitter	,815	,750	,873	,001
	IQ_FutRech <--- Intention_de_quitter	,889	,834	,937	,001
	ABS_Dur <--- Absentéisme	,999	,999	,999	,001
	ABS_Frq <--- Absentéisme	,822	,780	,860	,001
	SP_Niv <--- Plafonnement_de_la_carrière	,698	,630	,759	,001
	IQ_Rest <--- Intention_de_quitter	-,520	-,596	-,439	,001
	ION_Dev <--- ION	,605	,524	,681	,001
Variances des variables latentes	Charge de travail	1,042	,933	1,168	,001
	Plafonnement de la carrière	,774	,614	,966	,001
	IOA	1,250	1,069	1,451	,001
	IOC	,759	,556	,971	,001
	ION	,379	,270	,509	,001
	Intention de quitter	,903	,712	1,111	,001
	Absentéisme	,299	,266	,338	,001
Variances des erreurs	e30	,096	,076	,120	,001
	e2	,585	,522	,667	,000

	e5	,001	,001	,001	...
	e29	,001	,001	,001	...
	e6	,470	,364	,593	,001
	e8	,586	,455	,726	,001
	e18	,148	-,007	,268	,061
	e19	,729	,590	,899	,000
	e20	,769	,638	,903	,001
	e21	,412	,240	,571	,001
	e22	,529	,381	,653	,001
	e23	,655	,559	,753	,001
	e24	,279	,125	,414	,002
	e26	,455	,331	,592	,001
	e27	,291	,172	,422	,001
	e7	,886	,744	1,042	,001
	e28	5,870	5,180	6,537	,001
Covariance entre les variables latentes	Charge_de_travail <--> Plafonnement_de_la_carrière	,286	,187	,395	,001
	Charge_de_travail <--> IOA	,106	-,011	,232	,074
	Plafonnement_de_la_carrière <--> IOC	,457	,343	,590	,001
	Charge_de_travail <--> IOC	,337	,231	,455	,001
	IOA <--> IOC	-,011	-,145	,121	,874
	Plafonnement_de_la_carrière <--> IOA	,176	,067	,299	,002
	IOC <--> ION	-,182	-,254	-,116	,001
	IOA <--> ION	-,183	-,279	-,099	,001
	Plafonnement_de_la_carrière <--> ION	-,301	-,377	-,226	,001
	IOA <--> Intention_de_quitter	,219	,104	,346	,001
	IOC <--> Intention_de_quitter	,122	,009	,220	,041
	IOC <--> Absentéisme	-,013	-,060	,040	,610
	ION <--> Intention_de_quitter	-,283	-,384	-,196	,001
	ION <--> Absentéisme	,018	-,016	,053	,272
	IOA <--> Absentéisme	,119	,056	,176	,001
	Charge_de_travail <--> Absentéisme	,023	-,029	,073	,360

	Plafonnement de la carrière <--> Intention de quitter	,261	,169	,371	,001
	Plafonnement de la carrière <--> Absentéisme	,005	-,043	,056	,813
	Intention de quitter <--> Absentéisme	,010	-,042	,061	,711
	Charge de travail <--> Intention de quitter	,344	,242	,444	,001
	Charge de travail <--> ION	-,251	-,331	-,178	,001
SMC	IQ_Rest	,271	,193	,355	,001
	SP_Niv	,488	,397	,575	,001
	ABS_Frq	,676	,608	,740	,001
	ABS_Dur	,998	,998	,999	,001
	IQ_FutRech	,791	,696	,878	,001
	IQ_ActRech	,665	,563	,762	,001
	ION_Loy	,714	,571	,871	,001
	ION_Dev	,366	,275	,464	,001
	IOC_Alt	,524	,399	,663	,001
	IOC_Opp	,648	,506	,802	,001
	IOA_Att	,470	,378	,554	,001
	IOA_Mem	,499	,394	,598	,001
	IOA_App	,894	,806	1,006	,001
	SP_Iss	,635	,544	,721	,001
	SP_Plaf	,622	,522	,713	,001
	SP_Pres	1,000	,999	1,000	,001
SP_Ep	,249	,181	,316	,001	

^a Estimations par la méthode du maximum de vraisemblance ML (Maximum Likelihood)

Tableau 38 : Récapitulatif des résultats de l'estimation des paramètres du modèle de mesure global final par bootstrap

Paramètres du modèle de mesure	Bootstrap avec 2000 échantillons Intervalle de confiance = 0.95	
	Nombre de fois où $p < 0.05$	Pourcentage
Contributions factorielles standardisées	17/17	100%
Variances des variables latentes	7/7	100%
Variances des erreurs	16/17	94.11%
Covariances entre les variables latentes	14/21	66.66%
SMC	17/17	100%

Les résultats du bootstrap sur 2000 échantillons affichent une stabilité totale du modèle de mesure pour les contributions factorielles standardisées, les variances des variables latentes et les SMC. En ce qui concerne les variances des erreurs et les covariances entre les variables latentes, la stabilité est vérifiée respectivement à hauteur de 94,11% et 66,66%. Cela peut être dû au fait que les questions ont été mal comprises par les répondants ou confuses dans leurs esprits.

Section 4

Validation des hypothèses de la recherche

Dans la section précédente, nous avons réussi à avoir un modèle de mesure global ayant une bonne qualité d'ajustement. Nous allons à présent évaluer le modèle de structure en effectuant les mêmes étapes réalisées pour le modèle de mesure global (1) puis nous étudierons la significativité des liens de structure (2), étape essentielle à la validation des hypothèses de recherche.

1. La validation du modèle de structure

Le modèle de structure décrit des relations de causalité entre les variables latentes exogènes (explicatives) et les variables latentes endogènes (à expliquer) (Jolibert et Jourdan, 2011, p.467). Il constitue « *une schématisation des hypothèses de recherche d'un travail scientifique* » (Akrouf, 2010, p. 36).

Dans le schéma ci-dessous figure le modèle de structure initial avant l'intégration des variables de contrôle.

Figure 30 : Modèle de structure initial sans variables de contrôle

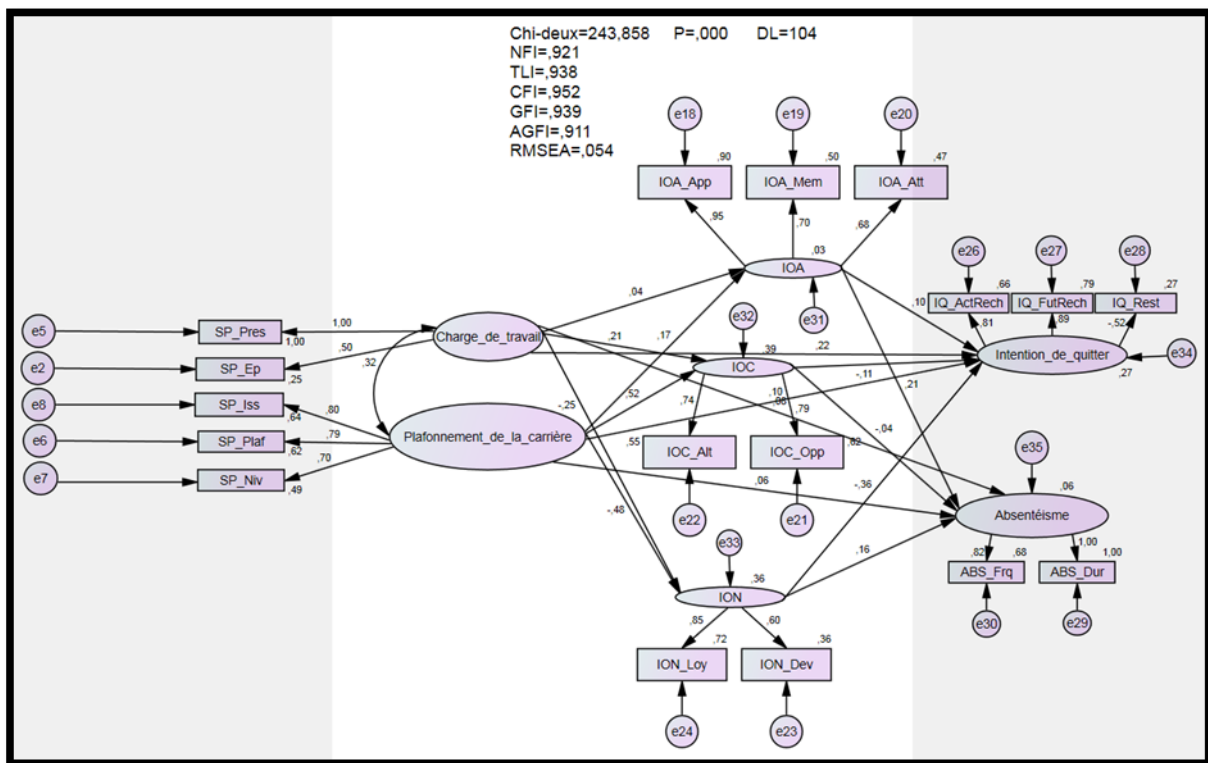


Tableau 39 : Les indices d'ajustement du modèle de structure initial sans variables de contrôle

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
MS initial sans VC	243,858	104	2,345	0.00	0.921	0.938	0.952	0.939	0.911	0.054
Les valeurs	–	–	< 2	–	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08

recommandées										
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nous allons à présent introduire des variables de contrôle en nous appuyant sur l'étude des associations entre les variables endogènes du modèle et les variables sociodémographiques réalisée dans la section 1 de ce chapitre dans le paragraphe 1.2.2. Nous rappelons dans le tableau suivant les variables de contrôle qui ont émergé de chaque association.

Figure 31 : Tableau récapitulatif des variables de contrôle à introduire dans le modèle de structure initial

Associations	Variables de contrôle émergentes
Implication Organisationnelle/ Variables sociodémographiques	Age, ancienneté, niveau d'étude
Absentéisme/ Variables sociodémographiques	Sexe, situation, niveau d'étude
Intention de quitter/ Variables sociodémographiques	Age, ancienneté

Avant l'introduction de ces variables, il faut repérer celles d'entre elles qui sont qualitatives et les transformer en variables artificielles (« *dummy variables* ») dichotomiques (binaires). Le nombre de ces dernières correspond au nombre de modalités de la variable qualitative moins 1 en enlevant à chaque fois la modalité de référence. Chaque variable artificielle prend soit 0 soit 1 comme valeur pour distinguer deux groupes pour chaque variable. En d'autres termes, la « *dummy variable* » nous permet pour chaque variable d'étudier deux niveaux de perception en tenant compte de l'influence d'un effet fort par rapport à un effet faible sur les variables à expliquer du modèle.

Voici les transformations que nous avons effectuées :

Tableau 40 : Transformation des variables de contrôle en variables artificielles

Variables d'origine		Variables artificielles à créer	
Libellé	Nombre des modalités de réponses	Nombre	Libellé
FS_Sexe	2 (« Homme », « Femme »)	1	FS_Sexe_F
FS_Age	5 (« de 22 à 28 ans », « de 29 à 34 ans », « de 35 à 44 ans », « de 45 à 54 ans », « 55 ans et plus »)	4	FS_Age_22_28, FS_Age_29_34, FS_Age_35_44,

			FS_Age_55
FS_Anc	5 (« moins d'un an », « entre 1 et 3 ans », « entre 3 et 6 ans », « entre 6 et 10 ans », « plus de 10 ans »)	4	FS_Anc_M1, FS_Anc_1_3, FS_Anc_3_6, FS_Anc_6_10
FS_Niv	8 (« bac », « bac + 1 », « bac + 2 », « bac + 3 », « bac + 4 », « bac + 5 », « supérieur à bac + 5 », « autre »)	7	FS_Niv_Bac, FS_Niv_B1, FS_Niv_B2, FS_Niv_B3, FS_Niv_B5, FS_Niv_Sup5, FS_Niv_Aut
FS_Sit	6 (« célibataire », « en couple », « pacsé(e) », « marié(e) », « divorcé(e) », « veuf(ve) »)	5	FS_Sit_Cel, FS_Sit_Pac, FS_Sit_M, FS_Sit_Div, FS_Sit_V

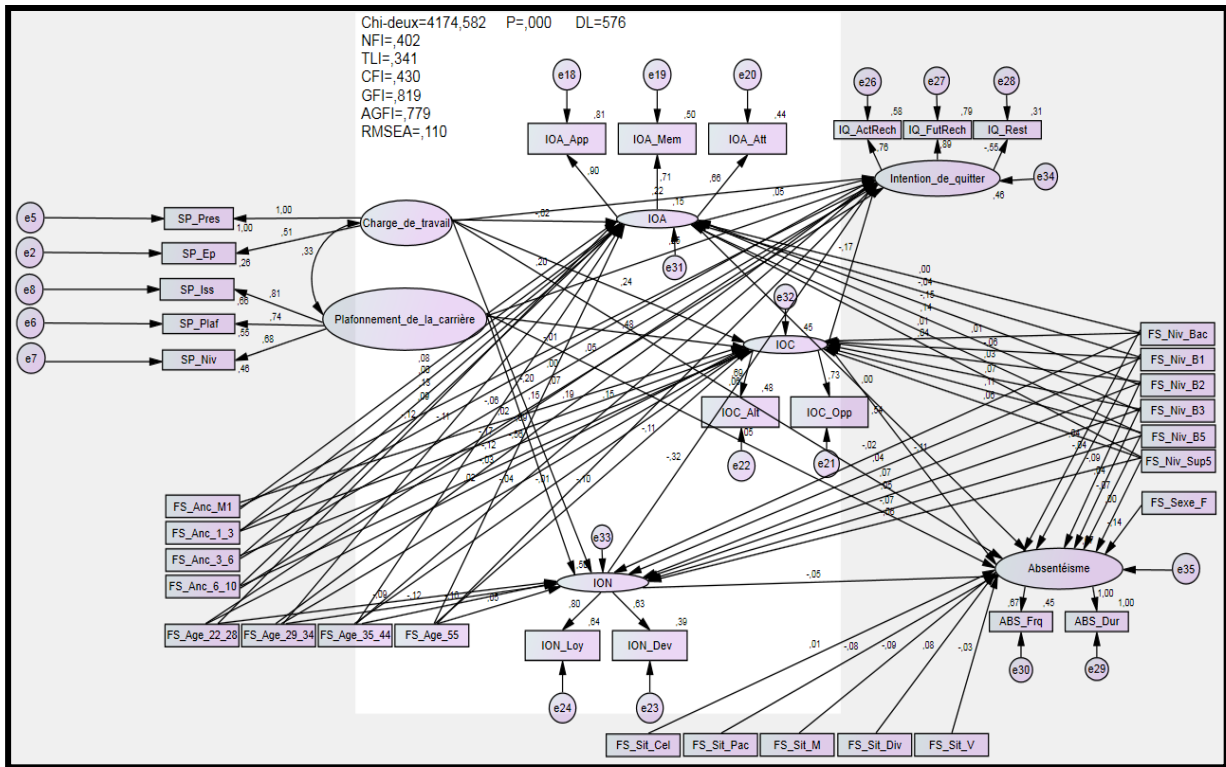
Nous remarquons que le nombre de variables artificielles créées correspond au nombre de modalité de la variable d'origine moins 1. Comment savoir laquelle des modalités faut-il éliminer ?

Quand il s'agit d'une variable ordinale comme l'âge, l'ancienneté ou le niveau d'étude, la tendance centrale est représentée par la médiane. Il convient alors de la calculer avec le logiciel SPSS et de l'éliminer (Garson, 2012). Ainsi, les médianes pour ces variables ont été respectivement les suivantes : la tranche d'âge de 45 à 54 ans, l'ancienneté de plus de 10 ans et le niveau d'étude Bac + 4.

Pour les variables nominales comme le sexe ou la situation, on élimine la modalité qui ne soit pas ambiguë et qui n'ait pas un très faible nombre d'observations (Garson, 2012). Nous avons donc enlevé respectivement les hommes et ceux qui sont en couple.

La figure ci-dessous présente le modèle de structure initial après l'introduction des variables de contrôle.

Figure 32 : Le modèle de structure initial avec variables de contrôle



Pour éviter les valeurs impropres, il a fallu imposer une contrainte à l'erreur d'estimation e33 que nous avons fixée à 1 (Akrouf, 2010, p.101)

Tableau 41 : Les indices d'ajustement du modèle de structure initial avec variables de contrôle

Désignation	Chi-deux	DL	Chi-deux/DL	P	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
MS initial avec VC	4174.582	576	7.248	0.00	0.402	0.341	0.430	0.819	0.779	0.110
Les valeurs recommandées	-	-	< 2	-	> 0.9	> 0.9	> 0.9	≥ 0.9	> 0.9	< 0.08

Afin de décider du modèle de structure à retenir, nous comparons le modèle sans puis avec les variables de contrôle (VC) à l'aide du tableau ci-dessous.

Tableau 42 : Comparaison entre le modèle de structure sans variables de contrôle et le modèle de structure avec variables de contrôle

Indices	Modèle de structure sans VC	Modèle de structure avec VC	Différence en valeur absolue
Chi-deux	243,858	4174,582	3930.724
DL	104	576	472
P	,000	,000	-
Chi-deux/DL	2,345	7,248	4.903
CFI (Comparative Fit Index)	0,952	0,430	0.522
TLI (Indice de Tucker-Lewis)	0,938	0,341	0.597
AIC (Indice Akaike)	341,858	4428,582	4082,724
CAIC (Consistent CAIC)	592,753	5095,573	4502,82
BIC (Bayesian Information Criterion)	543,753	4968,573	4424,82

Il apparaît clairement que les indices du modèle de structure sans variables de contrôle sont nettement meilleurs que ceux du modèle de structure avec variables de contrôle. De ce fait, nous gardons le modèle sans variables de contrôle pour la suite de notre analyse.

2. Test de stabilité du modèle de structure retenu

Une fois notre modèle de structure choisi, nous vérifions sa stabilité tel que nous l'avons fait pour le modèle de mesure global final.

Tableau 43 : Test de la stabilité du modèle de structure

Paramètres		Contributions Factorielles par la méthode ML ^a	Bootstrap avec 2000 échantillons Intervalle de Confiance = 0,95		
			Borne Supérieure	Borne Inférieure	P
Contributions Factorielles Standardisées	ION <--- Charge_de_travail	-,246	-,350	-,135	,001
	IOA <--- Plafonnement de la carrière	,169	,044	,295	,006
	IOC <--- Plafonnement de la carrière	,525	,402	,633	,001
	ION <--- Plafonnement de la carrière	-,477	-,576	-,377	,001
	IOA <--- Charge_de_travail	,040	-,074	,147	,462
	IOC <--- Charge_de_travail	,211	,104	,317	,002
	Intention_de_quitter <--- ION	-,360	-,528	-,204	,001
	Intention_de_quitter <--- IOC	-,113	-,301	,058	,184
	Intention_de_quitter <--- Charge_de_travail	,215	,102	,321	,001
	Intention_de_quitter <--- IOA	,098	,009	,196	,033
	Absentéisme <--- IOA	,210	,099	,309	,002
	Absentéisme <--- IOC	-,039	-,181	,110	,625
	Absentéisme <--- Plafonnement de la carrière	,058	-,092	,222	,493
	Absentéisme <--- Charge_de_travail	,081	-,021	,189	,118
	Intention_de_quitter <--- Plafonnement de la carrière	,097	-,068	,275	,243
	Absentéisme <--- ION	,156	,012	,302	,029
	SP_Ep <--- Charge_de_travail	,499	,426	,562	,001
	SP_Pres <--- Charge_de_travail	1,000	1,000	1,000	,001
	SP_Plaf <--- Plafonnement de la carrière	,787	,721	,843	,001
	SP_Iss <--- Plafonnement de la carrière	,799	,739	,850	,001
	IOA_App <--- IOA	,949	,896	1,006	,001
	IOA_Mem <--- IOA	,705	,623	,775	,001
	IOA_Att <--- IOA	,683	,613	,743	,001
	IOC_Opp <--- IOC	,788	,699	,876	,001
	IOC_Alt <--- IOC	,740	,646	,832	,001
	ION_Loy <--- ION	,849	,760	,941	,001

	IQ_ActRech <--- Intention_de_quitter	,814	,750	,872	,001
	IQ_FutRech <--- Intention_de_quitter	,889	,834	,936	,001
	ABS_Dur <--- Absentéisme	,999	,999	,999	,001
	ABS_Frq <--- Absentéisme	,823	,781	,861	,001
	SP_Niv <--- Plafonnement_de_la_carrière	,698	,631	,758	,001
	IQ_Rest <--- Intention_de_quitter	-,518	-,593	-,437	,001
	ION_Dev <--- ION	,603	,527	,681	,001
Variances V.E.	Charge de travail	1,042	,933	1,168	,001
	Plafonnement de la carrière	,771	,608	,959	,001
Variances des erreurs	e32	,443	,322	,628	,001
	e33	,239	,170	,326	,001
	e31	1,216	1,032	1,443	,001
	e35	,282	,251	,327	,000
	e34	,651	,524	,821	,000
	e2	,585	,522	,667	,000
	e5	,001	,001	,001	...
	e29	,001	,001	,001	...
	e6	,473	,364	,596	,001
	e8	,580	,450	,723	,001
	e18	,138	-,019	,269	,079
	e19	,734	,591	,903	,000
	e20	,774	,641	,908	,001
	e21	,445	,284	,603	,001
	e22	,503	,352	,631	,001
	e23	,658	,566	,758	,001
	e24	,273	,115	,409	,003
	e26	,455	,334	,592	,001
	e27	,291	,171	,423	,001
	e30	,096	,076	,120	,001
	e7	,886	,746	1,042	,001
	e28	5,874	5,179	6,532	,001

Covariances	Charge de travail <--> Plafonnement de la carrière	,286	,187	,394	,001
SMC	ION	,363	,263	,471	,001
	IOC	,391	,274	,502	,002
	IOA	,034	,005	,088	,002
	Absentéisme	,061	,015	,112	,011
	Intention_de_quitter	,272	,165	,359	,005
	IQ_Rest	,268	,191	,352	,001
	SP_Niv	,488	,398	,575	,001
	ABS_Frq	,677	,609	,742	,001
	ABS_Dur	,998	,998	,999	,001
	IQ_FutRech	,790	,696	,877	,001
	IQ_ActRech	,663	,562	,761	,001
	ION_Loy	,721	,578	,885	,001
	ION_Dev	,363	,277	,464	,001
	IOC_Alt	,547	,418	,691	,001
	IOC_Opp	,620	,489	,767	,001
	IOA_Att	,466	,376	,551	,001
	IOA_Mem	,496	,388	,600	,001
	IOA_App	,901	,803	1,013	,001
	SP_Iss	,639	,547	,722	,001
	SP_Plaf	,620	,520	,711	,001
SP_Pres	1,000	,999	1,000	,001	
SP_Ep	,249	,181	,316	,001	

^a Estimations par la méthode du maximum de vraisemblance ML (Maximum Likelihood)

Tableau 44 : Récapitulatif des résultats de l'estimation des paramètres du modèle de structure initial par bootstrap

Paramètres du modèle de structure	Bootstrap avec 2000 échantillons Intervalle de confiance = 0.95	
	Nombre de fois où p < 0.05	Pourcentage
Contributions factorielles standardisées	27/33	81.81%
Variances des variables latentes	2/2	100%
Variances des erreurs	21/22	95.54%
Covariances entre les variables latentes	1/1	100%
SMC	22/22	100%

Les résultats du bootstrap sur 2000 échantillons affichent une stabilité totale du modèle de structure pour les variances des variables latentes, les covariances entre les variables latentes et les SMC. En ce qui concerne les contributions factorielles standardisées et les variances des erreurs, la stabilité est vérifiée respectivement à hauteur de 81,81% et 95,54%. Nous estimons alors que le modèle de structure est globalement stable.

3. Vérification de la significativité des liens de structure

Il convient à présent de vérifier la significativité des liens de structure qui composent notre modèle. Pour ce faire, il faut comparer le C.R. (Critical Ratio) à 1.96. Si ce dernier est supérieur à cette valeur, c'est que le lien de régression est significativement différent de zéro à un risque d'erreur de 5% (Akrouf, 2010, p. 242) et qu'il n'est donc pas significatif.

Tableau 45 : Vérification de la significativité des liens de structure


Liens de structure			Contributions factorielles	S.E.	C.R.	P
ION	<---	Charge_de_travail	-,148	,033	-4,486	***
IOA	<---	Plafonnement_de_la_carrière	,215	,073	2,957	,003
IOC	<---	Plafonnement_de_la_carrière	,510	,061	8,285	***
ION	<---	Plafonnement_de_la_carrière	-,333	,050	-6,594	***

Liens de structure			Contributions factorielles	S.E.	C.R.	P
IOA	<---	Charge_de_travail	,044	,057	,768	,443
IOC	<---	Charge_de_travail	,176	,043	4,099	***
Intention_de_quitter	<---	ION	-,556	,121	-4,588	***
Intention_de_quitter	<---	IOC	-,126	,084	-1,494	,135
Intention_de_quitter	<---	Charge_de_travail	,200	,051	3,930	***
Intention_de_quitter	<---	IOA	,082	,041	2,006	,045
Absentéisme	<---	IOA	,103	,024	4,224	***
Absentéisme	<---	IOC	-,025	,049	-,511	,609
Absentéisme	<---	Plafonnement_de_la_carrière	,036	,052	,693	,488
Intention_de_quitter	<---	Plafonnement_de_la_carrière	,104	,091	1,148	,251
Absentéisme	<---	ION	,140	,065	2,143	,032
Absentéisme	<---	Charge_de_travail	,043	,029	1,495	,135

Nous avons mis en gras tous les liens de structure non significatifs c'est-à-dire dont le C.R. est supérieur à 1.96. Il convient maintenant d'étudier les effets directs et indirects entre les variables de notre modèle structurel.

3.1. Les effets directs

Tableau 46 : Résumé des effets directs standardisés

Effet sur	de 	Plafonnement de la carrière	Charge de travail	IOA	ION	R ²
IOA		,185	,000	,000	,000	,034
IOC		,526	,210	,000	,000	,391
ION		-,480	-,243	,000	,000	,364
Absentéisme		,000	,000	,215	,095	,051
Intention_de_quitter		,000	,194	,106	-,382	,264

D'après le tableau 46, nous pouvons dire que 3.4% de la variance de l'implication organisationnelle affective est expliquée par le plafonnement de la carrière, que 39.1% de la variance de l'implication organisationnelle calculée est expliquée par la charge de travail et le plafonnement de la carrière, et que 36.4% de la variance de la dimension normative de l'implication est expliquée par la charge de travail et le plafonnement de la carrière. Par ailleurs, nous constatons aussi que 5.1% de la variance de l'absentéisme est expliquée par l'implication organisationnelle affective et normative et que 26.4% de la variance de l'intention de quitter est expliquée par le plafonnement de la carrière, la charge de travail, l'implication organisationnelle affective et normative.

3.1.1. L'effet direct du stress professionnel sur l'implication organisationnelle

Tableau 47 : Vérification de la significativité des liens entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle

Liens entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle			Contributions factorielles	S.E.	C.R.	P
IOA	<---	Charge_de_travail	,044	,057	,768	,443
IOC	<---	Charge_de_travail	,176	,043	4,099	***
ION	<---	Charge_de_travail	-,148	,033	-4,486	***
IOA	<---	Plafonnement_de_la_carrière	,215	,073	2,957	,003
IOC	<---	Plafonnement_de_la_carrière	,510	,061	8,285	***
ION	<---	Plafonnement_de_la_carrière	-,333	,050	-6,594	***

Comme le montre le tableau 47, la charge de travail est positivement corrélée à l'implication organisationnelle calculée ($\gamma = 0.176^{***}$) et négativement corrélée à l'implication organisationnelle normative ($\gamma = -0.148^{***}$). Le lien entre la charge de travail et l'implication organisationnelle affective n'est pas significatif (C.R. = 0.768 < 1.96 ; P = 0.443 > 0.05).

Le plafonnement de la carrière, quant à lui, est positivement lié à l'implication organisationnelle affective ($\gamma = 0.215^{**}$) et calculée ($\gamma = 0.510^{***}$) et négativement lié à l'implication organisationnelle normative ($\gamma = -0.333^{***}$).

Nos conclusions relatives à l'hypothèse H1 sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau 48 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet direct du stress professionnel sur l'implication organisationnelle

H1 : Le stress professionnel des cadres et l'implication organisationnelle sont négativement corrélés.	Partiellement Validée
H1a' : Il existe une relation directe et négative entre la charge de travail et l'implication organisationnelle affective.	Rejetée (pas de relation significative entre la charge de travail et l'implication organisationnelle affective)
H1a" : Il existe une relation directe et négative entre le plafonnement de la carrière et l'implication organisationnelle affective.	Rejetée (Plus le cadre perçoit que sa carrière est plafonnée, plus il s'implique affectivement envers son entreprise)
H1b' : Il existe une relation directe et négative entre la charge de travail et l'implication organisationnelle calculée.	Rejetée (Plus la charge de travail augmente, plus l'implication organisationnelle calculée augmente)
H1b" : Il existe une relation directe et négative entre le plafonnement de la carrière et l'implication organisationnelle calculée.	Rejetée (Plus le plafonnement de la carrière augmente, plus le cadre s'implique de manière calculée envers son entreprise)
H1c' : Il existe une relation directe et négative entre la charge de travail et l'implication organisationnelle normative.	Confirmée
H1c" : Il existe une relation directe et négative entre le plafonnement de la carrière et l'implication organisationnelle normative.	Confirmée

3.1.2. L'effet direct du stress professionnel sur l'absentéisme

En ce qui concerne la relation du stress professionnel avec l'absentéisme, voici les résultats :

Tableau 49 : Vérification de la significativité des liens entre le stress professionnel et l'absentéisme

Liens entre le stress et l'absentéisme			Contributions factorielles	S.E.	C.R.	P
Absentéisme	<---	Charge_de_travail	,043	,029	1,495	,135
Absentéisme	<---	Plafonnement_de_la_carrière	,036	,052	,693	,488

Les liens entre les deux dimensions du stress et l'absentéisme sont non significatifs (C.R. = 1.495 < 1.96 et P = 0.135 > 0.05 pour la charge de travail et C.R.= 0.693 > 1.96 et P = 0.488 > 0.05 pour le plafonnement de la carrière). Ces résultats nous permettent de rejeter l'hypothèse H2 selon laquelle il existe une relation positive entre le stress professionnel et l'absentéisme.

Tableau 50 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet direct du stress professionnel sur l'absentéisme

H2 : Il existe une relation directe et positive entre le stress professionnel et l'absentéisme.	Non validée
H2' : Il existe une relation directe et positive entre la charge de travail et l'absentéisme.	Rejetée (Pas de relation significative entre la charge de travail et l'absentéisme)
H2" : Il existe une relation directe et positive entre le plafonnement de la carrière et l'absentéisme.	Rejetée (Pas de relation significative entre le plafonnement de la carrière et l'absentéisme)

3.1.3. L'effet direct du stress professionnel sur l'intention de quitter

Les résultats relatifs à la relation entre le stress et l'intention de quitter l'entreprise figurent dans le tableau suivant :

Tableau 51 : Vérification de la significativité des liens entre le stress professionnel et l'intention de quitter

Liens entre le stress et l'intention de quitter			Contributions factorielles	S.E.	C.R.	P
Intention_de_quitter	<---	Charge_de_travail	,200	,051	3,930	***
Intention_de_quitter	<---	Plafonnement_de_la_carrière	,104	,091	1,148	,251

La charge de travail est positivement liée à l'intention de quitter l'entreprise ($\gamma = 0.200^{***}$). Cette dernière n'a pas de lien significatif avec la deuxième facette du stress professionnel : le plafonnement de la carrière (C.R. = 1.148 < 1.96 et P = 0.251 > 0.05). Cela nous permet de valider partiellement l'hypothèse H3.

Tableau 52 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet direct du stress professionnel sur l'intention de quitter

H3 : Il existe une relation directe et positive entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise.	Partiellement validée
H3' : Il existe une relation directe et positive entre la charge de travail et l'intention de quitter l'entreprise.	Confirmée
H3'' : Il existe une relation directe et positive entre le plafonnement de la carrière et l'intention de quitter l'entreprise.	Rejetée (pas de relation significative entre le plafonnement de la carrière et l'intention de quitter l'entreprise)

3.1.4. L'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme

Tableau 53 : Vérification de la significativité des liens entre l'implication organisationnelle et l'absentéisme

Liens entre l'implication organisationnelle et l'absentéisme	Contributions factorielles	S.E.	C.R.	P
--	----------------------------	------	------	---

Liens entre l'implication organisationnelle et l'absentéisme			Contributions factorielles	S.E.	C.R.	P
Absentéisme	<---	IOA	,103	,024	4,224	***
Absentéisme	<---	IOC	-,025	,049	-,511	,609
Absentéisme	<---	ION	,140	,065	2,143	,032

L'absentéisme est positivement corrélé à l'implication organisationnelle affective ($\gamma = 0.103^{***}$) et normative ($\gamma = 0.140^{**}$). Sa corrélation avec la dimension calculée de l'implication n'est pas significative (C.R. = - 0.511 < 1.96 et P = 0.609 > 0.05). Ces résultats nous permettent de se prononcer sur les conclusions suivantes :

Tableau 54 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme

H4 : Plus l'implication organisationnelle augmente, plus leur absentéisme diminue.	Non validée
H4a : L'implication organisationnelle affective et l'absentéisme sont directement et négativement corrélés.	Rejetée (plus l'implication organisationnelle affective augmente, plus l'absentéisme augmente)
H4b : L'implication organisationnelle calculée et l'absentéisme sont directement et négativement corrélés.	Rejetée (pas de lien significatif entre l'implication organisationnelle calculée et l'absentéisme)
H4c : L'implication organisationnelle normative et l'absentéisme sont directement et négativement corrélés	Rejetée (plus l'implication organisationnelle normative augmente, plus l'absentéisme augmente)

3.1.5. L'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'intention de quitter

Tableau 55 : Vérification de la significativité des liens entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter

Liens entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter			Contributions factorielles	S.E.	C.R.	P
Intention_de_quitter	<---	IOA	,082	,041	2,006	,045
Intention_de_quitter	<---	IOC	-,126	,084	-1,494	,135
Intention_de_quitter	<---	ION	-,556	,121	-4,588	***


L'intention de quitter est positivement corrélée à l'implication organisationnelle affective ($\gamma = 0.082^{**}$) et négativement liée à l'implication organisationnelle normative ($\gamma = -0.556^{***}$). La relation entre l'intention de quitter l'implication organisationnelle calculée n'est pas significative (C.R.= -1.494 < 1.96 et P = 0.135 > 0.05).

Tableau 56 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'intention de quitter

H5 : Plus l'implication organisationnelle augmente, plus l'intention de quitter l'entreprise diminue.	Partiellement validée
H5a : L'implication organisationnelle affective influe négativement sur l'intention de quitter l'entreprise.	Rejetée (plus l'implication organisationnelle affective augmente, plus l'intention de quitter l'entreprise augmente)
H5b : L'implication organisationnelle calculée influe négativement sur l'intention de quitter l'entreprise.	Rejetée (pas de lien significatif entre l'implication organisationnelle calculée et l'intention de quitter)
H5c : L'implication organisationnelle normative influe négativement sur l'intention de quitter l'entreprise.	Confirmée

3.2. Les effets indirects

Tableau 57 : Résumé des effets indirects standardisés


Effet sur	de 	Plafonnement de la carrière	Charge de travail
		Absentéisme	-,006
Intention_de_quitter		,203	-,093

D'après ce tableau, nous constatons que la charge de travail et le plafonnement de la carrière exercent un effet indirect sur l'absentéisme d'une part, et sur l'intention de quitter d'autre part. Il reste à vérifier maintenant si ces effets indirects sont significatifs.

3.2.1. Vérification de la significativité des liens indirects

Pour vérifier la significativité des liens indirects, nous avons recours à la méthode par bootstrap (N = 2000 ; IC = 0.95) réalisée sur le logiciel AMOS.20.

Tableau 58 : Vérification de la significativité des liens indirects standardisés

Effet Sur	de 	Plafonnement de la carrière				Charge de travail			
		E.I. ^a	B.I. ^b	B.S. ^c	P	EI ^a	B.I. ^b	B.S. ^c	P
Absentéisme		-,006	-,060	,048	,832	-,023	-,056	,001	,066
Intention_de_quitter		,203	,134	,283	,001	-,093	-,106	-,010	,001

^a Effet Indirect

^b Borne Inférieure

^c Borne supérieure

D'après le tableau ci-dessus, les effets indirects qu'exercent la charge de travail et le plafonnement de la carrière sur la relation entre le stress professionnel et l'absentéisme ne sont pas significatifs (respectivement $P = 0.066 > 0.05$ et $P = 0.832 > 0.05$). Cela nous permet

de rejeter l'hypothèse H6 selon laquelle le stress professionnel a un effet indirect sur l'absentéisme à travers l'implication organisationnelle.

Tableau 59 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet intermédiaire de l'implication organisationnelle sur la relation entre le stress professionnel et l'absentéisme

H6 : Le stress professionnel engendre de l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle.	Non validée
H6a : Le stress professionnel est positivement associé à l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle affective.	Rejetée (effet indirect de la charge de travail et le plafonnement de la carrière sur l'implication organisationnelle affective non significatif)
H6b : Le stress professionnel est positivement associé à l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle calculée.	Rejetée (effet indirect de la charge de travail et le plafonnement de la carrière sur l'implication organisationnelle calculée non significatif)
H6c : Le stress professionnel est positivement associé à l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle normative.	Rejetée (effet indirect de la charge de travail et le plafonnement de la carrière sur l'implication organisationnelle normative non significatif)

Par ailleurs, nous pouvons dire que pour la charge de travail, il existe moins de 5% de chance pour que la vraie valeur de l'effet indirect soit en dehors de l'intervalle [-0.106, -0.010]. L'effet indirect de la charge de travail sur l'intention de quitter est donc significatif (P = 0.001). De même pour le plafonnement de la carrière, nous remarquons qu'il existe moins de 5% de chance pour que la vraie valeur de l'effet indirect soit en dehors de l'intervalle [0.134, 0.283]. L'effet indirect du plafonnement de la carrière sur l'intention de quitter l'entreprise est donc significatif (P = 0.001).

3.2.2. L'effet médiateur de l'implication organisationnelle

Comme nous avons pu le démontrer, l'implication organisationnelle n'exerce pas d'effet médiateur entre le stress professionnel et l'absentéisme puisque le lien indirect entre ces deux variables n'est pas significatif. Par contre, la relation indirecte entre le stress professionnel et l'intention de quitter s'est avérée significative. Nous étudions donc l'effet médiateur de l'implication organisationnelle dans la relation entre ces deux variables.

Selon Baron et Kenny (1986), pour parler de médiation, trois conditions doivent être remplies :

- La variable indépendante exerce un effet direct sur la variable dépendante ($VI \rightarrow VD$: significatif).
- La variable indépendante doit avoir un effet sur la variable médiatrice ($VI \rightarrow VM$: significatif).
- La variable médiatrice influence la variable dépendante ($VI + VM \rightarrow VD$).

L'effet médiateur dans une relation entre deux variables peut être partiel ou complet.

- La médiation est partielle lorsque l'effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante ainsi que l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante sont significatifs ($VM \rightarrow VD$ significatif et $VI \rightarrow VD$ significatif).
- La médiation est totale ou complète lorsque l'effet de la variable médiatrice sur la variable dépendante est significatif alors que l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante est ne l'est pas ($VM \rightarrow VD$ significatif et $VI \rightarrow VD$ non significatif).

L'implication organisationnelle n'exerce pas d'effet de médiation entre le plafonnement de la carrière et l'intention de quitter puisque l'une des trois conditions de Baron et Kenny (1986) n'est pas vérifiée. En effet, la variable indépendante en l'occurrence le plafonnement de la carrière n'a pas d'effet direct sur la variable dépendante qui est l'intention de quitter. De ce fait, le tableau 60 ne concerne que les effets de médiation entre la charge de travail et l'intention de quitter.

Tableau 60 : Résultats du test des effets de médiation

VI	VM	VD	VI→VD (Effet Direct)	VI→VM	VI+VM→VD		Médiation
					VI→VD	VM→VD	
Charge de travail	IOA	Intention de quitter	0,178***	0.000	-0.085***	0.089*	Partielle
Charge de travail	IOC	Intention de quitter	0.178***	0.174***	-0.085***	0.000	Pas de médiation
Charge de travail	ION	Intention de quitter	0.178***	-0.146***	-0.085***	-0.585***	Partielle

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que l'implication organisationnelle calculée (variable médiatrice) n'a pas d'effet sur l'intention de quitter (variable dépendante). S'agissant de l'une des conditions de l'existence de la médiation selon Baron et Kenny (1988), nous pouvons conclure que l'implication organisationnelle calculée n'a pas d'effet de médiation dans la relation entre la charge de travail et l'intention de quitter.

Par ailleurs, nous constatons également que l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle normative exercent un effet de médiation partielle dans la relation entre la charge de travail et l'intention de quitter. Cette médiation n'est pas totale puisque le lien entre ces dernières est significatif.

Tableau 61 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet intermédiaire de l'implication organisationnelle sur la relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter

H7 : Le stress professionnel entraîne une intention de quitter par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle.	Partiellement validée
H7a' : L'implication organisationnelle affective exerce un effet de médiation sur la relation entre la charge de travail et l'intention de quitter l'entreprise.	Confirmée (médiation partielle)
H7a'' : L'implication organisationnelle affective exerce un effet de médiation sur la relation entre	Rejetée (pas d'effet de médiation entre le plafonnement de la carrière)

le plafonnement de la carrière et l'intention de quitter l'entreprise.	et l'intention de quitter)
H7b' : L'implication organisationnelle calculée exerce un effet de médiation sur la relation entre la charge de travail et l'intention de quitter l'entreprise.	Rejetée (l'implication organisationnelle calculée n'influe pas sur l'intention de quitter)
H7b" : L'implication organisationnelle calculée exerce un effet de médiation sur la relation entre le plafonnement de la carrière et l'intention de quitter l'entreprise.	Rejetée (pas d'effet de médiation entre le plafonnement de la carrière et l'intention de quitter)
H7c' : L'implication organisationnelle normative exerce un effet de médiation sur la relation entre la charge de travail et l'intention de quitter l'entreprise.	Confirmée (médiation partielle)
H7c" : L'implication organisationnelle normative exerce un effet de médiation sur la relation entre le plafonnement de la carrière et l'intention de quitter l'entreprise.	Rejetée (pas d'effet de médiation entre le plafonnement de la carrière et l'intention de quitter)

4. Le modèle de structure final

Avant de présenter notre modèle de structure final, nous récapitulons les résultats dans le tableau ci-dessous.

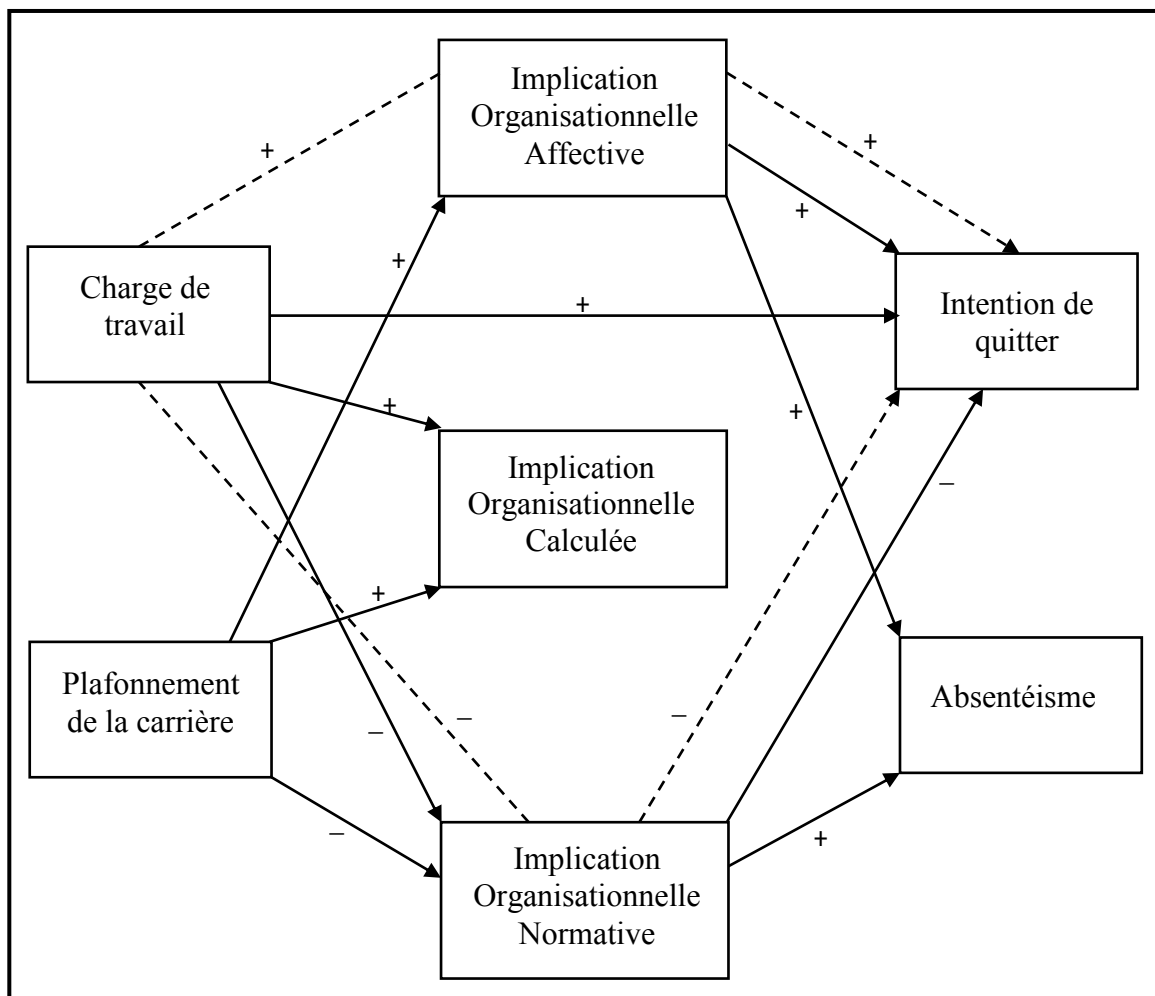
Tableau 62 : Synthèse de la validation des hypothèses de recherche

Enoncés des hypothèses	Résultats
H1 : Le stress professionnel et l'implication organisationnelle sont négativement corrélés.	Partiellement Validée
H2 : Il existe une relation directe et positive entre le stress professionnel et l'absentéisme.	Non validée
H3 : Il existe une relation directe et positive entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise.	Partiellement validée

H4 : Plus l'implication organisationnelle augmente, plus l'absentéisme diminue.	Non validée
H5 : Plus l'implication organisationnelle augmente, plus l'intention de quitter l'entreprise diminue.	Partiellement validée
H6 : Le stress professionnel engendre de l'absentéisme par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle.	Non validée
H7 : Le stress professionnel entraîne une intention de quitter par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle.	Partiellement validée

Nous représentons ci-dessous notre modèle structurel en ne tenant compte que des liens significatifs.

Figure 33 : Modèle de structure final



————→ Effets directs
-----→ Effets de médiation

Synthèse du chapitre IV

Dans les deux premières sections de ce chapitre, nous avons justifié nos choix méthodologiques et explicité le processus de collecte des données. Ces dernières ont été collectées auprès de 1154 cadres sur une période de 3 mois s'étalant du mois d'octobre 2012 au mois de janvier 2013.

La troisième section de ce chapitre a concerné l'analyse des données par le recours aux méthodes des équations structurelles. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire du stress professionnel ont laissé apparaître un construit à quatre facteurs qui ont été réduits à deux facteurs (la charge de travail et le plafonnement de la carrière) dans l'analyse confirmatoire. Par contre, pour l'implication organisationnelle, l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse factorielle confirmatoire montrent que l'échelle de mesure garde sa structure tridimensionnelle de départ (implication organisationnelle affective, normative et calculée). Nous avons terminé cette première section par le test de fiabilité, de validité et de stabilité de notre modèle de mesure global.

La dernière section a porté sur la validation des hypothèses de recherche. Nous avons alors commencé par la comparaison du modèle de structure avec variables de contrôle à celui sans variables de contrôle. Les indices d'ajustement de ce dernier se sont avérés nettement meilleurs ce qui nous a amené à le valider. Les indices de fiabilité et de validité des construits ainsi que les résultats du test de stabilité par la méthode du bootstrap ($N = 2000$, $IC = 0.95$) témoignent de la bonne qualité du modèle de structure global.

La vérification de la significativité des liens directs et indirects, nous a permis de conclure que le stress professionnel est positivement corrélé à l'implication organisationnelle calculée et négativement lié à l'implication organisationnelle normative. En ce qui concerne la dimension affective de l'implication, sa relation est partiellement significative avec le stress. En effet, avec la charge de travail, le lien n'est pas significatif. Par contre, avec le plafonnement de la

carrière, la corrélation est positive. En outre, le stress n'a pas de relations significatives directes ni avec l'absentéisme ni avec l'intention de quitter.

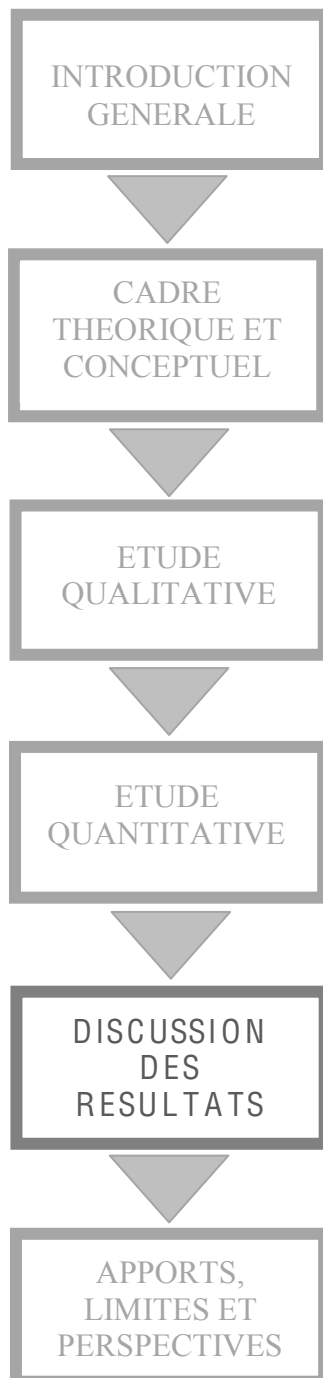
De plus, cette recherche a aussi démontré que plus l'implication organisationnelle affective augmente, plus l'absentéisme et l'intention de quitter augmentent. Par ailleurs, l'implication organisationnelle normative est corrélée positivement à l'absentéisme et négativement à l'intention de quitter. Nous n'avons pas trouvé de liens significatifs entre ces variables et la dimension calculée de l'implication.

Enfin, cette recherche a montré qu'il existe une médiation partielle par l'implication organisationnelle affective et normative entre la charge de travail et l'intention de quitter. En effet, plus la charge de travail augmente, plus le cadre est impliqué de manière affective et plus son intention de quitter augmente. Par ailleurs, plus la charge de travail augmente, plus l'implication organisationnelle normative augmente et plus l'intention de quitter diminue.

La discussion de ces résultats fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RESULTATS



L'objet de ce dernier chapitre est de discuter les résultats obtenus et de les confronter aux travaux de recherche déjà réalisés sur les effets du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter l'entreprise chez les cadres.

PLAN DU CHAPITRE

Section 1 : La discussion de la dimensionnalité des construits

1. La structure de l'échelle du stress professionnel
2. La structure de l'échelle de l'implication organisationnelle

Section 2 : La discussion les liens de structure

1. La discussion des effets directs du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter
2. La discussion des effets directs de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme et l'intention de quitter
3. La discussion des effets indirects du stress professionnel sur l'absentéisme et l'intention de quitter

L'idée maîtresse ayant motivé cette recherche est de tester la relation entre le stress professionnel et les attitudes et comportements au travail auprès d'une catégorie socioprofessionnelle particulièrement concernée : les cadres. La construction du modèle théorique a bénéficié de l'association de la revue de la littérature et d'une étude qualitative exploratoire auprès d'un échantillon de la population étudiée. Cette association nous a permis de retenir un ensemble de variables relatant dans quelle mesure un cadre stressé manifeste des attitudes et des comportements organisationnels négatifs et d'énoncer 22 hypothèses et sous hypothèses de recherche qui établissent des liens entre ces différentes variables. Pour comprendre les effets de ce phénomène, nous avons adopté un design méthodologique se basant sur une étude quantitative par un questionnaire de recherche. Cette étude se compose de deux phases : appelée analyse factorielle exploratoire, la première a permis d'identifier la structure latente de nos construits et de purifier nos échelles de mesure. La deuxième – appelée analyse factorielle confirmatoire – a permis de confirmer cette structure et de valider notre modèle de recherche en étudiant les significativités des liens entre les variables de notre modèle structurel. Les résultats que nous avons eu l'occasion de présenter et d'exploiter dans le chapitre précédent nous ont conduits à vérifier certaines de nos hypothèses et d'en réfuter certaines.

La discussion des résultats porte d'abord sur la dimensionnalité de nos échelles de mesure (section 1). En effet, à l'issue des analyses factorielles exploratoires réalisées sur les échelles du stress professionnel et de l'implication organisationnelle, nous avons identifié une structure latente pour chacun des deux construits que nous comparons aux structures identifiées dans les études antérieures.

C'est aussi au rythme de nos hypothèses que nous organisons la discussion de nos résultats tout en faisant ressortir les contributions de la thèse (section 2). Ainsi, nous revenons, en un premier temps, sur les liens directs entre le stress au travail et ses différentes conséquences étudiées dans le cadre de ce travail de recherche. Nous aurons l'occasion à ce niveau d'apprécier la nature des relations entre le stress dont souffrent les cadres interrogés et ses effets organisationnels significatifs (1). Nous revenons également sur les effets de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme et l'intention de quitter (2). Nous nous penchons, en un deuxième temps, sur les liens indirects (3) en examinant le rôle que joue l'implication organisationnelle en tant que variable médiatrice dans la relation entre, d'une part, le stress professionnel et d'autre part, l'absentéisme et l'intention de quitter.

Section 1

La discussion de la dimensionnalité des construits

Dans cette section nous discutons les structures des échelles du stress professionnel (1) et de l'implication organisationnelle (2) issues de l'AFE en les comparant à celles trouvées dans la littérature.

1. La structure de l'échelle du stress professionnel

Rappelons que les recherches dans le domaine ont distingué deux visions quant à l'opérationnalisation du stress professionnel. Certains chercheurs adoptent une mesure globale unidimensionnelle du phénomène (Steffy et Jones, 1988 ; Ayaha et al., 2009 ; Ayupp et Nguok, 2011 ; Colle et Moisson, 2007). D'autres favorisent une mesure multidimensionnelle du stress professionnel (Roques et Roger, 1994 ; Roger et Tremblay, 1998).

Dans le cadre de notre recherche nous avons donc fait le choix de mesurer le stress professionnel par le biais de l'outil développé par Steffy et Jones (1988). L'échelle que nous avons adoptée concerne aussi bien la mesure directe du stress c'est-à-dire par ces manifestations, que la mesure indirecte du phénomène à travers ses facteurs et ce, afin de pouvoir identifier ses antécédents spécifiques chez les cadres et évaluer leur importance relative dans leur vie quotidienne au travail.

Force est de constater la présence d'une structure factorielle à quatre axes : la charge de travail, le plafonnement de la carrière, l'ambiguïté de rôle et l'intérêt pour le travail. Nous avons bien évidemment commencé par vérifier si les variables observables sont fortement corrélées entre elles ($KMO = 0,904$) et si elles sont factorisables ($sig = 0.000$). Nous nous sommes ensuite assurés, grâce aux calculs de l'alpha de Cronbach pour chaque dimension de l'échelle, de la présence d'une bonne cohérence interne du construit.

L'AFE de l'échelle de mesure du stress professionnel a donc donné lieu à quatre facteurs. Ainsi, le premier emprunte ses 9 items initialement identifiés à la totalité de ceux qui ont été trouvés dans la deuxième dimension de Roques et Roger (1996). Rappelons que ces derniers prônent la tridimensionnalité du stress professionnel. Ils lui identifient alors les trois facteurs suivants : l'abandon, la surcharge et l'ambiguïté. La dimension « charge de travail » qui explique presque 22% de la variance totale expliquée, correspond à la dimension « surcharge » de Roques et Roger (1996). Elle comprend les items suivants : « *Je me sens "rongé" par mon travail* », « *J'ai tendance à être inquiet à propos des problèmes concernant mon travail* », « *Les responsabilités de ma fonction sont pesantes* », « *Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes* », « *Je me sens détendu dans mon travail* », « *Je suis bousculé par les délais à respecter dans mon travail* », « *Mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille* », « *J'ai trop de travail* » et « *Après une journée de travail, je me sens épuisé* ». Cependant, pour améliorer l'ajustement du modèle de mesure global et pour assurer la fiabilité de l'échelle (avoir ainsi des valeurs de VME supérieures à 0.5), nous étions obligés d'éliminer plusieurs de ces items pour n'en garder que deux : « *Après une journée de travail, je me sens épuisé* » et « *Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes* ».

Le deuxième facteur quant à lui, emprunte ses 5 items initialement identifiés dans l'AFE à pratiquement l'ensemble des items de la première dimension de Roques et Roger (1996) : l'abandon. Ce facteur explique presque 12% de la variance totale du stress professionnel et contient selon eux, 8 items : « *Je me sens frustré dans mon travail* », « *Je suis resté au niveau où je suis depuis très longtemps* », « *J'occupe une position sans issue dans mon entreprise* », « *Mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur* », « *J'ai le sentiment d'être plafonné dans ma carrière* », « *Je suis intéressé par mon travail* », « *J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail* », et « *J'ai beaucoup l'espoir dans mon avenir dans l'entreprise où je travaille* ». Mis à part les trois derniers items, tous les autres ont été retrouvés dans la deuxième dimension – appelée plafonnement de la carrière – que nous avons identifiée lors de l'AFE. Finalement, afin d'améliorer la fiabilité interne de l'échelle et l'ajustement du modèle de mesure global, nous étions obligés de n'en garder que 3 : « *J'occupe une position sans issue dans mon entreprise* », « *Je suis resté au niveau où je suis depuis très longtemps* » et « *J'ai le sentiment d'être plafonné dans ma carrière* ».

Le troisième facteur emprunte ses trois items identifiés dans l'AFE à la quasi-totalité des items de la troisième dimension de Roques et Roger (1996) qu'ils appellent ambiguïté. Cette dimension comprend, selon eux, les quatre items suivants : « *La mission que je dois accomplir est claire* », « *Mes supérieurs s'assurent que j'ai des objectifs clairs à atteindre* », « *Le travail est bien organisé dans mon service ou mon département* » et « *Dans mon travail, je dois répondre à des demandes contradictoires* ». A l'exception de ce dernier item, tous les autres ont été retrouvés dans la dimension « ambiguïté de rôle » que nous avons pu identifier. Ce facteur restitue 8.751% de la variance totale expliquée.

Enfin, le quatrième facteur qui explique 6.310% de la variance du stress professionnel ne correspond à aucune des dimensions théoriques du construit. En effet, les items retenus dans la composition de cette dimension sont des items qui, à la base, appartiennent à la dimension théorique « abandon » de Roques et Roger (1996). Ces items sont les suivants : « *J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail* » et « *Je suis intéressé par mon travail* ». Il a donc fallu retenir une désignation spécifique à ce facteur que nous avons appelé, au regard de ses items, « intérêt pour le travail ».

Par ailleurs, la multidimensionnalité de la mesure du stress professionnel a été confirmée par la comparaison que nous avons effectuée entre le modèle partiel de premier ordre à 4 facteurs et le modèle partiel de second ordre stipulant l'existence d'un concept fédérateur. La comparaison des indices d'ajustement des deux modèles ainsi que le calcul du Target Coefficient Index ($TCI = 0.66$) nous ont permis de confirmer la structure multidimensionnelle du stress professionnel.

Pourtant, lors du test de la fiabilité du modèle de mesure global, nous étions obligés d'éliminer deux facteurs afin de parvenir à de bonnes valeurs de VME (Variance Moyenne Extraite). Sans cette suppression, la fiabilité n'était pas vérifiée. A cet effet, nous n'avons ainsi gardé que deux dimensions du stress professionnel à savoir, la charge de travail et le plafonnement de la carrière qui correspondent aux deux premières dimensions identifiées par Roques et Roger (1996). Rappelons à cet effet que ces deux facteurs ont été cités par les cadres lors des entretiens semi-directifs entrepris dans l'étude qualitative exploratoire.

2. La structure de l'échelle de l'implication organisationnelle

Le modèle d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) occupe une place primordiale dans la littérature. Nombreux sont les chercheurs qui l'utilisent pour l'étude des relations qu'entretiennent les salariés avec les organisations qui les emploient. Ce modèle établit que l'engagement organisationnel repose sur trois dimensions. Selon Meyer et Herscovitch (2001, p. 308), elles sont caractéristiques d'états mentaux qui « *reflètent des composantes distinctes* » étant donné que leur nature, leurs déterminants et conséquences diffèrent. L'engagement affectif correspond à l'attachement émotionnel de l'employé à son organisation. Il se fonde sur son désir de rester membre et repose sur sa participation volontaire au développement de l'organisation. L'engagement calculé renvoie aux coûts individuels perçus par le salarié s'il décide de quitter son organisation pour une autre. Ce coût est associé à la perte des avantages professionnels accumulés avec l'expérience. Il est élevé lorsque ces avantages ne sont pas ou faiblement transférables, il est faible dans le cas contraire. Enfin, l'engagement normatif se caractérise pour un salarié par l'obligation de rester membre de son organisation parce qu'il perçoit qu'il lui est redevable.

Dans le cadre de notre recherche nous avons ainsi fait le choix de mesurer l'implication organisationnelle des cadres par le biais de l'échelle de mesure à 18 items, développée par Meyer et Allen (1991). Après avoir vérifié que les variables observables sont fortement corrélées entre elles (KMO = 0,740) et qu'elles sont factorisables (sig = 0.000), nous avons effectué une AFE nous permettant de distinguer trois composantes.

Le premier facteur qui correspond à la *dimension affective*, restitue plus de 20% de la variance totale expliquée. Il comprend, en outre, trois items de la dimension affective théorique (« *Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise* », « *Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise* » et « *Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise* ») et un item de la dimension normative théorique (« *Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remord* »).

Le deuxième facteur représente la *dimension normative* de l'implication organisationnelle et restitue plus de 14% de la variance totale expliquée. Il se compose de deux items de la dimension normative théorique (« *Je dois beaucoup à cette entreprise* » et « *Cette entreprise*

mérite bien ma loyauté») et un item de la dimension affective théorique (« *Cette entreprise a une grande signification pour moi* »).

Cette migration d'items qui concerne les deux premiers facteurs, constitue en fait une formation de dimensions « spécifiques ». C'est un phénomène qui est parfois rencontré dans la littérature relative à la mesure de l'implication organisationnelle (Belghiti- Mahut et Briole (2004). Cela peut être dû à un biais relatif à notre processus de recherche comme la longueur du questionnaire ou ses modes d'administration.

Le troisième facteur qui correspond à la dimension calculée, comprend lui aussi trois items (« *Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise* », « *Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles* » et « *Cela serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise, même si je le voulais* ») et restitue plus de 10% de la variance totale expliquée. Ce facteur correspond à la dimension calculée théorique.

Certes, à l'issue de nos analyses nous avons retrouvé une composition tridimensionnelle de l'échelle de l'implication organisationnelle chez les cadres. Cependant, la composition de ces trois dimensions est relativement revisitée. Ainsi les items qui constituent nos dimensions affective et normative sont relativement différents de ceux des dimensions théoriques de l'implication organisationnelle.

Par ailleurs, le bon ajustement du modèle de mesure partiel à trois facteurs ainsi que la fiabilité du modèle de mesure global ($VME > 0.5$), ont nécessité la suppression de deux items : « *Cette entreprise a une grande signification pour moi* » et « *Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remord* ». L'élimination de ces deux items a permis de retrouver pour chacune des dimensions affective et normative, des items qui dans la théorie, leur appartiennent.

A cet effet, nous avons ainsi retrouvé une **structure tridimensionnelle de l'implication organisationnelle** à savoir, la dimension affective, calculée et normative qui correspondent aux trois facteurs théoriques identifiés par Meyer et Allen (1991).

Section 2

La discussion des liens de structure

Dans cette section, nous discutons les relations entre les variables de notre modèle de structure final. Rappelons que nous avons cherché à examiner en un premier temps, l'influence directe du stress professionnel chez les cadres sur leur implication envers l'organisation dans laquelle ils travaillent, leur absentéisme ainsi que leur intention de quitter (1). Nous sommes penchés, en un deuxième temps, vers l'influence directe de l'implication organisationnelle sur les comportements et intentions de retrait chez les cadres, en l'occurrence sur l'absentéisme et l'intention de quitter (2). Enfin, en un troisième temps, nous avons examiné les effets indirects entre le stress professionnel d'une part, et l'absentéisme et l'intention de quitter d'autre part, à travers l'implication organisationnelle (3).

1. La discussion des effets directs du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter

Auprès d'un échantillon de cadres, le stress n'a pas toujours les effets escomptés. Si quelques-uns de nos résultats rejoignent ceux trouvés dans les recherches antérieures, d'autres leur sont opposés. Ces résultats inattendus viennent enrichir la littérature sur les effets du stress professionnel chez la population étudiée.

1.1. Le stress professionnel chez les cadres : un antécédent ou une conséquence de l'implication organisationnelle ?

Les résultats relatifs à la relation entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle sont mitigés. En effet, la deuxième dimension retenue du stress professionnel à savoir, le plafonnement de la carrière, est positivement corrélée à l'implication organisationnelle affective. Cela veut dire que, plus le cadre fait face à un plafonnement de la carrière, plus il s'attache à son organisation de manière affective. De même, nous avons aussi trouvé une corrélation positive entre les deux dimensions du stress et

l'implication organisationnelle calculée, ce qui signifie que plus les cadres sont stressés, plus ils s'impliquent de manière calculée envers leur organisation.

La relation entre le stress et l'implication organisationnelle normative est quand à elle différente des deux autres dimensions. Les résultats laissent apparaître une corrélation négative entre les deux variables, ce qui nous a permis de confirmer l'hypothèse H1c. En d'autres termes, plus le stress professionnel chez les cadres augmente, plus leur implication organisationnelle normative diminue. Les recherches antérieures sur le sujet (Khatibi, Asadi et Hamidi, 2009 ; Lee, 2007; Lambert et Paoline, 2009; Omolara, 2008; Boyas et Wind, 2009) confirment nos résultats.

Alors que les résultats de notre recherche mettent en avant considérablement l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle normative des cadres, ils contredisent cependant les hypothèses H1a et H1b relatives à l'impact du stress au travail sur respectivement les dimensions affective et calculée. En effet, auprès de notre échantillon d'étude, ces hypothèses ne sont pas vérifiées. Ces résultats sont assez inattendus dans la mesure où ces conséquences du stress sont mises en avant dans des recherches tant théoriques qu'empiriques.

La singularité de ce résultat vient enrichir et remettre en question le champ des études sur l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle affective et calculée qui le considèrent comme un déterminant important de ces attitudes au travail (Maslach et Leiter, 1988 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Dale et Fox, 2008 ; Duyck et Lahmouz, 2010). En effet, ce résultat remet en cause ce déterminisme et pose différentes interrogations.

La première interrogation relève de la relation entre le stress professionnel et la dimension affective de l'implication organisationnelle. Les cadres de notre enquête sont stressés parce qu'ils sont « attachés » à leur entreprise. Leur désir de lui appartenir et l'adhésion à ses valeurs (Mowday et al., 1982 ; Meyer et Allen, 1991) provoque chez eux du stress. Celui-ci est ainsi dû à un fort besoin d'identification à l'entreprise dans laquelle ils travaillent, ce qui explique la corrélation positive entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle. Nous nous posons alors la question suivante : est ce que, dans le cas de notre étude, le stress professionnel est une conséquence ou un antécédent de l'implication organisationnelle affective ? Plusieurs chercheurs (Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Cooper, 1988 ; Cummings et

Cooper, 1979 ; Légeron, 2003 ; Morgan, 1999 ; Chanlat, 1999 ; Cherniss, 1980 ; Desmarais et al., 2010) montrent que l'implication organisationnelle peut accentuer le niveau de stress perçu. Nous supposons alors que plus le cadre est impliqué affectivement envers son entreprise, plus il est sensible aux stressors organisationnels en l'occurrence, le plafonnement de la carrière (c'est la seule dimension ayant une relation significative avec l'IOA). Celui-ci est source de stress dans la mesure où cette stagnation dans la carrière engendre, à un certain moment, un sentiment d'inutilité et d'ennui chez le cadre. Pour y remédier, l'une des solutions est de procéder à un avancement « horizontal » dans la carrière c'est-à-dire, à un élargissement des tâches dans le sens où les cadres ont la possibilité d'effectuer des tâches différentes. **D'ailleurs, c'est ce qui se passe au niveau des employés chez Général Motors où, à défaut de l'enrichissement des tâches, chaque employé a quatre opérations différentes à accomplir lui donnant ainsi l'impression que son travail est varié. Cela réduit le sentiment de routine, de « déjà fait » et de stagnation. Si les entreprises essayent de dupliquer ce processus chez les cadres, il faudrait qu'elles optent pour une direction démocratique où ces derniers ont la possibilité de participer à la prise de décision et où ils sont continuellement tenus informés de la stratégie de l'entreprise.** Le fait que ces recommandations ne sont pas ou très peu payantes, ne constitue pas un problème dans le cas de la dimension affective puisque ce que cherche le cadre est surtout de se sentir utile et indispensable pour l'entreprise à laquelle il est attaché. Sans ce développement « horizontal » de la carrière, le cadre peut intégrer la fonction syndicale et opter plutôt pour une carrière syndicaliste. Cela ne serait-il pas un risque pour l'entreprise qui voit ses salariés s'impliquer davantage envers le syndicat plutôt qu'envers l'organisation ?

Par contre, un cadre « désimpliqué » est, quant à lui, beaucoup plus indifférent par rapport à son organisation et de ce fait beaucoup moins sensible aux facteurs de stress. Nous considérons alors que chez les cadres de notre étude, le stress ressenti est certes causé par le plafonnement de la carrière, mais il est aussi tributaire d'un autre facteur « latent » et dont ils ne s'en rendent peut être pas compte : l'attachement à leur entreprise. A cet effet, ***l'implication organisationnelle affective est à la fois considérée comme un antécédent*** (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002) ***et une conséquence du stress au travail*** chez la population étudiée. En d'autres termes, plus le cadre ressent un fort sentiment d'attachement à son entreprise, plus il perçoit le plafonnement de la carrière comme un facteur de stress auquel il essaye de remédier en diversifiant ses activités dans l'entreprise

(investissement en ressources). Cela engendre chez lui une forte implication pour justifier cet effort qu'il a réalisé pour elle.

La deuxième interrogation relève de la relation entre le stress professionnel et la dimension calculée de l'implication organisationnelle. Les cadres impliqués de manière calculée sont ceux qui restent membre de l'organisation parce qu'ils estiment que leur départ entraînerait la perte de ressources (Meyer et Allen, 1991). Ce type d'implication peut engendrer chez eux un niveau de stress élevé dans la mesure où leur sensibilité aux facteurs de stress en l'occurrence, la charge de travail et le plafonnement de la carrière, augmente. Le stress peut être également causé par la crainte de perdre les ressources qu'ils investissent pour l'organisation envers laquelle ils sont impliqués. Pour y faire face, le cadre passe plus de temps au bureau ou travaille le soir à son domicile au détriment du temps normalement consacré à sa vie « privé », pour accomplir son travail. Il peut aussi diversifier ses activités dans l'entreprise en se consacrant à des tâches annexes (syndicat, organisation d'activités sportives ou culturelles avec ses collègues après le travail ou pendant les weekends). Ainsi, quand il prend les choses « trop à cœur » et qu'il donne de son énergie et de son temps à l'entreprise, cela lui permet de justifier les ressources qu'il perçoit. Nous considérons alors que chez les cadres de notre étude, ***la relation entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle calculée est une relation de réciprocité dans le sens où les deux variables influent l'une sur l'autre*** (Mhiri, 2012). En effet, nous estimons que plus le cadre est impliqué, plus il se dévoue cœur et âme pour son entreprise. Il devient alors une sorte d'employé « modèle » soit pour justifier le salaire et les avantages qu'il perçoit soit, parce qu'il n'a pas d'autres choix par manque d'opportunités alternatives. Cette situation le plonge dans un état de stress qui, lui-même, se traduit par une forte implication pour justifier tout ce dévouement à son organisation.

La troisième interrogation relève de la relation entre le stress professionnel et la dimension normative de l'implication organisationnelle. Contrairement aux dimensions affective et calculée – qui évoquent respectivement les notions de « désir » et de « besoin » de rester membre de l'organisation – la dimension normative renvoie au « devoir » moral de lui appartenir (Mowday et al., 1982 ; Meyer et Allen, 1991). Pour minimiser son niveau de stress causé par la charge de travail et par le plafonnement de la carrière, le cadre ne ressent ni le désir ni le besoin de fournir des efforts pour son organisation parce qu'il estime qu'il est « obligé » d'y travailler. Cette obligation ne le pousse pas à se surpasser, comme c'est le cas pour les autres dimensions, et son ***stress se traduit par une plus faible implication normative.***

La réciprocité du lien entre le stress professionnel et la dimension normative de l'implication n'est donc pas vérifiée.

Ces arguments sont bien sûr avancés avec beaucoup de précautions et des études futures sont à envisager pour tester cet effet de réciprocité entre le stress professionnel et les dimensions affective et calculée de l'implication organisationnelle.

1.2. L'absentéisme : une conséquence « recalée » du stress professionnel chez les cadres

Nos résultats relatifs à la relation entre le stress et l'absentéisme contredisent l'hypothèse H2 selon laquelle le stress professionnel entraîne de l'absentéisme. Ainsi, le lien entre les deux variables s'est avéré non significatif, ce qui signifie que l'absentéisme chez les cadres ne semble pas être un comportement causé par le stress qu'ils éprouvent au travail. Pourtant, lors de l'étude qualitative exploratoire, les cadres déclarent avoir recours à l'absentéisme pour fuir le stress qui règne dans l'entreprise. **Les résultats de notre recherche confirment ceux qui ont été trouvés par Smulders et Nihjuis, (1999), North et alii (1996) et Yahaya et al. (2009) sur une population d'employés. Ces derniers étudient sur un échantillon de 100 employés travaillant au siège social d'une entreprise Malaisienne, l'effet du stress professionnel sur – entre autres – l'absentéisme. Ils ne trouvent aucune significativité directe entre les deux variables. Nous constatons que l'absentéisme n'est pas une conséquence sur stress aussi bien pour les cadres que pour les employés.**

Pour expliquer le résultat que nous avons obtenu auprès de notre échantillon, nous pouvons avancer, avec précaution, que les cadres interrogés expriment leur stress par des attitudes ou des intentions organisationnelles telles que la « désimplication » organisationnelle et l'intention de quitter, plutôt que par des comportements réels. Cela rejoint la théorie de l'échange social développée par Rousseau (1995) selon laquelle il est concevable que l'intention de quitter – considérée comme une intention de comportement – soit plus fermement liée à la perception éthique (dans notre cas, il s'agit de la perception des stressés) des employés que les retards et les absences qui représentent des comportements réels. Le stress pousse alors les cadres à adopter un comportement plus sévère comme l'intention de quitter plutôt qu'un comportement moins conséquent comme l'absentéisme.

Cela rejoint aussi les recherches sur le modèle progressif des comportements de retrait développé par Koslowsky et al. (1997). Ainsi, nous avançons, toujours avec précaution, que *le stress chez les cadres a une incidence sur le comportement de retrait du plus long terme comme l'intention de quitter plutôt que de court terme comme l'absentéisme* (Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011, p.443).

Cette absence de relation entre le stress et l'absentéisme peut aussi être expliquée par le fait que les entreprises adoptent des politiques sévères pour punir les absences injustifiées (déductions sur leurs salaires) – surtout que ce comportement est facilement et directement observable. Toutefois, les comportements discrétionnaires comme l'intention de quitter, qui ne peuvent être directement observés, peuvent affecter négativement l'entreprise en réponse à de mauvaises perceptions éthiques sur le lieu de travail (Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011, p. 444).

1.3. La charge de travail : un prédicteur de l'intention de quitter chez les cadres

En ce qui concerne la relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter (H3), les résultats laissent apparaître que celle-ci est positivement corrélée à la charge de travail. Le stress ressenti suite à une surcharge du travail se traduit chez le cadre par une intention de quitter l'entreprise.

Face à la charge de travail à laquelle les cadres doivent faire face au quotidien, l'intention de quitter semble être une conséquence majeure chez notre échantillon. Ce résultat n'est pas surprenant puisque ce facteur de stress est très souvent mis en avant dans la littérature spécialisée comme un paramètre important causant l'épuisement des ressources « énergétiques » (Spector, Dwyer et Jex, 1988 ; Sparks et al., 1997). En effet, la charge de travail affecte le bien-être de l'individu dans la mesure où les sollicitations multiples l'obligent à mobiliser ses ressources physiques et intellectuelles pour accomplir dans les temps les tâches qui lui sont attribuées. De plus, pour les cadres, la charge de travail mobilise des ressources cognitives pour ne pas commettre d'erreurs dans l'accomplissement de leur travail. Ceci a pour effet de causer, chez notre échantillon, une érosion des ressources cognitives. L'impact de ce stressor organisationnel se fait également ressentir au niveau de l'épuisement des ressources émotionnelles des cadres. Face à la multitude des tâches à

effectuer, la relation avec les collègues/supérieurs en pâtit nécessairement et l'échange avec eux souffre alors de la distance émotionnelle que s'imposent les cadres incapables d'accomplir tout le travail qui leur est demandé. La charge de travail engendre ainsi un épuisement intellectuel et une détérioration du côté relationnel qui provoque chez eux une intention de quitter.

Les résultats d'études empiriques réalisées dans d'autres contextes et auprès d'autres populations sont en accord avec les résultats issus de notre étude auprès des cadres mais elles ont toutes, traité le stress d'une façon générale et non pas sous sa dimension « charge de travail ». Ainsi, Firth et al. (2004) et Parrasuraman (1982) ont trouvé que le stress au travail, est positivement corrélé à l'intention de quitter. L'impact du stress au travail sur l'intention de quitter est également vérifié auprès d'un échantillon de 350 policiers au Nigéria tel qu'en attestent les résultats d'Adebayo et Ogunsina (2011) qui trouvent une forte relation positive entre ces deux variables. Une étude réalisée auprès des infirmières en Amérique et au Canada offre également des résultats intéressants puisqu'un lien fortement significatif et positif entre le stress professionnel et l'intention de quitter est mis en avant. Il s'agit des résultats trouvés par Yongging, Frang et Vishwanath (2008). Sheridan (1978) suggère lui aussi que les tensions associées au travail peuvent propulser chez les employés une intention de quitter afin de fuir l'environnement stressant du travail.

Pourtant, nous n'avons pas trouvé de relation significative entre la dimension « plafonnement de la carrière » du stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise. Nous pouvons alors conclure que chez les cadres, *le plafonnement de la carrière ne provoque pas chez eux une intention de quitter. Celle-ci n'est engendrée que par le stress lié à la charge de travail.*

2. La discussion des effets directs de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme et l'intention de quitter

La théorie déborde de résultats confirmant l'existence d'une relation négative entre l'implication organisationnelle et les comportements de retrait (Cohen, 2003; Cohen et Freund, 2005 ; Josephson et al., 2008 ; Beehr et Gupta 1978; Kahn et al. 1964).

Dans notre étude, il en est différemment pour la dimension affective. En effet, d'après nos résultats, plus les cadres s'impliquent de manière affective, plus leur absentéisme et leur intention de quitter augmentent, ce qui nous a permis de réfuter respectivement les hypothèses H4a et H5a. Au vue de ces résultats, nous étions surpris d'observer des relations positives entre ces variables. Ils sont d'autant plus surprenants que les relations négatives qui lient l'implication organisationnelle affective à l'intention de quitter aient été largement soutenues par la littérature. Citons l'exemple de l'étude de Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar (2011) qui met en relation les comportements de retrait à savoir les retards, l'absentéisme et l'intention de quitter d'une part, et l'implication organisationnelle affective d'autre part chez un échantillon de 201 infirmières d'un hôpital Israélien. En recourant à la modélisation par les équations structurelles, les chercheurs montrent que l'implication organisationnelle affective des infirmières est négativement corrélée à leur intention de quitter. Par contre, ils n'ont pas trouvé de relations significatives entre cette dimension de l'implication et l'absentéisme. Dans le cas de notre étude, la corrélation positive entre ces variables peut être expliquée par le fait que l'implication affective engendre du stress et que ce dernier se traduit par des comportement et intention de retrait. D'ailleurs, les conclusions de Raix (1991) rejoignent ces propos : « *le burnout atteint ceux qui s'engagent d'une façon excessive, ceux qui croient que, sans eux, le travail ne pourrait se faire aussi efficacement* ». Plusieurs études montrent que quelque soit la population étudiée (Mathieu et Zajac, 1990), les salariés les plus impliqués sont les plus stressés. A titre d'exemple, nous pouvons citer celle d'Hrebiniak et Alutto (1972) et celle de Bateman et Strasser (1984) sur les infirmières, celle de Morris et Sherman (1981) sur les salariés d'une université, celle de Fukami et Larson (1984) sur les journalistes, celle de Brook, Russell et Price (1988) sur les salariés d'une maison de retraite et celle de Begley et Czajkla (1993) sur les cadres. Tous ces travaux mettent en avant l'idée selon laquelle les salariés les plus impliqués sont les plus stressés (Mathieu et Zajac, 1990). Cela peut donc justifier le fait que chez les cadres de notre étude, une forte implication affective se traduit par un absentéisme et une intention de quitter en passant par le stress. En d'autres termes, l'implication affective chez les cadres engendre du stress qui, lui-même, entraîne des conséquences comportementales telles que l'absentéisme et l'intention de quitter. Certes, il est généralement admis que l'implication organisationnelle est plutôt associée à des conséquences positives que négatives pour les salariés et les organisations (Mathieu et Zajac, 1990, p. 191), mais il est primordial d'accorder une attention particulière à l'identification du point à partir duquel elle contribue à des conséquences désastreuses. Cette perspective souligne l'idée que « *plus n'est pas nécessairement mieux* » (Korman, Glickman, et Frey,

1981) et pousse à se focaliser sur la gestion des niveaux d'implication (Mathieu et Zajac, 1990, p. 191). Nous nous demandons alors jusqu'à quel point faut-il les impliquer les cadres?

Quant à la dimension normative, il s'est avéré d'après nos résultats que l'implication des cadres envers leur organisation se traduit par un absentéisme. Cela nous a conduit à rejeter l'hypothèse H4c qui stipule l'existence d'une relation négative entre les deux variables. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que le cadre impliqué de manière normative est celui qui n'adhère pas aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise dans laquelle il travaille, qui ne lui est pas attaché mais qui se sent obligé de lui rester membre soit, pour remplir une sorte de devoir moral qui le lie à celle-ci soit, par manque d'opportunités alternatives d'emploi. Cette obligation l'amène donc à ressentir des frustrations qu'il essaye de s'en débarrasser en adoptant des comportements immédiats et réels tels que l'absentéisme. Cela ne le pousse pas pour autant à des formes plus sévères de retrait telles que l'intention de quitter. Koslowsky et al. (1997) avancent que les comportements de retrait se déroulent avec une progression en commençant par les formes qui sont relativement « douces » comme les retards occasionnels pour aller vers l'absentéisme et finir par l'intention de quitter et le turnover. Cela peut alors expliquer notre résultat pour l'hypothèse H5c selon laquelle l'implication organisationnelle normative chez les cadres, se traduit par une diminution de l'intention de quitter. La confirmation de cette hypothèse nous conduit à conclure que *même si les cadres ressentent une forte obligation d'appartenir à l'organisation, ils n'adoptent pas un comportement de retrait radical tel que penser à la quitter* ou de la quitter réellement. Comme nous venons de le confirmer, *ce type d'implication les pousse cependant à un comportement de retrait moins agressif comme l'absentéisme.*

La dimension calculée n'a pas de relations significatives ni avec l'absentéisme ni avec l'intention de quitter. Ce résultat nous a conduit à réfuter respectivement les hypothèses H4b et H4c selon lesquelles les cadres qui sont impliqués de manière calculée à leur organisation, s'absentent et ont une intention de quitter leur entreprise. Même si le consensus général stipule que l'implication organisationnelle est fortement corrélée aux comportements organisationnels (Luchak et Gellatly, 2007; Meyer et al., 2002; Nogueras, 2006), cette relation peut ne pas être universelle pour tous les types d'implication organisationnelle. Des études antérieures ont montré que les dimensions affective et normative affectent les comportements organisationnels tels que les comportements de retrait, ce qui n'est pas vrai pour la dimension calculée qui a un effet négligeable avec ces derniers (Cohen, 2003 ; Luchak et Gellatly; 2007;

Meyer et al., 2002). Au regard de ces recherches, nos résultats sont de ce fait justifiés. Par ailleurs, *la relation non significative entre les comportements et intentions comportementales d'une part, et l'implication organisationnelle calculée* peut être expliquée par le fait que cette dimension est la troisième qui fût trouvée dans l'analyse factorielle exploratoire par la méthode de l'analyse en facteurs principaux avec rotation Varimax sur l'échelle de l'implication organisationnelle de Meyer et Allen (1991). Les deux premiers facteurs à savoir les dimensions affective et normative représentent les dimensions dominantes de ce concept alors que la dimension calculée n'explique que 10.617% de la variance totale de l'implication organisationnelle.

2. La discussion des effets indirects du stress professionnel **sur l'absentéisme et l'intention de quitter**

Ce paragraphe concerne les effets indirects du stress professionnel sur l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres. Podsakoff et ses collaborateurs (2007) stipulent que les « stresseurs » entraînent, entre autres, de l'absentéisme et une intention de quitter par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle. Pourtant, l'hypothèse H6 selon laquelle le stress agit indirectement sur l'absentéisme via l'implication organisationnelle a été rejetée puisque le lien indirect entre ces deux variables n'est pas significatif. Au regard de nos précédents résultats, il paraît logique que si le stress n'entretient pas de relation directe avec l'absentéisme, il en sera de même pour sa relation indirecte avec cette variable. Nous avons constaté que le stress au travail, provoque chez les cadres un comportement de retrait radical comme l'intention de quitter. *L'absentéisme ne présente pas une forme de réponse à un excès de stress ni de façon directe ni de façon indirecte par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle.*

Cependant, nous avons aussi posé une hypothèse (H7) selon laquelle le stress influe d'une manière indirecte sur l'intention de quitter et ce, à travers l'implication organisationnelle. Elle n'a été que partiellement vérifiée parce que la médiation n'existe que pour les dimensions affective et normative de l'implication organisationnelle et la relation n'est significative qu'avec la première dimension du stress professionnel : la charge de travail. Ainsi, d'après nos résultats, ce facteur affecte positivement l'intention de quitter l'entreprise à travers l'implication organisationnelle affective. Cela signifie que la charge de travail ressentie chez

les cadres de notre enquête se traduit – suivant le principe de la réciprocité développé précédemment – par un fort attachement à l’entreprise. Nous avons noté que pour faire face au stress, le cadre se dévoue à son travail et se surpasse pour atténuer les stressseurs. Pour justifier l’effort qu’il a fourni, il s’implique envers son organisation de manière affective. Ce type d’implication se manifeste – rappelons-le – par une forte adhésion aux objectifs et aux valeurs de l’entreprise et par un désir de lui appartenir (Meyer et Allen, 1991). L’implication organisationnelle affective chez les cadres que nous avons enquêtés, entraîne une intention de quitter l’entreprise. En effet, celle-ci est causée par l’association de deux antécédents qui interagissent réciproquement l’un sur l’autre: le stress professionnel et l’implication organisationnelle. En définitive, nous concluons que *la charge de travail conduit à une augmentation de l’implication organisationnelle affective par le principe de réciprocité qui, elle-même, se manifeste par plus de stress et donc par une plus forte intention de quitter chez notre échantillon. L’implication organisationnelle affective agit ainsi comme une variable médiatrice entre la charge de travail et l’intention de quitter.*

Par ailleurs, nous avons aussi démontré que plus la charge de travail augmente, plus l’implication organisationnelle normative diminue et plus le cadre a l’intention de quitter son entreprise. Ces résultats semblent logiques dans la mesure où, plus le cadre est stressé à cause de la charge de travail, plus le sentiment qu’il a un devoir moral envers l’organisation (qui renvoie à la dimension normative de l’implication) diminue. Moins il se sent obligé de rester membre de l’organisation et plus il a l’intention de la quitter. Nous pouvons alors conclure que chez la population étudiée, *plus la charge de travail augmente, plus l’implication organisationnelle normative diminue entraînant une plus forte intention de quitter. L’implication organisationnelle normative agit ainsi comme une variable médiatrice entre la charge de travail et l’intention de quitter.* Les résultats relatifs à l’effet médiateur de l’implication organisationnelle affective et normative sur la relation entre le stress et l’intention de quitter rejoignent la théorie de Schaubroeck et al. (1989) selon laquelle le stress influence indirectement l’intention du salarié de quitter son entreprise par l’intermédiaire de la satisfaction au travail et de l’implication organisationnelle. Cette théorie a été empiriquement confirmée par Netemeyer et al. (1995).

Synthèse du chapitre V

L'objectif de ce travail de recherche est de mieux comprendre les effets du stress professionnel chez les cadres sur leurs attitudes (implication organisationnelle), comportements (absentéisme) et intentions de retrait (intention de quitter l'entreprise). La population de notre étude nous a particulièrement intéressés de par la sensibilité de cette catégorie socioprofessionnelle au stress. Les hypothèses proposées à l'issue de la revue de la littérature et de l'étude qualitative exploratoire ont été mises à l'épreuve d'une étude empirique quantitative qui nous a permis de vérifier certaines d'entre elles. Dans ce chapitre, nous avons discuté les résultats obtenus, notamment en faisant ressortir les contributions de la thèse et en comparant les résultats aux écrits antérieurs portant sur la dimensionnalité des échelles de mesure utilisées et les conséquences du stress professionnel chez les cadres.

L'AFE de l'échelle de mesure du stress professionnel de Steffy et Jones (1988) nous a permis d'identifier une structure à quatre facteurs : la charge de travail, le plafonnement de la carrière, l'ambiguïté de rôle et l'intérêt pour le travail. Cette multidimensionnalité a été vérifiée par la comparaison du modèle de mesure partiel à quatre facteurs au modèle de mesure partiel de second ordre. Les indices d'ajustement du premier modèle étant largement meilleurs que ceux du deuxième, nous avons pu confirmer la multidimensionnalité du construit. Cependant, en avançant dans notre analyse, lors du calcul de la fiabilité du modèle de mesure global, nous avons eu des valeurs de VME inférieures à 0.5. Pour y remédier, nous étions obligés de supprimer le troisième et le quatrième facteur. La structure du stress professionnel finalement retenue ne contient alors que deux facteurs : la charge de travail et le plafonnement de la carrière. Ces deux facteurs correspondent aux deux premières dimensions identifiées par Roques et Roger (1996).

L'AFE de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle de Meyer et Allen (1991) nous a permis d'identifier 3 facteurs : l'implication organisationnelle affective, calculée et normative. Cette structure tridimensionnelle est relativement revisitée dans le sens où les items qui constituent nos dimensions affective et normative sont plutôt différents de ceux des

dimensions théoriques de l'implication organisationnelle. Le bon ajustement du modèle de mesure partiel à trois facteurs a nécessité la suppression de deux items, ce qui a permis de retrouver pour chacune des dimensions affective et normative, ses items théoriques. Nous avons finalement obtenu une structure tridimensionnelle de l'implication organisationnelle à savoir, la dimension affective, calculée et normative qui correspondent aux trois facteurs théoriques identifiés par Meyer et Allen (1991).

Nous avons également discuté les relations qui lient les variables de notre modèle structurel en nous basant sur les résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire. Les résultats qui nous semblent saillants à notre contexte d'étude, et importants de rappeler à ce niveau, relèvent de :

- La réciprocité de la relation entre d'une part, le stress professionnel et d'autre part, l'implication affective et calculée.
- La relation négative entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle normative.
- L'incidence du stress professionnel sur le comportement de retrait du plus long terme comme l'intention de quitter plutôt que de court terme tel que l'absentéisme.
- L'impact positif d'une forte implication affective sur l'absentéisme et l'intention de quitter.
- La relation non significative entre l'implication organisationnelle calculée d'une part, et l'absentéisme et l'intention de quitter d'autre part.
- L'absentéisme comme réponse à une forte implication normative.
- L'absence de relation directe et indirecte entre le stress professionnel et l'absentéisme.
- Le rôle médiateur de l'implication organisationnelle affective et normative dans la relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter l'entreprise.

L'implication de ces résultats, tant sur le plan théorique qu'empirique, sera défendue avec plus de détails dans la conclusion générale de ce travail.

Conclusion de la deuxième partie

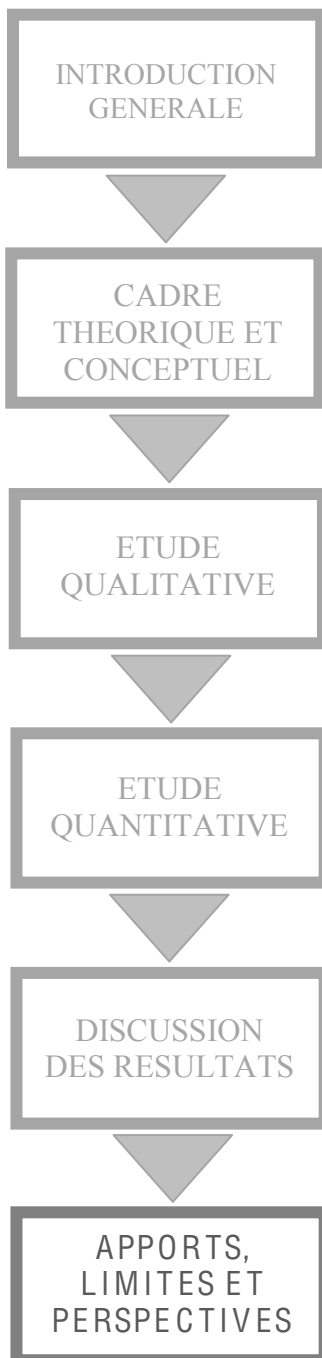
Cette seconde partie a été l'occasion de relater les détails de la phase empirique de cette recherche dont le modèle et les hypothèses émanent d'une association entre la théorie et l'étude qualitative exploratoire réalisée auprès d'un échantillon de cadres. Conformément aux exigences de notre positionnement épistémologique hypothético-déductif, et aux règles de conduite d'une étude quantitative par questionnaire, nous avons précisé les étapes suivies, débutant par la construction du questionnaire de la recherche et du choix des échelles de mesure, passant par les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires nécessaires pour attester de la qualité des instruments mobilisés pour mesurer les variables de l'étude ; pour finir avec le test du modèle structurel de notre étude et la validation des hypothèses mettant en lien le stress professionnel et ses conséquences organisationnelles chez les cadres.

Les résultats de notre enquête nous ont permis d'apprécier la pertinence d'associer le stress professionnel à implication organisationnelle, à l'absentéisme et à l'intention de quitter puisqu'une partie, où certains aspects de ce processus régi par des relations de causalité, est validée auprès de notre échantillon d'étude.

Une association donc d'un phénomène et de ses conséquences qui altèrent la performance de l'entreprise, appelle à une considération des implications tant théoriques que managériales de ce phénomène organisationnel.

CONCLUSION GENERALE

Apports, limites et perspectives



Dans cette conclusion générale, nous abordons d'abord les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de notre recherche puis, nous apportons ensuite un regard critique sur celle-ci en présentant ses limites d'ordre méthodologique et théorique. Nous terminons enfin par la proposition de quelques pistes futures de recherche.

PLAN DE L'INTRODUCTION

1. Les contributions de la recherche
 - 1.1. Les apports théoriques
 - 1.2. Les apports méthodologiques
 - 1.3. Les apports managériaux
2. Les limites et les perspectives de la recherche
 - 2.1. Les limites de la recherche
 - 2.2. Les perspectives de la recherche

La détérioration de la qualité de vie au travail est désormais une réalité à laquelle sont confrontés tant les travailleurs dans l'exercice de leurs fonctions que les organisations devant gérer de nombreux risques psychosociaux. Dans un environnement économique et social de plus en plus turbulent, les ajustements continus et rapides des stratégies et des politiques organisationnelles sont courants. Dans ce contexte, nombreux sont les pratiques et les dispositifs organisationnels vécus comme traumatisants ou stressants par les salariés, alors même que les instigateurs de ces changements ou les concepteurs de ces dispositifs n'avaient aucune intention de nuire à la santé mentale des individus. Cependant, les demandes alourdies du travail et la dissociation progressive du lien entre la performance économique et celle sociale de l'entreprise expose les salariés, en particulier les cadres, à des facteurs de stress face auxquels les attitudes négatives, les comportements et les intentions de retrait deviennent un recours fréquent.

Face à la responsabilisation croissante des cadres, cette recherche s'est fixée pour objectif de tenter d'éclairer les conséquences du stress professionnel chez cette catégorie socioprofessionnelle. Ainsi, la problématique de recherche s'articule autour de cette question : *Quels sont les effets du stress professionnel chez les cadres sur leur implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter l'organisation ?* Pour y répondre, une revue de la littérature sur le stress au travail et l'implication organisationnelle ainsi que leurs conséquences s'est avérée indispensable. Pour la compléter et l'affiner, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire par le recours à des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 26 cadres. Le but était de faire émerger les effets principaux de ce phénomène tels qu'ils sont perçus par la population étudiée. Au regard de leurs témoignages, nous avons pu identifier trois conséquences principales du stress professionnel à savoir ; la « désimplication », l'absentéisme et l'intention de quitter. La combinaison entre la revue de la littérature et l'étude qualitative exploratoire nous a permis de formuler 22 hypothèses et sous-hypothèses de recherche ainsi qu'un modèle conceptuel explicatif de l'implication organisationnelle, de l'absentéisme et de l'intention de quitter par le stress professionnel chez les cadres.

Ce modèle intégrateur des relations directes et indirectes expliquant comment un cadre stressé s'engage dans des attitudes et des comportements organisationnels négatifs, a été soumis à la réalité d'un échantillon de 1154 cadres. Une étude quantitative par questionnaire et une modalisation par les équations structurelles a donné lieu à un ensemble de résultats que nous

avons discutés. Riche des enseignements issus de la discussion, il convient désormais de synthétiser les apports de cette étude tant théoriques que managériaux. Nos conclusions seront, bien entendu, relativisées par les limites de la recherche. Celles-ci seront d'ailleurs des pistes parmi d'autres que nous exposerons pour conclure sur des sentiers futurs de recherches qui viendront enrichir le champ d'étude du stress au travail.

1. Les contributions de la recherche

Les contributions de la recherche s'articulent autour de trois volets : le premier est de nature théorique, le second est relatif à la méthodologie et le troisième est de type managérial.

1.1. Les apports théoriques

Les apports théoriques de notre recherche concernent deux idées maîtresses. La première a trait à l'avantage du recours à la théorie de la conservation des ressources dans l'acceptation que nous retenons du stress professionnel. La deuxième quant à elle relève des multiples conclusions auxquelles nous avons pu aboutir en analysant, en cohérence avec un cadre théorique novateur, un processus mettant en scène le stress professionnel comme moteur des attitudes et des comportements négatifs au travail.

Le premier apport théorique de notre recherche concerne la théorie singulière que nous avons retenue pour analyser le stress professionnel. Il s'agit de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll et Freedy, 1993 ; Hobfoll, 1989, 2001), qui connaît actuellement, si on en juge par la multiplication des recherches récentes utilisant ce cadre théorique (Gorgievski, Halbesleben et Bakker, 2011 ; Hobfoll, 2011 ; Penney, Hunter et Perry, 2011), un essor de plus en plus important des études sur le stress au travail, ses caractéristiques et ses conséquences. Nous pensons que le recours à cette théorie offre l'avantage d'une vision motivationnelle de ce processus (Halbesleben et Buckley, 2004 ; Neveu, 2007). Il s'agit là d'une véritable rupture avec les théories traditionnelles du stress qui sont davantage psychologisantes, situant l'individu comme cible des agressions de son environnement de travail face auxquelles il déploie différents mécanismes d'ajustement ou de défense (Lazarus et Folkma, 1984 ; Karasek et Theorell, 1990). La théorie de la conservation des ressources va

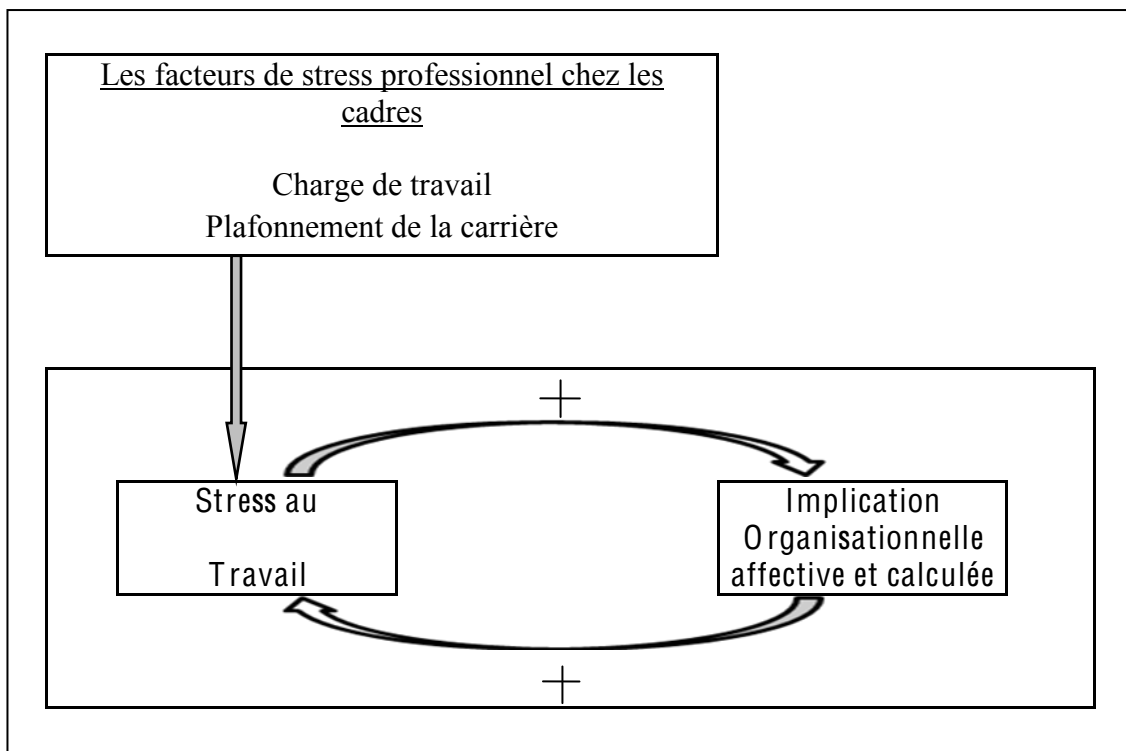
au-delà de l'analyse du processus de stress pour mettre en avant une dynamique des ressources articulées autour de l'état de stress. C'est l'arbitrage entre les ressources menacées, perdues ou mobilisées qui détermine la motivation de préservation d'une ressource ainsi que les attitudes et les comportements motivés par le désir de maintenir ou d'augmenter les niveaux de la ressource valorisée : dans notre cas, le bien-être.

Mobiliser cette théorie motivationnelle nous permet d'apprécier dans quelle mesure l'état de stress est un moteur des attitudes et comportements de retrait au travail.

Le deuxième apport théorique de notre recherche s'articule autour des résultats de celle-ci. Nous estimons que trois points principaux doivent être développés dans ce paragraphe :

- Premièrement, nous avons pu montrer que chez les cadres de notre enquête, le stress est aussi bien un antécédent qu'une conséquence de l'implication organisationnelle affective et calculée. Cette relation de réciprocité entre les deux variables peut être représentée comme suit :

Figure 34 : Schématisation de la relation de réciprocité entre le stress au travail et l'implication organisationnelle affective et calculée



Si l'étude du stress professionnel comme un antécédent de l'implication organisationnelle a fait l'objet d'une littérature abondante (Maslach et Leiter, 1988 ; Mathieu et Zajac, 1990 ;

Dale et Fox, 2008 ; Duyck et Lahmouz, 2010), il est étonnant de constater que l'étude de celui-ci en tant que conséquence de l'implication organisationnelle a moins intéressé les chercheurs en gestion des ressources humaines. Or comme nous l'avons conclu à l'issue de nos résultats, un cadre stressé suite à une charge de travail et/ou à un plafonnement de sa carrière, essaye d'atténuer les sources de son stress en se dévouant cœur et âme pour son travail en investissant des ressources. Celles-ci peuvent prendre la forme de temps et d'énergie qu'il consacre à son travail dans le but de le finir correctement et dans les délais. Cela peut prendre aussi la forme d'un développement « horizontal » de sa carrière en adhérant au syndicat de l'entreprise ou encore en mettant en place un « club d'entreprise » qui programme des activités culturelles et sportives entre collègues. Le temps et l'énergie qu'il consacre à son travail ainsi que la diversification « horizontale » de sa carrière (investissement en ressources) engendrent chez lui une forte implication affective et calculée pour justifier aussi bien l'acharnement avec lequel il travaille que les ressources qu'il a en retour de son travail. Cette forte implication organisationnelle affective et calculée déclenche à son tour, un fort investissement dans l'entreprise qui crée du stress. En effet, celui-ci est causé par la peur de perdre les ressources mobilisées pour l'organisation. D'ailleurs, Pines et al. (1981) définissent le stress comme un état physique, émotionnel et mental qui apparaît chez les personnes qui travaillent *en s'impliquant intensément* avec d'autres personnes entraînant une pression émotive répétée. Les auteurs mettent alors l'accent sur le fait qu'une implication intense cause un état de stress.

L'implication organisationnelle normative n'est pas concernée par cette réciprocité puisqu'un cadre qui ressent « l'obligation » de rester membre de l'organisation ne fournit pas autant d'efforts pour elle (pas d'investissement en ressources). Contrairement aux deux autres cas où il ressent le désir et le besoin de se surpasser, dans celui-ci son stress se traduit par une faible implication normative.

- Deuxièmement, en réponse à un sentiment de stress, les cadres ne se contentent pas d'adopter un comportement de retrait de court terme comme l'absentéisme. En effet, ces derniers expriment leur stress par un comportement ou plutôt une intention de comportement beaucoup plus radicale et de long terme : l'intention de quitter l'entreprise. En effet, en se référant à la théorie de la progression des comportements de retrait développée par Koslowsky et al. (1997), les formes de retrait les plus « douces » sont les retards occasionnels, celles qui sont plus intenses concernent l'absentéisme et les plus graves sont relatives à l'intention de quitter et au turnover.

- Troisièmement, le rôle de l'implication organisationnelle affective et normative en tant que variables médiatrices dans la relation entre la charge de travail et l'intention de quitter est mis en avant dans cette étude. En effet, il s'est avéré que le stress professionnel chez les cadres influe sur l'intention de quitter l'entreprise, non seulement de façon directe mais aussi de manière indirecte par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle affective et normative.

1.2. Les apports méthodologiques

Le parti pris dans le cadre de cette recherche a été de s'inscrire dans une perspective réaliste et représentative des populations étudiées. L'ancrage théorique et stratégique résultant de ce travail permet d'approximer de la façon la plus favorable possible, la réalité du monde qui nous entoure et par conséquent, d'apprécier toute l'étendue et les conséquences portées sur les tests des différents concepts étudiés. Au final, 1154 cadres ont été interrogés pour cette enquête. Cette immersion au cœur des comportements réels de la population étudiée permet d'apprécier toute la pertinence de ces concepts.

L'approche multifactorielle du stress nous a permis de constituer un questionnaire prenant en compte à la fois les manifestations et les antécédents organisationnels du stress professionnel. L'outil de mesure utilisé distingue les stressseurs du phénomène de lui-même.

Afin d'éviter tout biais relatif à la différence du mode d'administration du questionnaire, nous avons réalisé le test de T pour échantillons indépendants. Celui-ci nous a permis de vérifier si le fait que le questionnaire soit administré en ligne sur le logiciel *LimeSurvey* (mode 1) ou par retour d'un fichier Word par email (mode 2) peut influencer les réponses des enquêtés.

Le recours et l'utilisation de la méthode par bootstrap en 2000 échantillons (Intervalle de confiance = 0.95) pour vérifier la significativité des liens indirects entre les variables de notre modèle structurel, constitue une démarche pertinente et riche d'enseignements, force est de constater que peu de recherches ou de travaux doctoraux ont recours à cette méthode.

Enfin, signalons que la base de données que nous avons exploitée a permis de nous rapprocher très nettement et sensiblement des caractéristiques de la catégorie des cadres, ce qui fait de ce travail doctoral, une très grande richesse prédictive au niveau des comportements de ces derniers. En effet, l'administration des questionnaires sur un échantillon très large nous a finalement autorisés à émettre des implications managériales adaptées à cette catégorie.

1.3. Les apports managériaux

Outre les apports pouvant enrichir la réflexion théorique et méthodologique autour du thème du stress professionnel, la recherche menée dans le cadre de ce travail de thèse nous permet également de proposer des lignes d'action que les gestionnaires pourraient mettre en place afin de prévenir des situations de stress ainsi que de gérer ses conséquences en termes de comportements. Nous pensons que les résultats de cette étude constituent un apport pour les gestionnaires des ressources humaines, puisqu'ils permettent de renforcer l'expertise en matière de détection et de prévention de ce risque psychosocial et réduire ainsi l'absentéisme et l'intention de quitter l'entreprise chez les cadres.

Deux stressseurs organisationnels ont été mis en avant par les résultats de notre étude. Il s'agit spécifiquement de la charge quantitative de travail et du plafonnement de la carrière. Même si nos résultats ne peuvent pas être généralisés à toutes les catégories socioprofessionnelles, les gestionnaires des entreprises gagneraient cependant à accorder un intérêt particulier à ces caractéristiques du travail qui altèrent significativement le bien-être des cadres. Ces situations légitiment, en quelque sorte, les comportements et les attitudes négatifs que les salariés manifestent en réponse au stress ressenti. Développer des modes de gestion spécifiques à cette population pour les maîtriser devient alors un impératif de performance économique.

L'aménagement de la charge quantitative de travail semble représenter le challenge le plus important pour les entreprises puisqu'il s'agit de gérer le facteur de stress le plus important, tel que signalé par la cible d'étude. Nous parlons de challenge car pour alléger la charge quantitative de travail, une solution évidente serait d'augmenter le nombre de cadres. Or, cette solution n'est pas réalisable vu le contexte de crise dans lequel nous vivons actuellement ;

pour réduire leurs contraintes budgétaires, les entreprises procèdent à des restructurations et des « *downsizing* » au sein de leurs entreprises.

Une alternative serait dans ce cas de revoir les modes opératoires des cadres en leur accordant plus de flexibilité dans la conduite et la réalisation de leurs tâches. En effet, ils sont en mesure d'apprécier et de déterminer leurs horaires en fonction de leur travail. Ainsi, la révision et l'allègement des protocoles offriraient non seulement plus de liberté et d'autonomie aux cadres mais ceci serait également vécu comme une marque de confiance en leurs capacités à gérer convenablement leur charge de travail.

L'intérêt des gestionnaires des ressources humaines doit également porter sur un second facteur de stress au travail : le plafonnement de la carrière. Celui-ci crée chez les cadres des sentiments d'ennui et d'incapacité causés par la stagnation à laquelle ils font face. Sur le plan pratique, les gestionnaires peuvent alors leur proposer un plan de développement « horizontal » de leur carrière, c'est-à-dire, un élargissement des tâches. En effet, devant l'impossibilité d'un développement vertical (enrichissement des tâches), la solution la plus adaptée semble être la possibilité de réaliser une multitude de tâches différentes. La diversification de leurs activités réduirait à notre avis le sentiment d'ennui surtout si elle est accompagnée d'une forte reconnaissance des efforts et d'une réelle délégation signe de confiance. Il est également nécessaire de leur donner du sens c'est-à-dire d'éliminer toute ambiguïté concernant les tâches qui leur sont confiées, de les tenir au courant de la stratégie de l'entreprise et de leur permettre de participer à la prise de décision. Certes le développement horizontal de la carrière ne s'accompagne pas d'une augmentation des rétributions comme c'est le cas pour le développement vertical, mais permet néanmoins d'atténuer le sentiment de stagnation.

Une autre alternative serait l'implication des cadres dans le syndicat. Cela est-il un risque pour l'entreprise dans le sens où l'implication syndicale se fait au détriment de l'implication organisationnelle ? Bernard Salengro, secrétaire national à la CFE-CGC nous a révélé lors d'un entretien dans son bureau à Saint-Laurent du Var le 22 avril 2013, que l'implication des cadres dans le syndicat ne représente pas un risque pour l'organisation lorsqu'il s'agit d'un syndicat « cogestionnaire » tel que la CFE-CGC. Par opposition au syndicalisme contestataire ou de lutte, le syndicalisme de cogestion vise une transformation sociale progressive par la loi

en rassemblant un nombre important d'adhérents et en n'ayant recours à la grève que dans les cas extrêmes.

La prévention des risques psychosociaux au travail peut également passer par la gestion des attitudes organisationnelles. En effet, nos résultats ont mis en avant la réciprocité de la relation entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle aussi bien affective que calculée. Nous avons avancé qu'une forte implication pourrait être une source de stress, de manque d'innovation et de créativité (Mowday et al, 1982). **Bien qu'elle soit primordiale pour la performance de toute entreprise, l'implication des cadres envers leur organisation ne doit pas pour autant être excessive. Selon le principe de réciprocité que nous prôtons, diminuer l'implication des salariés passe par la diminution de leur stress. Cela revient donc à agir sur les stresseurs que nous avons identifiés à savoir la charge de travail et le plafonnement de la carrière. En définitive, nous pouvons constater que la gestion du stress et de l'implication organisationnelle (affective et calculée) chez les cadres passe par des interventions communes (Edey Gamassou, 2004) dues au fait que ces deux variables influent l'une sur l'autre de manière réciproque.**

Même si le rôle de certains stresseurs n'a pas été établi dans notre étude, il est nécessaire pour les entreprises de réaliser une réelle veille continue pour être en mesure de déterminer à tout moment les facteurs de stress les plus saillants. Les responsables doivent être alors en mesure d'assurer le bien-être des cadres à travers des actions continues de prévention, de soutien et de formation à la gestion du stress et de développer au sein de l'entreprise des espaces d'évacuation de ces tensions psychiques (Van Dierendonck, Garssen et Visser, 2005). La mise à la disposition des salariés des cellules d'écoute pour qu'ils puissent extérioriser librement leurs tensions est certes efficace mais insuffisante dans le sens où il faut surtout qu'elle s'accompagne par une sérieuse prise en compte de leurs plaintes.

Attirer l'attention des praticiens sur les dérives comportementales motivées par la détérioration du bien-être au travail nous semble également un enjeu important. En effet, nous avons pu montrer que l'intention de quitter chez les cadres est le résultat d'un état de stress. Par contre, il s'est avéré que l'absentéisme est quant à lui lié à l'implication organisationnelle qui elle-même est causée par le stress. Cela signifie que pour réduire aussi bien l'intention de quitter que l'absentéisme, il faut agir sur les facteurs de stress.

Les entreprises ont ainsi tout intérêt à réduire le stress puisque celui-ci engendre des attitudes négatives – se traduisant elles-mêmes par des comportements et des intentions de retrait comme l’absentéisme et l’intention de quitter l’entreprise – qui leur coûtent chères (Yahaya et al., 2009 ; Savall et Zardet, 2010 ; Abord De Chatillon, 2005). L’intention de quitter est l’un des comportements les plus néfastes à l’efficacité organisationnelle (Morrow et McElroy, 2007; Shaw et al., 2005) et coûte aux entreprises des milliards de dollars par an (Podsakoff et al., 2007). De même, Sagie (1998, p. 156) déclare que l’absentéisme est un problème couteux qui attire de ce fait l’attention des théoriciens et les praticiens (Hackett, 1989). D’après l’estimation de l’Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail⁴⁴ (2002), le stress professionnel serait à l’origine de 50% à 60% de l’absentéisme.

Nos recommandations peuvent paraître naïves, néanmoins elles méritent d’être expérimentées. En effet, aucune prise en charge du stress des cadres n’est possible sans une prise de conscience sur les risques psychosociaux par les premiers concernés : les cadres eux-mêmes.

2. Les limites et les perspectives de la recherche

De multiples précautions ont été prises lors de chaque phase de l’élaboration de cette recherche. Nous avons ainsi veillé à retenir une assise théorique cohérente pour analyser le stress professionnel et l’implication organisationnelle des salariés, à développer – grâce à l’association de la théorie et de l’étude qualitative exploratoire – un modèle de recherche intégrateur en cohérence avec la réalité de notre cible d’étude (les cadres) et à maîtriser, au mieux, les différents biais pouvant affecter le choix des échelles de mesure, la construction du questionnaire de la recherche et les conditions de conduite des deux phases de l’étude quantitative (l’Analyse Factorielle Exploratoire et l’Analyse Factorielle Confirmatoire). Néanmoins, cette recherche présente certaines limites qui restreignent la généralisation des résultats obtenus et que nous détaillons dans les paragraphes suivants. Le dépassement de ces limites dans des études ultérieures pourra venir renforcer le rang des perspectives futures de recherche que nous exposons également pour conclure ce travail de recherche sur des horizons prometteurs.

⁴⁴ First pan-European campaign to combat work-related stress, European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao, 2002, osha.europa.eu/en/press/press-releases/020702.xml.

2.1. Les limites de la recherche

Concernant les limites de la recherche nous distinguons ceux relatifs à la méthodologie et ceux relatifs à la théorie

Pour aborder les limites empiriques de notre travail, nous revenons sur la question du nombre d'items composant les construits de notre modèle. Cohen et al. (2003) suggèrent d'avoir des échelles qui comptent un minimum de trois items pour avoir la possibilité d'en étudier les propriétés psychométriques, ainsi que de réaliser les analyses statistiques. En effet, certaines analyses sont sensibles au nombre d'items, tels que le calcul de la cohérence interne par le coefficient alpha de Cronbach (1951), la réalisation de modèles structurels, ou la vérification de la validité convergente pour n'en nommer que quelques-unes. Puisque certains de nos construits, comme la dimension normative de l'implication organisationnelle ou l'absentéisme, comptaient moins de trois indicateurs, il nous a été impossible de réaliser certaines analyses statistiques portant sur la qualité des échelles. Cette limite ne remet pas en cause l'intérêt de nos développements ni la pertinence de nos résultats.

Pour aborder les limites conceptuelles de notre recherche, notons que notre étude ne tenait en compte que le point de vue de l'employé. Celui-ci était amené à auto-déclarer son niveau de stress, son implication envers son organisation, son intention de quitter et son absentéisme. Les mesures de ces variables peuvent être alors sous ou surévaluées par les répondants. Également, malgré le fait que cet élément constitue une limite de notre recherche, il ne semble pas inapproprié d'avoir mis l'accent sur le point de vue de l'employé. En effet, au sens de Lazarus et Folkman (1984), de Siegrist (1996) et de Bruchon-Schweitzer (2002), le stress professionnel constitue la perception de l'employé sur les demandes de l'emploi et ses propres ressources. Le fait d'étudier le phénomène du point de vue de l'employé offre tout de même l'avantage d'étudier en détails leurs opinions sur le stress professionnel et ses conséquences.

2.2. Les perspectives de la recherche

Le thème du stress professionnel est aujourd'hui un domaine d'étude porteur qui suscite et continuera à susciter l'intérêt des chercheurs en comportement organisationnel et en GRH. La présente recherche doctorale a l'ambition de contribuer à la construction et au développement des connaissances autour de ce phénomène, non seulement à travers les résultats et des apports discutés précédemment, mais également en suscitant de nouvelles pistes de réflexion et d'investigation. En particulier, l'analyse de l'association entre le stress professionnel et l'occurrence d'attitudes, de comportements et d'intentions de comportements négatifs au travail est un sujet où différentes pistes de compréhension restent peu exploitées jusqu'à présent.

En premier lieu, cette recherche a permis d'apprécier la mesure dans laquelle le stress professionnel constitue l'élément déclencheur et explicatif de l'occurrence de comportements de retrait au travail. Nos résultats montrent en particulier que ce risque psychosocial est un antécédent à l'intention de quitter chez les cadres. Il serait à cet égard intéressant de s'interroger sur le poids d'autres conséquences qui se manifestent simultanément à l'absentéisme et à l'intention de quitter, et qui lui sont étroitement associés comme le turnover (Griffeth et al., 2000; Hom et al., 1992). L'intégration de cette variable serait particulièrement intéressante tant pour les chercheurs que pour les praticiens puisqu'elle coûte aux entreprises américaines des milliards de dollars (Rosch, 2001). Son étude en tant que conséquence au stress au travail (Fisher et Gitelson, 1983; Griffeth et al., 2000; Jackson et Schuler, 1985) dans le contexte français et chez les cadres serait particulièrement intéressante.

Une seconde piste de recherche concerne le principe de réciprocité (Gouldner, 1960) entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle pour spécifier les relations de double sens entre les deux variables. En effet, nous avons conclu dans ce travail de recherche que le stress peut être aussi bien un antécédent de l'implication organisationnelle (Maslach et Leiter, 1988 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Dale et Fox, 2008 ; Duyck et Lahmouz, 2010) qu'une conséquence de celle-ci. Cette déduction ne peut être confirmée sans une étude des relations causales entre les deux variables chez la population des cadres.

Pour mieux comprendre les effets du stress professionnel, nous pensons que les recherches futures devraient inclure également la perspective de l'employeur. Adopter une telle approche, tel que le mentionnent également Rousseau et Tijoriwala (1998), se heurte toutefois à la difficulté d'identifier qui représente l'employeur. Est-ce le gestionnaire, les membres de

la direction générale ou les superviseurs? L'étude intégrative des deux approches permet d'éviter les biais liés à l'auto-déclaration des employés.

Une autre piste qui nous semble également prometteuse est relative aux freins ou aux moteurs des comportements de retrait et qui relèvent du soutien social. Nous avons pu démontrer grâce à la comparaison des indices d'ajustement du modèle de structure sans variables de contrôle et du modèle de structure avec variables de contrôle, que celles-ci n'avaient pas d'effet sur les relations liant les construits étudiés. Cependant, cela peut être différent avec la variable « soutien social ». En effet, plusieurs études (Karasek et Theorell, 1980 ; Vézina et coll., 1992 ; Ruiller, 2008 ; Pines et Arason, 1988) montrent que celui-ci permet de modérer les effets des stressés sur les individus et de ce fait, diminuer leur stress. Cependant, Beehr, Bowling et Bennett (2010) stipulent que parfois le soutien social n'a pas d'effet sur les tensions au travail voire même qu'il peut avoir un effet amplificateur sur celles-ci. Ils montrent alors que les interactions sociales avec les supérieurs et collègues attirent l'attention de l'employé sur combien la situation de travail est stressante et aggravent de ce fait le stress plutôt que de l'atténuer (Beehr, Bowling et Bennett, 2010, p. 55). Il serait donc intéressant de vérifier si chez les cadres, les effets du soutien social sont modérateurs ou amplificateurs du stress ressenti.

Nous terminons cette conclusion sur des considérations relatives aux divers éléments constitutifs de notre recherche. Nous sommes conscients que notre attention s'est portée davantage vers les conséquences néfastes du stress professionnel en termes d'attitudes et de comportements organisationnels. Une attention particulière est cependant recommandée pour explorer les conséquences de ce phénomène sur l'organisation elle-même, notamment en termes de coûts et d'image.

BIBLIOGRAPHIE

A

- ABORD DE CHATILLON E. (2003), « L'audit de stress au travail : un audit de santé de l'organisation ? », *Revue Performances*, N° 12, pp. 29-36, Septembre Octobre.
- ABORD DE CHATILLON E. (2005), « DRH : les nouveaux managers de la santé et la sécurité au travail ? », *Revue Management et Avenir*, N°4, mars.
- ADAMS J. S. (1965), « Inequity in Social Exchange », dans Berkowitz L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, pp. 267 – 299, Academic Press, New York.
- ADEBAYO S.O. et OGUNSINA (2011), « Influence of Supervisory Behaviour and Job Stress on Job Satisfaction and Turnover Intention of Police Personnel in Ekiti State », *Journal of management and strategy*, Vol. 2, n°3, pp 13-20.
- AGENCE EUROPEENNE POUR LA SECURITE ET LA SANTE AU TRAVAIL (2002), *Prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en pratique*. Consulté sur <http://osha.europa.eu/fr/publications/reports/104>.
- AHAYA A., AHAYA N., ARSHAD K., ISMAIL J., JAALAM S. et ZAKARIYA Z. (2009), « Occupational Stress and its Effects towards the Organization Management », *Journal of Social Sciences*, 5 (4), pp. 390-397.
- AHSAN N., ABDULLAH Z., FIE D.Y.G. et ALAM S. S. (2009), « A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study », *European Journal of Social Sciences*, 8(1), pp. 121-131.
- AJZEN I. (1988), *Attitudes, personality and behaviour*, Open University Press, England, 175 pages.
- AJZEN I. (2005), *Attitudes, personality and behaviour*, 2ème édition, Open University Press / McGraw-Hill, England.
- AJZEN I. et FISHBEIN M. (1980), *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.
- AKROUT F. (2010), *Les méthodes des équations structurelles*, Imprimerie Coopi, 1^{ère} édition, Tunis, 274 p.
- ALDER S. et GOLAN J. (1981), « Lateness as a Withdrawal Behavior », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, n°5, pp. 544-554.

- ALEXANDRE-BAILLY F., BOURGEOIS D., GRUERE J-P., RAULET-CROSET N. et ROLAND-LEVY C. (2006), *Comportements humains et management*, Pearson Education, 2^{ème} édition, Paris.
- ALIS D., DUMAS M. et POILPOT-ROCABOY G. (2010), *Risques et souffrance au travail. Nouvelles contraintes, nouveaux remèdes*, Dunod, 259 pages.
- ALLARD-POESI, F., PERRET, V. (2003), « La recherche action », dans GIORDANO, Y. (dir.), *Conduire un projet de recherché, une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris.
- ALLEN N.J et MEYER J.P (1990), « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, pp. 1 – 18.
- ALLEN N.J., MEYER J.P. (1984), « Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations », *Journal of applied psychology*, vol. 69, n°1, pp. 372- 398
- ALLEN N.J., MEYER J.P. (1996), « Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity », *Journal of vocational behaviour*, vol.49, n°2, pp. 252-276.
- ALLPORT G.W. (1943), « The psychology of participation », *Psychological review*, vol.52, pp. 117-132.
- ALUTTO J.A, HREBINIAK L.G. et ALONSO R.C. (1973), « On operationalizising the concept of commitment », *Social Forces*, vol. 57, p. 448-454.
- AMADIEU J-F et CADIN L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Editions Economica, Paris.
- AMARA M.Z., BIETRY F. (2008), « Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance, application au contexte tunisien », *Actes du 19e congrès de l'AGRH*, Dakar.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. et LIVIANY-F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil, 3^{ème} édition augmentée, Paris, 292 p.
- AMOSSE T. et DELTEIL V. (2004), « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi*, n° 99, pp.85 – 101.
- ANDERSON J. C. et GERBING D. W. (1988), « Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach », *Psychological bulletin*, vol. 103, n°3, 411-423.

- ANDRE C, LELORD F, LEGERON P. (1998), *Le stress*, Éditions Privat, Toulouse.
- ANGLE H.L., PERRY J.L. (1981), « An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness », *Administrative science quarterly*, vol.26, n°1, pp. 1-14.
- ANTÓN C. (2009), « The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment », *International Journal of Psychology*, 44 (3), pp. 187–194.
- AQUINO K., GRIFFETH R. W., ALLEN D. G. et HOM P. W. (1997), « Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model », *Academy of management Journal*, Vol. 40, pp. 1209 – 1091.
- ARAGON Y., BERTRAND S., CABANEL M. et LE GRAND H. (2000), « Méthode d'enquêtes par Internet: leçons de quelques expériences », *Décision Marketing*, n°19, Janvier - Avril 2000, pp. 29 – 37.
- ARANYA N., POLLOCK J. et ARMENIC J. (1981), « An examination of professional commitment in public accounting », *Accounting, organization and society*, vol. 7 pp. 201-216.
- ARANYA N. et FERRIS K. (1984), « A re-examination of accountant's organizational - professional conflict », *The Accounting Review*, pp. 1-15.
- ARANYA N., KUSHNIR T. et VALENCY A. (1986), « Organizational commitment in a maledominated profession », *Human Relations*, 39(5), pp. 433-448.
- ARGYRIS C. et SCHÖN D. A. (2002), *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, Traduction de la 1^{ère} édition américaine par AUSSANAIRE M. et GARCIA-MELGARES P., De Boeck Université, Bruxelles.
- ARNAUD G. (2004), *Psychanalyse et organisations*, Editions Armand Colin, Paris.
- ARNAUD S. et CHANDON J-L. (2009), « Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivations au travail : exposé théorique et résultats empiriques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, numéro 71, Janvier – Février – Mars, pp. 58 – 71.
- ASPINWALL L.G. et TAYLOR S.E. (1997), « A stitch in time: Self-regulation and proactive coping », *Psychological Bulletin*, 121, 417-436.
- AUBERT N. (2003), *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Collection Champs, Editions Flammarion, Paris, 375 p.
- AUBERT N., et PAGES M. (1989), *Le stress professionnel*, Éditions Klincksieck, Paris.
- AUBERT N. et DE GAULEJAC V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, Paris.

- AUCOIN P. (1989), « Les cadres intermédiaires : Le chaînon essentiel », *Canadian Public Administration*, Vol 32, issue 2, pages 210-233.
- AYOUB S. et PLUCHART J.-J. (2010), « Le knowledge management et la communication financière de l'entreprise : principes, leviers et mise en œuvre », *Gestion 2000*, vol 27, Issue 2, mars – avril, pp. 31 – 43.
- AYUPP K. et NGUOK T. M. (2011), « A study of workplace stress and its relationship with job satisfaction among officers in the Malaysian Banking Sector », *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in business*, Vol. 2, n°11, pp. 403-417.

B

- BABA V.V. (1989), « Central Life Interests and Job Involvement: An Exploratory Study in the Developing World », *International Journal of comparative Sociology*, vol.30 (3-4), pp.181-194
- BACHARACH S.B., BAMBERGER P. et CONLEY S. (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, pp. 39-53.
- BAGGER J., CROPANZANO R. et KO J. (2006), « La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements », dans EL AKREMI A., GUERRERO S. et NEVEU J.-P., *Comportement organisationnel – Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, De Boeck, 1^{ère} édition, Volume 2, Bruxelles, 366 pages.
- BAGOZZI R.P. et YI (1991), « Multitrait-multimethod matrices in consumer research », *Journal of Consumer Research*, vol. 17, mars, pp. 426-439.
- BAKKER A. B., DEMEROUTI E., et EUWEMA M. C. (2005), « Job resources buffer the impact of job demands on burnout », *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, pp. 170-180.
- BAL V., CAMPBELL M. et MCDOWELL-LARSEN S. (2009), « Good vs bad stress: distinguish between the two », *Personal Excellence*, Vol. 14 Issue 1, pp. 10-10.
- BARABEL M. et MEIER O. (2010), *Manageor*, 2^{ème} édition, Dunod, 904 pages.
- BARDIN L. (2001), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- BARLING J., KELLOWAY E.K. et FRONE M. (2005), *Handbook of work stress*, Thousand Oaks: Sage.

- BARON R.M. et KENNY D.A. (1986), « The moderator – mediator variable distinction in social – psychological research: conceptual strategic and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, p. 1173-1182.
- BAROUDI, J.J. (1985), « The impact of role variables on IS personnel work attitudes and intentions », *MIS Quarterly*, vol. 9, n°4, pp.341-356.
- BARRICK D, VILLANUEBA K, CHILDS J, KALIL R, SCHNEIDER T.D., LAWRENCE C.E., GOLD L., STORMO G.D. (1994), « Quantitative analysis of ribosome binding sites in E. COLI », *Nucleic Acids Research*, 22(7), pp. 1287–1295.
- BARUEL-BENCHERQUI D. (2009), « L’engagement des cadres dans la VAE par la théorie de l’auto-efficacité », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 71, Janvier – Février – Mars, pp. 43 – 57.
- BATEMAN T. S., et ORGAN D. W. (1983), « Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship », *Academy of Management Journal*, 26, pp. 587–595.
- BATEMAN T. et STRASSER S. (1984), « A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 95-112.
- BATESON G. (1972(1977)), *Vers une écologie de l’esprit*, éditions du Seuil, Paris.
- BECKER H.S. (1960), « Notes on the concept of commitment », *American journal of sociology*, vol. 66, p 32-40.
- BECKER T.E. (1992), « Foci and bases of commitment: are they distinction worth making?», *Academy of management journal*, vol. 35, p 232-244
- BEEHR T.A. (1995), *Psychological Stress in the Workplace*, Routledge, London.
- BEEHR T. A. et GUPTA N. (1978), « A Note on the Structure of Employee Withdrawal », *Organizational Behavior and Human Performance*, 21 (1), pp. 73-79.
- BEEHR T.A. et NEWMAN J.E. (1978), « Job stress, employee health and organizational effectiveness: a facet analysis, model and literature review », *Personnel Psychology*, 31, pp. 665-699.
- BEEHR T. A., BOWLING N. A., BENNETT M. M. (2010), « Occupational stress and failures of social support: When helping hurts », *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), pp. 45-59.
- BEGLEY T. et CZAJKA J. (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), pp. 552-556.

- BELGHITI-MAHUT S. et BRIOLE A. (2004), « L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996) », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol 10 (2), pp. 145-164.
- BEN AMMAR-MAMLOUK Z., HECHICHE-SALAH L., BEN HADJ O. (2007), « Les TIC, source de stress professionnel. Cas des cadres bancaires tunisiens », *Gestion 2000*, Vol. 24 Issue 2, pp. 49 – 64.
- BENDER A-F., DEJOUX C. et WECHTLER H. (2009), « Carrières nomades et compétences émotionnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* – n° 73, Juillet – Août – Septembre, pp. 19 – 36.
- BEN-SHEM I., AVI-ITZHAK T.E. (1991), « On work values and career choice in freshmen studies: the case of helping versus other professions », *Journal of vocational behaviors*, vol.39, pp.369-379.
- BENTEIN K., VANDENBERGHE C., DULAC T. (2004), « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°53, pp. 69-79.
- BENTLER P. M. (1988), « Causal modelling via structural equation systems », dans NESSELROADE J. R. et R. B. CATTELL (Eds.), *Handbook of multivariate experimental psychology* (2nd ed.), Plenum, New York, pp. 317–335.
- BERNARD J. A. J., LABERGE M. et VILLENEUVE M. (2003), *Les relations entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de rester*, Document inédit, Université du Québec en Outaouais.
- BERNOUX P. (1999), « Sociologie des organisations : les nouvelles approches », dans Cadin H. (coordonné par), *Les organisations – Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines, pp. 39 – 50, Paris.
- BERTON F. et LALLEMENT M. (2004), « Salaire, autonomie et disponibilité », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 111 – 132, Paris.
- BESSEYRE DES HORTS C-H et NGUYEN V. (2010), « Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres – Une relation ambiguë », *Revue internationale de Psychosociologie*, 2010/40, Vol. XVI, pp. 143-160.
- BLAU G.J. (1989), « Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover », *Academy of management proceedings*, pp.53-57.

- BLAU G., PAUL A. et ST JOHN N. (1993), « On developing a general index of work commitment », *Journal of vocational behaviour*, vol. 42, pp. 298-314.
- BLAU G. et HOLLADAY E.B (2006) « Testing the discriminant validity of a four dimensional occupational commitment measure », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 79(4), pp. 691-704.
- BLIESE P.D. et BRITT T.W. (2001), « Social support, group consensus and stressor-strain relationship: Social context matters », *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 425-436.
- BOISSEROLLES DE SAINT JULIEN D. F-P. (2005), *Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines*, Editions L'Harmattan, 402 pages.
- BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres*, Les Editions de minuit, Paris.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1992), *De la justification – Les économies de la grandeur*, Gallimard, Mesnil-sur-l'Estrée, France, 483p.
- BOUCHEZ J.P (1982), « Absentéisme volontaire et théories des organisations », *Personnel*, 238, pp.19-25.
- BOUDREAU R. et NAKASHIMA J. (2002), *A bibliography of burnout citations, 1990-2002*, Winnipeg, ASAC, Canada.
- BOUFFARTIGUE P. (2001), *Cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte « Recherches », Paris.
- BOUFFARTIGUE P. et BOUTEILLER J. (2001), « Les cadres et les « 35 heures » : entre banalisation et différenciation », dans BOUFFARTIGUE P. (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte « Recherches », pp. 125 – 142, Paris.
- BOULIN J.Y. et CETTE G. (2004), « RTT et temps de vie », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 73 – 88, Paris.
- BOURBONNAIS R. et MONDOR M. (2001), « Job strain and sickness absence among nurses in the Province of Quebec », *American Journal of Industrial Medicine*, 39(2), pp. 194-202.
- BOURGEOIS M. et PAULHAN I. (1995), *Stress et coping – les stratégies d'ajustement à l'adversité*, Presses Universitaires de France, 2^{ème} édition, Paris, 128 pages.
- BOURNOIS F. (1991), *La gestion des cadres en Europe*, Ed. Eyrolles, Paris.
- BOURQUE J-J., CHARLEBOIS P. (1991), « Gestionnaires: résistez à la pression », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 15, 2, pp. 25-30.

- BOUTILLIER S., GOGUEL D'ALLONDANS A., LABERE N., UZUNIDIS D. (2003), *Méthodologie de la thèse et du mémoire*, Paris, Studyrama, 218 p
- BOUVILLE G. (2006), « Absentéisme, âge et manque d'implication au travail : l'exemple des éboueurs », *17^{ème} Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH*, Reims.
- BOUVILLE G. (2009), « L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme – Analyse quantitative et étude de cas », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Rennes
- BOYAS J. et WIND L. H. (2010), « Employment-based social capital, job stress and employee burnout: A public child welfare employee structural model », *Children and Youth Services Review*, 32, pp. 380–388
- BREAUGH J.A. et COLIHAN J.P. (1994), « Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence », *Journal of Applied Psychology*, 79(2), pp. 191-202.
- BRECH P. (2002), « Research Proves the Obvious », *Marketing*, 48, mars.
- BRIOLE A., CRAIPEAU S., (1999), « Le groupware dans l'organisation : coopération ou contrôle ? Quelques éléments d'une étude », *Actes du 10e congrès de l'AGRH*, tome 1, Lyon 9–10 septembre.
- BROOK P.P., RUSSELL D.W. et PRICE J.L. (1988), « Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organisational commitment », *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), pp. 139-145.
- BRUCHON-SCHWEITZER M. (2001), « Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress », *Recherche en soins infirmiers*, N° 67, pp. 68-83.
- BRUCHON-SCHWEITZER, M. (2002), *Psychologie de la Santé, Modèles, concepts et méthodes*, Dunod, Paris.
- BRUCHON-SCHWEITZER M. (2006), « Au-delà du modèle transactionnel. Vers un modèle intégratif en psychologie de la santé », dans C. HOUSSEMAND, R. MARTIN et P. DICKES. (Eds), *Perspectives de psychologie différentielle*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 5-21.
- BRUN J-P. et LAMARCHE C. (2006), « Evaluation des coûts du stress au travail », *Rapport de recherche*, Université Laval, Québec, Canada.
- BRUN J. P., BIRON C., MARTEL J. et IVERS H. (2003), *Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, Montréal, IRSST.
- BRUNSTEIN I. (sous la direction de) (1999), *L'homme à l'échine pliée*, Desclée De Brouwer, Paris.

- BRY X. (1996), *Analyses Factorielles Multiples*, 2^{ème} éditions, Economica.
- BUCHANAN B. (1974), « Building organizational commitment, the socialization of managers in work organization », *Administrative science quarterly*, vol. 19, pp. 533-546.
- BURKE R. J. et BELCOURT M. L. (1974), « Managerial Role Stress and Coping Responses », *Journal of Business Administration*, 5 (Spring), pp. 55-68.
- BURKE M.J., BRIEF A.P. et GEORGE J.M. (1993), « The role of negative affectivity in understanding relationships between self-reports of stressors and strains: A comment on the organizational literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 402-412.
- BUTLER K. M. (2009), « Finances running low, stress running high », *Employee Benefit News*, Vol. 23 Issue 1, pp. 50-56.
- BUTTNER J.K. (1983), « Value importance as a moderator of the value fulfillment-job satisfaction relationship: group differences », *Journal of applied psychology*, vol.68, pp. 420-428.
- BYRNE B. M. (1994), *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, Applications and Programming*, 1ère édition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

C

- CADIN P. (1999), *Les organisations – états des savoirs*, Editions Sciences Humaines, Paris.
- CAMMANN C., FICHMAN M., JENKINS Jr. G. D., et KLESH J. R. (1983) « Assessing the attitudes and perceptions of organizational members », dans S.E. SEASHORE, E.E. LAWLER, P.H. MIRVIS et C. CAMMANN (Eds.) *Assessing Organizational Change*. NJohn Wiley and Sons, New York.
- CAMPOY E., MACLOUF E., MAZOULI K. et NEVEU V. (2008), *Gestion des ressources humaines – Synthèses de cours et exercices corrigés*, Pearson Education, Paris, 184p.
- CANAU P. (1986), *Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace*, Editions Vuibert, Paris.
- CAPLAN R.D., COBB S. et FRENCH J.R. (1975), « Relationships of cessation of smoking with job stress, personality, and social support », *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 211-219.

- CARMICHAEL M. (2009), « Who Says Stress Is Bad for You? », *Newsweek*, 153(8) (February 23), 47–50
- CASS M.H., SIU O.L., FARAGHER E.B. et COOPER C.L. (2003), « A meta-analysis of the relationship between job satisfaction and employee health in Hong Kong », *Stress and Health*, 19, pp. 79-95.
- CERDIN J-L. (2002), *L'Expatriation*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- CHADWICK-JONES J., NICHOLSON N. et BROWN C. (1982), « Absence from work and personal characteristics », *Journal of Applied Psychology*, Jun77, Vol. 62, n° 3, p 319 – 328.
- CHANG E. (1999), « Career commitment as a complex moderator of organisational commitment and turnover intention », *Human Relations*, 52 (10), pp. 1257–1278.
- CHANG H.T., CHI N.W., MIAO M.C. (2007), « Testing the relationship between three component organizational / occupational commitment and organizational / occupational turnover intention using a non recursive model », *Journal of vocational behaviour*, vol. 70, n°2, pp. 352-368
- CHANLAT J-F. (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », dans I. BRUNSTEIN, *L'homme à l'échine pliée*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 29-61.
- CHARLES-PAUVERS B. et COMMEIRAS N. (2002), « L'implication : le concept », dans NEVEU J-P. et THEVENET M. (coordonné par), *L'implication au travail*, Editions Vuibert, pp. 43 – 69, Paris.
- CHARLES-PAUVERS B. et WANG Z-M. (2008), « Validité interculturelle d'une échelle de mesure de l'implication organisationnelle en France et en Chine », *Revue de la Gestion de Ressources Humaines* – n°69, Juillet – août – septembre 2008, pp. 2 – 18.
- CHAVEL T. (1999), « Quand le middle management découvre son temps de travail », *Personnel* – n°399 – Les flexibilités, pp. 60 – 65, Mai 1999.
- CHERNISS C. (1980), *Professional burnout in the human service organizations*, Praeger, New York.
- CHIHA G. (2006), « Les cadres intermédiaires: leviers du changement radical », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion – n°220-221 – Ressources Humaines, pp. 177 – 182, Juillet – Octobre.
- CHINI B. (2003), « Les facteurs de stress professionnel – Enquête auprès de salariés des services », *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, 64(5), pp. 297-309.

- CHOI N., FUQUA D. R. et NEWMAN J. L. (2009), « Exploratory and confirmatory studies of the structure of the Bem Sex Role Inventory Short Form with two divergent samples », *Educational and Psychological Measurement*, 69(4), pp. 696-705
- CHURCHILL G.A. (1979), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, 14, 1, pp. 64 – 73.
- CHURCHILL G.A. (1995), *Marketing research methodological foundations*, 6^{ème} édition, Fort Worth, The Dryden Press, Chicago.
- CHURCHILL G.A. et PETER J.P. (1984), « Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-analysis », *Journal of Marketing Research*, 21, 3: 360-375
- CLUGSTON, M. (2000), « The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave », *Journal of organizational behavior*, vol.21, n°4, pp.477-486.
- COBB S. (1976), « Social support as a moderator of live stress », *Psychosomatic Medicine*, 38 (5), pp. 300 – 314.
- COHEN A. (1993), « Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness », *Journal of Business Research*, 26(1), pp. 75-90.
- COHEN A. (2003), *Multiple commitments in the workplace*, L. Erlbaum & associates, New York.
- COHEN A. et KIRCHMEYER C. (1995), « A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and non-work participation », *Journal of Vocational Behavior*, 46, pp. 189-202.
- COHEN A., FREUND A. (2005), « A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and a withdrawal cognitions », *Scandinavian journal of management*, vol. 21, n°3, pp.329-351
- COHEN J., COHEN P., WEST S. G., et AIKEN L. S. (2003), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, 3ème édition, Erlbaum, Hillsdale.
- COHEN S., KAMARCK T. et MERMELSTEIN R. (1983), « A global measure of perceived stress », *Journal of Health and Social Behavior*, 24 (4), 385 – 396.
- COHEN S. et SYME L. (1985), *Social Support and Health*, Academic Press, New York.
- COHEN S. et WILLIAMSON G.M. (1988), « Perceived stress in a probability sample of the United States », dans SPACAPAN S. et OSKAMP S. (Eds.), *The Social psychology of health*, Sage, London, pp. 31-67.

- 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*, CEROG – IAE d'Aix-en-Provence.
- COLLE R. et MOISSON V. (2007), « L'impact du stress professionnel et du déséquilibre effort/récompense sur l'intention de départ des infirmières », *18^{ème} Congrès de l'AGRH*, Fribourg, Suisse.
- COMMEIRAS N. (1994), « L'implication, facteur d'implication organisationnelle », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Montpellier 2, IAE de Montpellier.
- COMMEIRAS N., et FOURNIER C. (1998), « Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle de la force de vente au cours du cycle de carrière », *Actes des 14e journées nationales des IAE*, Tome 4, Nantes, pp.15-29
- CORDES C.L. et DOUGHERTY T.W. (1993), « A review and an integration of research on job burnout », *Academy of Management Review*, 18, pp. 621-656.
- COOPER C.L. (1988), « Les comportements de prédisposition au stress : le comportement de type A », dans KALIMO R., EL-BATAWI M.A. et COOPER C.L., *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*, Organisation mondiale de la santé, Genève.
- COOPER C.L. (1988), « Les réactions au stress à l'atelier et au bureau », dans KALIMO R., EL-BATAWI M.A. et COOPER C.L., *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*, Organisation mondiale de la santé, Genève.
- COOPER C.L. (2001), *Theories of organizational stress*, Oxford University Press, UK.
- COOPER C.L. et PAYNE R. (1978), *Stress at work*, Wiley & Sons, London.
- COOPER C.L. et MARSHALL J. (1979), « Occupational sources Managerial and white collar of stress », dans COOPER C.L. et PAYNE R (Eds), *Stress at work*, John Siley and Sons, New York, NY.
- COOPER C.L. et BAGLIONI A.J. (1988), « A structural model approach toward the development of a theory of the link between stress and mental health », *British Journal of Medical Psychology*, 61, pp. 87-102.
- COOPER C. et DAVIDSON M. (1988), « Les origines du stress en milieu professionnel et leurs incidences sur le monde extérieur », dans KALIMO R., EL-BATAWI M.A. et COOPER C.L., *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*, Organisation mondiale de la santé, Genève.
- COOPER C.L. et CARTWRIGHT S. (1994), « Healthy mind: Healthy organization – A proactive approach to occupational stress », *Human Relations*, 47(4), pp. 455-471.

- COOPER C. L., LIUKKONEN P., et CARTWRIGHT S. (1996), *Stress prevention in the workplace: Assessing the costs and benefits to organisations*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland.
- COOPER C.L. et DEWE P., (2004), *Stress: A brief history*, Blackwell Publishing, Malden, US.
- COOPER-HAKIM A. et VISWESVARAN C. (2005), « The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework », *Psychological Bulletin*, Mars, Vol. 131 / 2, pp. 241-259.
- COSTELLO A. B. et OSBORNE J. W. (2005), « Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis », *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7).
- CÔTE J. E. (1994), *Adolescent storm and stress: An evaluation on the mead-freeman controversy*, Hillsdale, NJ: Erlbaum
- COTTON J.L., TUTTLE J.M. (1986), « Employee turnover, a meta analysis and review with implications for research », *Academy of management review*, vol. 11, n°1.
- COUSIN O. (2004), « Travail et autonomie », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 23 – 38, Paris.
- COX E.P. (1980), « The optimal number of response alternative for a scale: a review », *Journal of Marketing Research*, 17, pp. 407-422.
- COX T. (1992), *Stress*, 10ème édition, McMillan Press Co, Londres.
- COX T., GRIFFITHS A. et RIAL-GONZALEZ E. (2000), *Research on Work-Related Stress*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- CRANT M.J. (2000), « Proactive behavior in organizations », *Journal of Management*, 26(3), pp. 435-462.
- CRONBACH L. (1951), « Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests », *Psychometrika*, 16(3), pp. 297-334.
- CROPANZANO R., HOWES J., GRANDEY A. et TOTH P. (1997), « The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, pp. 159 – 180.
- CROPANZANO R. et MITCHELL M.S. (2005), « Social exchange theory: An interdisciplinary review », *Journal of Management*, 31, pp. 874-900.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

CUMMINGS T. G. et COOPER C. L. (1979), « A cybernetic framework for studying occupational stress », *Human Relations*, 32, pp. 395-418.

D

D'ASTOUS A. (2000), *Le projet de recherche en marketing*, 2ème édition. Chenelières/McGraw-Hill, New York.

DALE J. et FOX M. (2008), « Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress », *Journal o Managerial Issues*, 20(1), 109-130.

DANES J.E. et MANN K.O. (1984), « Unidimensional Measurement and Structural Equation Models with Latent Variables », *Journal of Business Research*, 12, pp. 337-352.

DANNA K. et GRIFFIN R.W. (1999), « Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature », *Journal of Management*, 25(3), pp. 357-384.

DANY F. et ROUBAN L. (2004), « Les cadres sont-ils nomades », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 89 – 110, Paris.

DAVEZIES P. (2009), « Souffrance au travail : comprendre avant d'agir », *Santé et Travail*, n° 38, Octobre.

DE CUYPER N. et DE WITTE H. (2006), « Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and selfrated performance », *International Journal of Stress Management*, 13(4), pp. 441-459.

DE JONG J., REUVERS M.M., HOUTMAN I.L., BONGERS P.M. et KOMPIER M.A. (2000), « Linear and nonlinear relations between psychosocial job characteristics, subjective outcomes, and sickness absence: baseline results from SMASH - Study on Musculoskeletal Disorders, Absenteeism, Stress, and Health », *Journal of Occupationnal Health Psychology*, 5(2), pp. 256-268.

DE KERCHOVE L. (2001), « Entretenir sa santé, la condition de la performance », *La Tribune*, 26 mars.

DE VELLIS R.F. (2003), « Scale Developement: Theory and Application », Vol. 26, Sage, Thousand Oaks.

DEJOURS C. (1980), *Travail: usure mentale, Essai de psychopathologie du travail*, Éditions du Centurion, Paris.

- DEJOURS C., VEIL C. et WISNER A. (1985), *Psychopathologie du travail*, Éditions ESF, Paris.
- DEJOURS C. et BEGUE F. (2009), *Suicide et travail : que faire ?* PUF, Paris, 128 pages.
- DELOBBE N., VANDENBERGHE C. (2000), « An examination of a four dimensional model of organizational commitment among Belgian employees », *European journal of psychological assessment*, vol. 16, pp. 125-138.
- DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D. et MIGNONAC K. (2005), *Comportement organisationnel – Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle*, De Boeck, 1^{ère} édition, volume 1, Bruxelles, 407 p.
- DELTEIL V. et GENIN E. (2004), « Les nouvelles frontières temporelles », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 39 – 56, Paris.
- DEMEROUTI E., BAKKER A.B., NACHREINER F. et EBBINGHAUS M. (2002), « From mental strain to burnout », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), pp. 423-441.
- DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (1998), *Strategies of qualitative inquiry*, Thousand Oaks, Sage.
- DESMARAIS C. (2003), *Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial*, Editions de la lettre du cadre territorial, Collection Essais.
- DESMARAIS C., ABORD DE CHATILLON E., CARRIER VERNHET A., DELOCHE F., et DUBOULOY M. (2010), « Les cadres et difficulté et modes de gestion des cadres en difficulté », *Rapport de recherche pour l'APEC*, 112 pages.
- DIAMANTOPOULOS A., WINKLHOFER H. (2001), « Index Construction with formative indicators: an alternative to scale development », *Journal of marketing research*, vol.37, pp. 269-277.
- DIDELON L. et VALETTE-FLORENCE P. (1996), « L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles. Présentation et recommandations d'usage », *Actes des XIII^{ème} Journées Nationales des IAE*, Vol1, pp. 111-126.
- DIDIER C. (2004), « Codes de déontologie et droit d'opposition », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 259 – 276, Paris.
- DIETRICH A. (2001), « Vers une autonomie contrôlée », dans BOUFFARTIGUE P. (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte « Recherches », pp. 143 – 155, Paris.

- DOLAN S. L., SABA T., JACKSON S. E. et SCHULER R. S. (2008), *La Gestion des Ressources Humaines – Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson Education, 4^{ème} édition, Québec, Canada, 654 p.
- DOLAN S. et ARSENAULT A. (2009), *Stress, Estime de Soi, Santé et Travail*, Presses universitaires du Québec (PUQ), 328 pages.
- DOLL W. J., XIA W. et TORKZADEH G. (1994), « A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument », *MIS Quarterly*, December, pp. 453-461.
- DOLLARD M.F., LAMONTAGNE A.D., CAULFIELD N., BLEWETT V. et SHAW A. (2007), « Job Stress in the Australian and international health and community services sector: A review of the literature », *International Journal of Stress Management*, 14, pp. 417-445.
- DONNADIEU G (1997), *Du salaire à la rétribution – Pour une nouvelle approche des rémunérations*, 3^{ème} édition, Editions Liaisons, 240 pages.
- DONNADIEU G. (2002), « Le temps et l'entreprise », *Personnel* – n°428 – Nouveaux rythmes de travail : gestion des temps, Mars – Avril, pp. 21 – 25.
- DONNADIEU G. (2002), « Le passage aux 35 heures : Quels enseignements pour la gestion des temps », *Personnel* – n°428 – Nouveaux rythmes de travail : gestion des temps, Mars – Avril, pp. 27 – 28.
- DONNELLY H. J. et IVANCEVICH M.J. (1975), « Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 272-280.
- DUBIN R. (1956), « Industrial workers' worlds: a study of the central life interests of industrial workers », *Social problems*, vol.3, pp.131-142
- DUBOIS P. (1977), « L'absentéisme ouvrier dans l'industrie », *Revue Française des Affaires Sociales*, 4-6(3), pp. 29-45.
- DUBRIN A.J. (1992), *Human relations: A Job Oriented Approach*, 5^{ème} édition, pp. 127-132.
- DUMAS M. (2005), « De la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétique », dans E. ABORD DE CHATILLON et O. BACHELARD (dirigé par), *Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher*, édition l'Harmattan, pp. 379 – 394.

- DUNHAM R. B., GRUBE J. A., et CASTENADA M. B. (1994), « Organizational commitment: The utility of an integrative definition », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp.370–380.
- DUNNETTE M.D., ARVEY R.D. et BANAS P. (1973), « Why do they leave? », *Personnel*, 50, n°3, pp. 25-39.
- DURKHEIM E. (1897), *Le suicide : Etude de sociologie*, Félix Alcan, Paris, 462 pages.
- DURRIEU F. et ROUSSEL P. (2002), « L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ? », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 2-19.
- DUXBURY L., HIGGINS C. et JOHNSON K.L. (1999), « An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada – Un examen des répercussions et des coûts du conflit travail-famille au Canada », *Rapport de l'Agence de Santé Publique du Canada*, Ottawa.
- DUYCK J. et LAHMOUZ K. (2010), « Audit du stress professionnel et de l'implication organisationnelle dans un contexte de restructuration : le cas Assuria FC », *Revue Management et Avenir*, vol. 8, n°38, pp. 117 – 137.

E

- EAGLEY A.H. et CHAIKEN S. (1993), *The psychology of attitudes*, Harcourt Brace, New York.
- EBAGOSTI (1986), « Stress et facteurs psychologiques dans les cardiopathies ischémiques », dans BEAUFILS P., *L'abord psychologique du coronarien*, Laboratoire Ciba-Geigy, Paris.
- EDEY GAMASSOU C. (2004), « Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines », *Les cahiers du Cergor*, n° 01/04, pp. 1-23.
- EDEY GAMASSOU, C. (2006), « Les causes spécifiques de stress et d'implication chez les agents de la Fonction Publique Territoriale », *Colloque :quelle(s) GRH pour la(les) fonction(s) publique(s) ?*, Université Lille 2.
- EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHISON S., SOWA D. (1986), « Perceived organizational support », *Journal of applied psychology*, vol.71, pp.500-507

- EISENBERGER R., FASOLO P., DAVIS-LA-MASTRO V. (1990), « Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation », *Journal of applied psychology*, vol.75.
- EL AKREMI A., GUERRERO S. et NEVEU J-P. (2006), *Comportement organisationnel – Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, De Boeck, 1^{ère} édition, Volume 2, Bruxelles, 366 p.
- EL AKREMI A., SASSI N., HADDAJI N. (2006), « Etude de l'impact des stressseurs organisationnels sur le bien être et les comportements pro sociaux des salariés dans un contexte de flexibilité », *Revue de Gestion des Ressources humaines* – n°61, Editions ESKA, pp. 6 – 21.
- ELIASON M. et STORRIE D., (2004), « [Does job loss shorten life?](#) », *Working papers en économie*, n° 153, Göteborg University.
- ENRIQUEZ E. (1998), « Pouvoir et désir dans l'entreprise », *Sciences Humaines*, hors série n° 20, mars – avril, pp. 30 – 33.
- ERIKSEN W., BRUUSGAARD D. et S. KNARDAHL (2004), « Work Factors as Predictors of Intense or Disabling Low Back Pain: A Prospective Study of Nurses' Aides », *Occupational Environment Medicine*, 61, pp. 398–404.
- ETTIGHOFFER D. et BLANC G. (1998), *Le syndrome de Chronos, du mal travailler au mal vivre*, Ed. Dunod, Paris.
- ETTIGHOFFER D. et BLANC G. (2004), *Trop, c'est trop ! : le stress des managers*, Editions d'Organisations, Paris.
- ETZIONI A. (1961), *A comparative analysis of complex organizations*, Free press, New York.
- EVERS A., FRESE M. et COOPER C.L. (2000), « Revisions and further developments of the Organizational Stress Indicator: LISREL Results from Dutch studies », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 2, pp. 221-240.
- EVRARD Y., PRAS B. et ROUX E. (1993), *Market : études et recherche en marketing, fondements et méthodes*, Nathan, Paris.
- EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. (2000), *Market : études et recherches en marketing*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris.
- EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E. (2003), *Market : Études et recherches en marketing*, Dunod, 3^{ème} Édition, Paris.

EVARD Y., PRAS B., ROUX E., DESMET P., DUSSAIX A-M et LILIEN G. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 703 p.

F

FABRE C. (1997), *Les conséquences humaines des restructurations*, L'Harmattan, collection dynamiques d'entreprises, Paris.

FARLEY J. U., REDDY S. K. (1987), « A Factorial Evaluation of Effects of Model Specification and Error on Parameter Estimation in a Structural Equation Model », *Multivariate Behavioral Research*, vol. 22, n°1, pp. 71-90.

FAVENNEC-HERY F. (2003), *Temps de travail des cadres, temps de travail de demain ?*, Editions Liaisons, Collection Droit vivant, Paris.

FAYOL F. (2004), « Avant-Propos », dans KARVAR A., ROUBAN L., *Les cadres au travail – Les nouvelles règles du jeu*, Editions La Découverte Paris, pp. 7-14.

FELFE J. et SCHYNS B. (2004), « Is Similarity in Leadership Related to Organizational Outcomes? The Case of Transformational Leadership », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), pp. 92–102.

FERRANDI J.-M. et VALETTE-FLORENCE P. (2002), « Le transfert d'une échelle de personnalité humaine réduite à la marque », *Journée thématique AFM-IRG Les marques*, Association Française de Marketing, Paris.

FIRTH L, MELLOR D. J., MOORE, K. A. et LOQUET C. (2004), « How Can Managers Reduce Employee Intention to quit? », *Journal of Managerial Psychology*, 19(1/2), pp. 170-187.

FISHBEIN M. et AJZEN I. (1975), *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, MA: Addison-Wesley.

FISHER C. D. et GITELSON R. (1983), « A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity », *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 320–333.

FOLGER R. (1977), « Distributive and procedural justice: Combined impact of « voice » and improvement on experienced inequity », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, pp. 108 – 119.

FOLKMAN S., LAZARUS R.S., DUNKEL-SCHETTER C., DELONGIS A. et GRUEN R.J. (1986), « Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping and

- encounters outcomes », *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, pp. 992-1003.
- FORNELL C. R. et LARCKER D. F. (1981), « Evaluating Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50
- FORNELL C. et BOOKSTEIN F. (1982), « Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory », *Journal of Marketing Research*, 19, pp. 440-452.
- FOUDRIAT M. (2007), *Sociologie des organisations*, Pearson Education, 2^{ème} édition, Paris.
- FOURGOUS J.M. et DAUJARD E. (1993), *Qualité de vie au travail et performance*, Les éditions d'Organisations, Paris.
- FRANCES R. (1981), *La satisfaction dans le travail et l'emploi*, Presses universitaires de France, Collection Le psychologue, 196 pages.
- FREDY-PLANCHOT A. (2008), *Théorie des organisations appliquée au management des ressources humaines*, Les Editions Foucher, Vanves, 115 pages.
- FRENCH J., KAHN R.A. (1962), « A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health », *Journal of social issues*, 1962, vol.18, pp. 1-47.
- FRESE M. et ZAPF D. (1999), « On the importance of the objective environment in stress and attribution theory. Counterpoint to Perrewe and Zellars ». *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 761-765.
- FREUDENBERGER H. (1974), « Staff burn-out », *Journal of Social Issues*, 30, pp. 159-165.
- FREUDENBERGER H. J. (1987), *L'épuisement professionnel – la brûlure interne*, Gaëtan Morin Editeur, Québec.
- FRIED Y., SHIROM A., GILBOA S. et COOPER G. (2008), « The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships: Combining metaanalysis and structural equation modelling », *International Journal of Stress Management*, 15, pp. 305-328.
- FRIEDBERG E. (1992), « Organisation », dans BOUDON R. (sous la direction de), *Traité de sociologie*, PUF, pp. 351-387, Paris.
- FRONE M.R. (1990), « Intolerance of ambiguity as a moderator of the occupational role stress-strain relationship: A meta-analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp. 309-320.

- FRONE M.R. (2000), « Interpersonal conflicts at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers », *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246-255.
- FRONE M.R., RUSSELL M. et COOPER L.M. (1992), « Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface », *Journal of Applied Psychology*, 77 (1), pp. 65–78.
- FUHRER C., MOISSON V. et CUCCHI A. (2011), « Quand l’environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout », *Management et Avenir*, n°41/1.
- FUKAMI C.V. et LARSON E.W. (1984), « Commitment to Company and Union: Parallel Models », *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 367-371.

G

- GADEA C. et REZRAZI A. (2004), « *Promotion et genre : une mosaïque de différences* », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 217 – 230, Paris.
- GALAN J.-Ph et VERNETTE E. (2000), « Vers une quatrième génération : les études de marché “on-line” », *Décision Marketing*, n° 19, Janvier – Avril 2000, pp.39-52.
- GANASSALI S. et MOSCAROLA J. (2002), « Protocoles d’enquête et efficacité des sondages par Internet », *Journée E-Marketing AFM / AIM* – Nantes, Septembre 2002.
- GARNER H., MEDA D. et SENIK C. (2004), « La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale », *DARES*, Premières Synthèses, n°50.3.
- GARNIER-DAUJARD E. (2001), « Le stress collectif, un risque professionnel ». *Performances*, N°1, novembre - décembre.
- GARSON G. D. (2012), *Multiple Regression*, 1^{ère} édition, NC: Statistical Associates Publishers, 153 pages.
- GARST H., FRESE M., et MOLENAAR P. C. M. (2000), « The temporal factor of change in stressor-strain relationships: A growth curve model on a longitudinal study in East Germany », *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 417–438.
- GAVA M.-J. et GBEZO B. (2009), *Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail*, Paris, Vuibert, Collection Lire Agir.

- GAZIER B. (1992), « Quelques remarques sur la méthode en économie des organisations à partir de l'œuvre de H. MINTZBERG », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°4, Octobre, pp. 3 – 11.
- GELLATLY I.R. (1995), « Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model », *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), pp. 469-485.
- GEORGES L. (2002), « La performance des managers de comptes clés dans un contexte industriel: conceptualisation et modélisation », *Thèse de Doctorat en sciences de gestion*, Université d'Angers.
- GERBING D. W. et ANDERSON J. C. (1988), « An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment », *Journal of Marketing Research*, 25, 2, pp. 186 – 192.
- GERBING D. W., et HAMILTON J. G. (1996), « Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis », *Structural Equation Modelling*, 3, pp. 62–72.
- GIORDANO Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions Management et Société, Paris, 318 pages.
- GIORDANO Y. et JOLIBERT A. (2008), « Spécifier l'objet de la recherche », dans GAVARD-PERRET M.L., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A., *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Pearson Education, Paris.
- GIRAUD C. (1987), « L'absentéisme : un symptôme organisationnel. Une lecture sociologique du cas d'une administration au plan régional », *Sociologie du travail*, 3, pp. 323-337.
- GLASER B.G., STRAUSS A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter, New York.
- GODIN I. et KITTEL F. (2003), « Differential economic stability and psychosocial stress at work: associations with psychosomatic complaints and absenteeism », *Social Science and Medicine*, 58, p. 1543-1533.
- GORDON M.E., PHILPOT J.W., BURT R.E et THOMSON C.A. (1980), « Commitment to the union : development of a measure and examination of its correlates », *Journal of applied psychology*, vol. 65, pp. 479-499.
- GORGIEVSKI M.J. et HOBFOLL S.E. (2008), « Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement », dans J.R.B. HALBESLEBEN

- (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*, Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, pp. 1 – 22.
- GORGIEVSKI M.J., HALBESLEBEN J.R. et BAKKER A.B. (2011), « Expanding the boundaries of psychological resource theories », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, pp. 1-7.
- GOULDNER A. W. (1960), « The norm of reciprocity: A preliminary statement », *American Sociological Review*, vol. 25, pp. 161-178.
- GRAWITZ M., (2001), *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} édition Paris, Dalloz.
- GRAZIANI P. et SWENDSEN J. (2005), *Le stress – Emotions et stratégies d'adaptation*, Armand Colin, Paris, 127 pages.
- GREENBERG J. (1988), « Equity and workplace status: A field experiment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 606 – 613.
- GREENBERG J., (1990), « Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 561 – 568.
- GREENHAUS J. H. et BEUTELL N. J. (1985), « Sources of conflict between work and family roles », *Academy of Management Review*, 10, pp. 76-88.
- GREENBERG J. et LIND E.A. (2000), « The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application », dans COOPER C. L. et LOCKE E. A. (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory to Practice*, Blackwell, Oxford.
- GREENGLASS E.R. et FIKSENBAUM L. (2009), « Proactive coping, positive affect, and well-being: Testing for mediation using path analysis considerations », *European Psychologist*, 14, pp. 29-39.
- GREENHAUS J.H. (1971), « An investigation of the role of career salience in vocational behavior », *Journal of vocational behavior*, vol. 1, pp. 209-216.
- GREENHAUS J., SKLAREW N. (1981), « Some sources and consequences of career exploration », *Journal of vocational behaviour*, vol.18, pp.1-12.
- GREGERSEN H. (1993), « Multiple Commitments at Work and Extrarole Behavior During Three Stages of Organizational Tenure », *Journal of Business Research*, 26(1), pp. 31-47.
- GRIFFETH R.W., GAERTNER S., SAGER J.K. (2000), « A meta analysis of antecedents and correlates of employee turnover update, moderator tests and research implications for the next millennium », *Journal of management*, vol. 26, n°3, pp. 463-488.

- GRIMA F. (2004), « Faire face au conflit de rôle : analyse des stratégies d'ajustement des responsables de formation professionnelle continue », *Revue gestion des ressources humaines*, pp.47-62.
- GROUX G. (2004), « Les nouveaux enjeux du syndicalisme », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 277 – 298, Paris.
- GUEGUEN G. (2000), « L'administration des enquêtes par Internet », *9ème Conférence Internationale de l'AIMS*, Montpellier, France, 24-26 Mai.
- GUEGUEN G. et S. YAMI (2004), « Vers une utilisation dynamique de l'Internet dans le recueil des données », *Colloque International sur les Méthodologies de Recherche*, Lyon, Mars, Academy of Management / ISEOR.
- GUERIN G., ST-ONGE S., CHEVALIER L., DENAULT K. et DESCHAMPS M. (1997), «Le conflit emploi-famille : validation du modèle causes – conséquences », *Actes du 8ème Congrès de l'AGRH*, 23 p., Québec.
- GUERRERO S., CERDIN J-L. et ROGER A., (2004), *La gestion des carrières – Enjeux et perspectives*, Librairie Vuibert, Paris, 423 pages.
- GUERRERO S., HERRBACH O., MIGNONAC K. (2005), *Recherches en comportements organisationnels, contrat psychologique, émotions, socialisation organisationnelle*, vol. 1, De Boeck, Bruxelles.
- GUERY L. (2002), « Les apports d'une optique sociologique à l'analyse de la transformation du travail des managers », *Cahier de recherche n° 2002 – 05*, Université Nancy 2, pp. 1 – 21.
- GUILLET L. (2008), « *Stress, modèles et application* », *XIV Colloque National de la Recherche dans les IUT*, Lyon, 29-30 Mai.
- GUZZO R., NOONAN K., ELRON E. (1994), « Expatriate managers and psychological contract », *Journal of applied psychology*, vol. 79.

H

- HACKETT R. D. (1989), « Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, issue 3, pp. 235-248.

- HACKETT R.D., BYCIO P., HAUSDORF P. (1991), « Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of commitment », *Journal of applied psychology*, vol. 79.
- HAIR J.F., ANDERSON R.E., TATHAM R.L. et BLACK W.C. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 4e Ed., Prentice Hall International, New Jersey.
- HALBESLEBEN J.R. et BUCKLEY M.R. (2004), « Burnout in organizational life », *Journal of Management*, 30(6), pp. 859-879.
- HALBESLEBEN J. R., HARVEY J., et BOLINO M. C. (2009), « Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between engagement and work interference with family », *Journal of Applied Psychology*, 94(6), pp. 1452-1465.
- HALL D. T. (1972), « A Model of Coping with Role Conflict: The Role Behavior of College Educated Women », *Administrative Science Quarterly* 16 (December), pp. 533-547.
- HALPERN D.F. (2005), « Psychology at the intersection of work and family: Recommendations for employers, working families, and policymakers », *American Psychologist*, 60, pp. 397-409.
- HANISCH K. A., et HULIN C. L. (1991), « General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model », *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110–128.
- HARRIS K.J., JAMES M. et BOONTHANOM R. (2005), « Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover », *Journal of Managerial Issues*, 17(1), pp. 26-42.
- HAUTEFEUILLE M. (2008), « Le dopage des cadres ou le dopage au quotidien », *L'information psychiatrique*, Vol. 89, n°9, pp. 827-834.
- HEAD J., KIVIMAKI M., SIEGRIST J. FERRIE J., VAHTERA J., SHIPLEY M. et MARMOT M. (2007), « Effort-reward imbalance and relational injustice at work predict sickness absence: The Whitehall II study », *Journal of Psychomatic Research*, 63, pp. 433-440.
- HELLEMANS C. et KARNAS G. (1999), « Epreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relations du modèle avec les "tensions mentales" », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 3ème trimestre, vol. 49, n° 3, p. 215-224
- HENDRIX W.H, STEEL R.P., LEAP T.L. et SUMMERS T.P. (1991), « Development of a stress-related health promotion model: antecedent and organizational effectiveness outcomes », *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(1), p. 141-162.

- HENNI A. et PIOTET F. (2004), « *Vous avez dit 35 heures ?* », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 57 – 72, Paris.
- HENSON R. K., et ROBERTS J. K. (2006), « Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice », *Educational and Psychological Measurement*, 66, pp. 393-416.
- HERRBACH O. (2005), « États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel », *Psychologie du travail et des organisations*, 11, pp. 135–150.
- HERZBERG F., MAUSNER B., PETERSON R. et CAPWELL D. (1957), « Job attitudes: Review of Research and Opinion », *Psychological Services*, Pittsburgh.
- HETIER L. et TAIEB J.P. (2001), « Pour une bonne gestion du temps de travail des cadres à l'heure de la RTT », *Personnel*, n° 424, Les nouvelles conditions de travail, pp. 57 – 62, Novembre.
- HOBFOLL S.E. (1989), « Conservation of resources: A new attempt at conceptualising stress », *American Psychologist*, 44 (3), pp. 513-524.
- HOBFOLL S.E. (1998), *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*, Plenum Press, New York.
- HOBFOLL S.E. (2001), « The influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), pp. 337-421.
- HOBFOLL S.E. (2011), « Conservation of resource caravans and engaged settings », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, pp. 116-122.
- HOBFOLL S.E. et FREEDY J. (1993), « Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout », dans W.B. SCHAUFELI, C. MASLACH, T. MAREK (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Washington, DC: Taylor & Francis, pp. 115 – 129.
- HOBFOLL S.E. et SHIROM A. (1993), « Stress and burnout in the workplace: conservation of resources », dans T. GOLEMBIEWSKI (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Dekker, New York, pp. 41 – 61.
- HOEL H., SPARKS K. et COOPER C.L. (2001), « The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence stress-free working environment », *Report commissioned by the International Labour Organization (ILO)*, Geneva.

- HOLMES T. et RAHE R. (1967), « The social readjustment rating scale », *Journal of Psychosomatic Research*, 11, pp. 213-218.
- HOM P. W., CARANIKAS-WALKER F., PRUSSIA G. E., et GRIFFETH R. W. (1992), « A meta-analytic structural equations analysis of a model of employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 890-909.
- HOMANS G.C. (1958), « Social behaviour as exchange », *American journal of sociology*, vol. 63, n°6.
- HREBINIAK L. G. et ALUTTO J. A. (1972), « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 555-573.
- HUET M. (2002), « Le temps de travail des cadres », *Personnel* – n°428 – Nouveaux rythmes de travail : gestion des temps, pp. 29 – 33, Mars – Avril.

I

- IGALENS J. (1999), « Turn-over », dans LE DUFF R. (sous la direction de), *Encyclopédie de Gestion et du Management*, EGM, Dalloz, p.1255.
- IGALENS J., PARETTI J-M. (1997), *Le bilan social de l'entreprise*, PUF, « Que sais-je ? », 3^{ème} édition, Paris.
- IGALENS J. et ROUSSEL P., (1998), *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris.
- IGBARIA M., GREENHAUS J. (1992), « Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model », *Communication of the ACM*, vol.35, n°2, pp.34-49.
- IGBARIA M., SIEGEL S.R. (1992), « An examination of the antecedent of turnover propensity of engineers: an integrated model », *Journal of engineering and technology management*, vol.9, pp.101-126
- IGBARIA M., WORMLEY W. (1992), « Organizational experiences and career success of MIS professionals and managers: an examination of Race differences », *MIS quarterly*, vol.16, n°4, pp.507-529.
- INGRAM T.N., LEE K.S., LUCAS G.H. (1991), « Commitment and involvement: assessing a salesforce typology », *Journal of the academy of marketing science*, vol.19, n°3, pp.187-197.

- ISSAC H., KALIKA M. (2001), « Organisation, nouvelles technologies et vie privée », *Revue Française de Gestion*, numéro 134, pp. 7-11.
- ITO T.A. et BROTHERIDGE C. M. (2003), « Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective », *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), pp. 490-509.
- IVANEVICH J.M. et MATTESON M.T (1980), *Stress and work: A managerial perspective*, Glenview, IL: Scott Foresman.

J

- JACKSON S. et SCHULER R. (1985), « A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, pp. 16–78.
- JACOBS P.A., TYTHERLEIGH M.Y., WEBB C. et COOPER C. (2007), « Predictors of work performance among higher education employees: An examination using the ASSET model of stress », *International Journal of Stress Management*, 14(2), pp. 199-214.
- JACQUEMIER L. (2005), « L'influence de l'odeur sur la formation des croyances et la perception du bénéfique produit », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, IAE de Caen.
- JAMAL M. (2007), « Job stress and job performance controversy revisited: an empirical examination on two countries », *International Journal of Stress Management*, 14(2), pp. 175-187.
- JARDILLER P., BAUDUIN H. (1979), *L'absentéisme : mythe et réalité*, Editions E.S.F.
- JAROS S.J. (1995), « An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 317-321.
- JAROS S.J., JERMIER J.M., KOEHLER J.W., SINCICH T. (1993), « Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models », *Academy of management journal*, vol.36, n°5, pp. 951-995.

- JENKINS D.G. et TABER Th. D. (1977), « A Monte-Carlo study of Factors Affecting Three Indices of Composite Scale Reliability », *Journal of Applied Psychology*, 62, 2, pp. 392-398.
- JEX, S.M. 1998. *Stress and job performance: Theory, research, and Implication for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- JODELET, D. dir. (1989), *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France, Paris.
- JOHNSTON G.P. et SNIZEK W.E. (1991), « Combining head and heart in complex organizations: A test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis », *Human Relations*, 44, pp. 1255-1272.
- JOHNSON G., SCHOLLES H. et FRERY F. (2002), *Stratégique*, Pearson Education, 2^{ème} édition, Paris.
- JOLIBERT A. et JOURDAN P. (2006), *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod, Paris, 599 pages.
- JOLIBERT A. et JOURDAN P. (2011), *Marketing research, méthodes de recherche en marketing*, Dunod, Paris, 603 pages.
- JÖRESKOG K.G. (1971), « Statistical Analysis of Sets of Congeneric Tests, *Psychometrika*», 39, pp. 109-133.
- JOSEPHSON M., LINDBERG P., Voss M., Alfredsson L. et Vingard E. (2008), « The Same Factors Influence Job Turnover and Long Spell of Sick Leave: A 3-Year Follow up of Swedish Nurses », *European Journal of Public Health*, 18(4), pp. 380–385.
- JUES J-P. (1999), *Les cadres en France*, Presse Universitaire de France, « Que sais-je ? », 1^{ère} édition, Paris, 127 pages.

K

- KAFRY D. et PINES A., (1980), « The experience of tedium in life and work », *Human Relations*, 33, pp. 477-503.
- KAHN R.L., WOLFE D.M., QUINN R., SNOEK J.D. et ROSENTHAL R.A. (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley & Sons, New York, 470 pages.

- KAHN R.L. et BYOSIERE P. (1994), « Stress in organizations », dans M.D. DUNETTE, J.M. HOUGH et H.C. TRIANDIS (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, California, vol. 4, pp. 573-650.
- KAISER H.F. (1974), « An index of factorial simplicity », *Psychometrika*, 39, pp. 31-36.
- KALIA M. (2002), « Assessing the economic impact of stress – the modern day hidden Epidemic », *Metabolism*, 51(6), pp. 49-53.
- KALIKA M. (2000), « Le management est mort, vive le e-management ! », *Revue Française de Gestion*, Juin - Juillet - Août, pp. 68-74.
- KALIMO R., EL-BATAWI M.A. et Cooper C.L. (1987), *les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*, Organisation mondiale de la santé, Genève, p. 127-133.
- KANFER, R. (1996), « Self-regulatory and other non-ability determinants of skill acquisition », dans J. A. BARGH et P. M. GOLLWITZER (Eds.), *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior*, Guilford, New York, pp.404-423.
- KANTER R.M. (1968), « Commitment and social organization, a study of commitment mechanism in utopian communities », *American sociological review*, vol. 33 pp. 499-517.
- KANUNGO R.N (1982), « Measurement of job and work involvement », *Journal of Applied Psychology*, vol.67, n°3.
- KANUNGO R. N. et MENON S. T. (2004), « Managerial Resourcefulness: The Construct and Its Measurement », *Journal of Entrepreneurship*, 13(2), pp. 129-152.
- KAPLAN S., BRADLEY J.C., LACHMAN J. N. et HAYNESS D. (2009), « On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation », *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 162–176.
- KARASEK R.A. (1979), « Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job design », *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308.
- KARASEK R.A. (1981), « Job decision latitude, job design, and coronary heart disease », dans G. SALVENDY et M.J. SMITH (Eds.), *Machine pacing and occupational stress*, Taylor and Francis Ltd, London, pp. 45 – 55.
- KARASEK R.A. (2004), « An analysis of 19 international case studies of stress prevention through work reorganization using the demand/control model », *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(5), pp. 446-456.

- KARASEK R.A. et THEORELL T. (1990), *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Book, New York.
- KARVAR A. (2004), « Le déclin des ingénieurs », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 199 – 216, Paris.
- KARVAR A. et ROUBAN L. (2004), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la Découverte, Paris.
- KE-HAI Y., LAMBERT P. L. et FOULADI R. T. (2004), « Mardia's Multivariate Kurtosis with Missing Data », *Multivariate Behavioral Research*, 39(3), pp. 413-437.
- KATZEL M. E. (1968), « Expectations and dropouts in schools of nursing », *Journal of Applio & Psychology*, 52, pp. 154-157.
- KEAVENEY S. M., NELSONJ. E. (1993), « Coping with Organizational Role Stress: Intrinsic Motivational Orientation, Perceived Role Benefits, and Psychological Withdrawal », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 21, Number 2, pp. 113-124.
- KELLMAN H.C. (1958), « Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change », *Journal of conflict resolution*, vol. 2, pp. 51-60.
- KHATIBI A, ASADI H et HAMIDI M (2009), « The relation Between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academy », *World Journal of Sport Sciences*, 2 (4), pp. 272-278.
- KIESLER C.A. (1971), *The psychology of commitment*, Academic Press, New-York.
- KING L. et KING D. (1990), « Role conflict and role ambiguity: a critical assessment of construct validity », *Psychological Bulletin*, 107, 1, pp. 48-64.
- KIRCHMEYER C. (1992), « Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources », *Human Relations*, 45, pp. 775-795.
- KITAOKA-HIGASHIGUCHI K., NAKAGAWA H., MORIKAWA Y., ISHIZAKI M., MIURA K., NARUSE Y., KIDO T. et SUKIGARA M. (2003), « Social support and individual styles of coping in the Japanese workplace: An occupational stress model by structural equation analysis », *Stress and Health*, 19, pp. 37-43.
- KLINE R. B. (2005), *Principles and practice of structural equation modelling*, 2ème édition, Guilford Press, New York, 366 pages.
- KO J., PRICE J. L. et MUELLER C. W. (1997), « Assessment of Meyer and Allen s three-component model of organizational commitment in South Korea », *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 961–973.

- KOENIG G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, pp. 76 – 83, janvier – février.
- KOENIG G. (1997), « L'apprentissage organisationnel », *Encyclopédie de Gestion, Economica*, 2^{ème} édition, pp. 171 – 187.
- KOMORITA S.S. (1963), « Attitude Content, Intensity and the Neutral Point on a Likert Scale », *Journal of Social Psychology*, 61, 4, pp. 327-334.
- KORMAN A. K., GLICKMAN A. S., et FREY R. L. (1981), « More is not better: Two failures of incentive theory », *Journal of Applied Psychology*, 66, pp. 255-259.
- KOSLOWSKY M., SAGIE A., KRAUSZ M. et A. D. SINGE A. D. (1997), « Correlates of Employee Lateness: Some Theoretical Considerations », *Journal of Applied Psychology*, 82(1), pp. 79–88.
- KOTSOU I. (2008), *Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions*, Editions De Boeck, Bruxelles.
- KUNNAN A. J. (1998), « An introduction to structural equation modelling for language assessment research », *Language Testing*, vol. 15, n°3, pp. 295-332.

L

- LABORIT H. (1979), *L'inhibition de l'action*, Masson, Paris.
- LACHMAN R., ARANYA N. (1986), « Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals », *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 7, pp. 227-243.
- LACITY M.C., IYER V.V., RUDRAMUNIYAI AH P. (2008), « Turnover intentions of Indians IS professionals », *Informations systems frontiers*, vol.10, n°2, pp.225-241.
- LACOUTURE A. (2010), « Stress professionnel des médecins : revue de la littérature », *Thèse de doctorat en médecine*, Université de Rouen, 143 pages.
- LACROUX A. (2008), « Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intermédiaires », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Institut d'Administration des Entreprises, Aix en Provence.
- LAHMOUZ K. et DUYCK, J-Y. (2008), « Implication organisationnelle et stress professionnel, rôle de l'auto-efficacité : cas d'une restructuration. Les apports d'une étude quantitative », *Communication au congrès de l'AGRH*, Dakar, du 9 au 12 Novembre.

- LAMBERT E. et PAOLINE E. A. (2008), « The Influence of Individual, Job and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment », *Criminal Justice Review*, (33)4, pp. 541-564.
- LANCRY A. (2009), *L'ergonomie*, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, Paris.
- LAPALME M.E. et DOUCET O. (2004), « Les récents développements dans l'étude de l'implication des employés : la redondance perdue », *Actes du Congrès de l'AGRH: La GRH mesurée*, pp. 1009-1026.
- LAROCHE H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », dans DESREUMAUX A., MARCHESNAY M., PALPACUER F., *Perspectives en Management Stratégique*, tome 7, Éditions EMS, pp. 19 – 42.
- LASFARGUE Y., (1989), « Technologies nouvelles, nouveaux exclus », *Revue Futuribles*, n° 136, pp. 3-13.
- LASFARGUE Y. (2000), *Technomordus, technoexclus ? Vivre et travailler à l'ère du Numérique*, Editions d'organisation, Collection Tendances, 432 pages.
- LASSARRE D. (publié sous la direction de) (2002), *Stress et Société*, Presses Universitaires de Reims, Reims, 359 pages.
- LAUFER J. et POCHIC S. (2004), « *Carrières au féminin et au masculin* », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 147 – 168, Paris.
- LAWLER, E.E., *High-involvement management*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- LAWLER E.E., HALL D.T. (1970), « Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation », *Journal of applied psychology*, vol.54, pp.305-312.
- LAZARUS R.S. (1966), *Psychological stress and the coping process*, McGraw-Hill, New York.
- LAZARUS R.S. (1993), « From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks », *Annual Review of Psychology*, 44, pp. 1-21.
- LAZARUS R.S. (1995), « Psychological stress in the workplace », dans R. CRANDALL et P.L. PERREWE (Eds.), *Occupational stress: A handbook*, Taylor & Francis, Philadelphia PA, pp. 3-14.
- LAZARUS R. et FOLKMAN S. (1984), *Stress appraisal and coping*, Springer Publishing Company, New York.

- LAZARUS R.S. et FOLKMAN S. (1987), « Transactional theory and research on emotions and coping », *European Journal of Personality*, 1, pp. 141-170.
- LE LEVREUR T. (2001), « Espace de travail : vecteur d'identité et de performance », *Personnel*, n° 424 – Les nouvelles conditions de travail, pp. 43 – 45, Novembre.
- LEANA C. R., ALBRANDT R. S., et MURRELL A. J. (1992), « The effects of employee involvement programs on unionized workers' attitudes, perceptions, and preferences in decision making », *Academy of Management Journal*, 35, pp. 861– 873.
- LEAVY R.L. (1983), « Social support and psychological disorder: A review », *Journal of Community Psychology*, 11, pp. 3-21.
- LEE K.B. (1992), « A study of affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Sung Kyun Kwan University, Séoul, Corée.
- LEE J.A. (2007), « Organizational justice: A mediated model from individual well-being and social exchange theory perspectives », *A dissertation for the degree of Doctor of Philosophy*, TOURO University International.
- LEGERON P. (2003), *Le stress au travail*, Editions Odile Jacob, Paris, 381 pages.
- LEGERON P. (2004), « Le stress au travail de la performance à la souffrance », *Droit Social*, n°12, décembre, pp. 1086-1090.
- LEGERON P. (2008), « Pathologie du travail : le stress professionnel », *L'Information Psychiatrique*, vol. 84, n°9, pp. 808 – 820.
- LEGERON P. (2009), « L'impact du stress sur les individus. In Stress et risques psychosociaux au travail », dans THEBAUD-MONY A. et ROBATEL N. (dir), *Problèmes et politiques sociaux*, n°965, octobre, Editions la documentation française, pp.40-43.
- LEGERON P. et CRISTOFINI R. (2006), « Enquête sur le stress professionnel : rapport complet », *OGB-L et Ligue Luxembourgeoise d'Hygiène Mentale*, janvier. (http://www.ogbl.lu/pdf/publications/divers/etude_stress.pdf).
- LEHMANN D.R. (1989), *Market Research and Analysis*, 3ème édition, Homeward III, Richard D. Irwin.
- LEITER M. P. et MASLACH C. (1988), « The impact of interpersonal environment of burnout and organizational commitment », *Journal of Organizational Behavior*, 9, p.297-308.
- LELE P. (2010), *Après la crise des subprimes : le nouveau partenariat social*, Volume 1: Banques, Peter Lang SA éditions scientifiques internationales, Berne.

- LEMIRE L. et SABA T. (2005), « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée », *Actes de l'AIMS*.
- LEMYRE L. et TESSIER R. (1988), « Mesure de Stress Psychologique MSP: Se sentir stressé », *Canadian Journal of Behavioral Science*, 20, pp. 302-321.
- LEMYRE L. et TESSIER R. (2003), « La mesure de stress psychologique. Concept, modèle et mesure », *Le Médecin de famille canadien*, Vol. 49, septembre pp.1166-1168.
- LEPINTEUR A. (2002), « L'entreprise après les 35 heures : le choc ou l'accord », *Personnel*, n°428, Nouveaux rythmes de travail : gestion des temps, Mars – Avril, pp. 52 – 54.
- LESTRADE B. (2007), « Les syndicats en France et en Allemagne : Difficiles adaptations aux mutations de la société », *Visions franco-allemandes n° 12*, Institut Français des Relations Internationales (IFRI), 17 pages.
- LISSITZ R.W. et Green S.B. (1975), « Effects of the Number of Scale Points on Reliability: A Monte-Carlo Approach », *Journal of Applied Psychology*, 60, 2, pp. 10-13.
- LIVIAN Y-F. (1992), « Gestion des carrières des cadres et management stratégique de l'entreprise », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°4, Octobre, pp. 21 – 34.
- LIVIAN Y.F. (1996), « L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire en Europe. Quelques réflexions à partir d'une étude sur cinq pays », dans CEREQ, *L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement : journées d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés*, pp. 209-219.
- LIVIAN Y-F (2005), *Organisations : théories et pratiques*, édition Dunod, Paris.
- LIVIAN Y-F. et TESSIER N. (2004), « L'évaluation vue par les cadres », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 133 – 146, Paris.
- LOCKE E.A (1976), « The nature and causes of job satisfaction », dans M.D DUNETTE (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, p.1297-1343.
- LODAHL T.M. et KEJNER M. (1965), « The definition and measurement of job involvement», *Journal of Applied Psychology*, 49(1), pp. 24-33.
- LOUART P. (1991), *Gestion des ressources humaines*, Eyrolles, Paris.
- LUCHAK A. et GELLATLY I. (2007), « A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes », *Journal of Applied Psychology*, 92(3), pp. 786-793.

LOUCHE C. (2007), *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*, Armand Colin, Paris.

LUTHANS F., BAACK D. et TAYLOR L. (1987), « Organizational commitment: Analysis of antecedents », *Human Relations*, 40 (4), pp. 219-236.

M

MAC CRACKEN D.M. (2000), « Winning the talent war for women: Sometimes it takes a revolution », *Harvard Business Review*, 78 (6), pp. 159-167.

MAC GEE G.W., FORD R.C. (1987), « Two (or more?) dimensions of organizational commitment : reexamination of the affective and continuance commitment scales », *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), pp. 638–642.

MAC GREGOR D. (1960), *The Humain Side of Entreprise*, McGraw-Hill, New York.

MALHERBE J.Y, SAULQUIN D. (2003), « Reconnaissance et GRH », *Actes du 14e congrès de l'AGRH*.

MALHOTRA N.K. (2004), *Etudes marketing avec SPSS*, Pearson Education, Paris.

MALTIN E.R. et MEYER J.P. (2009), « L'engagement et le bien être des employés », dans ROJOT J., ROUSSEL P. et VANDENBERGHE C., *Comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, vol. 3, De Boeck, Bruxelles.

MANVILLE C. (2005), « Perceptions de justice et implication organisationnelle : le cas des salariés contingents », *Thèse de doctorat en sciences de gestion – Université Montpellier II*.

MARCH J.G., SIMON H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.

MARCH J.G. et SIMON H.A. (2005), *Les organisations*, 3ème édition, Dunod, Paris.

MARDIA K. V. (1970), « Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications », *Biometrika*, 57, pp. 519–530.

MARMOT M. Et FEENEY A., SHIPLEY M., NORTH F. et SYME S.L. (1995), « Sickness absence as a measure of health status and functioning: from the UK Whitehall II study », *Journal of Epidemiology and Community Health*, 49, pp. 124 – 130.

MARSH H. et HOCEVAR D. (1985), « The application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First and higher order factor structures and their invariance across groups », *Psychological Bulletin*, vol. 97, n°3, pp. 562-582.

- MARSH R., MANNARI H. (1977), « Organizational commitment and turnover, a prediction study », *Administrative science quarterly*, vol. 22, pp. 57-75
- MARSHALL J. et COOPER C. (1979), « Work experiences of middle and senior managers: The pressures and satisfactions », *Management International Review*, 19, pp. 81 -96.
- MARTINET A.C. (1990), *Épistémologies et sciences de gestion*, Éd. Économica, Paris, 249 pages.
- MARTOCCHIO J. J. et JIMENO D. I. (2003), « Employee Absenteeism as an Affective Event », *Human Resource Management Review*, 12, pp. 227–241.
- MARTORY B. et CROZET D. (2008), *Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances*, Editions Dunod, 7^{ème} édition, Paris.
- MASLACH C. et JACKSON S. (1981), « The measurement of experienced burnout », *Journal of Organizational Behavior*, 2, pp. 99-113.
- MASLACH C. et SCHAUFELI W. (1993), « Historical and conceptual development of burnout », dans SCHAUFELI W., MASLACH C., et MAREK T. (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Taylor & Francis, London, pp. 1 – 16.
- MASLACH C., SCHAUFELI W. B. et LEITER M. P. (2001), « Job burnout », *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397–422.
- MASLOW A. H. (1943), « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, 50, pp. 370 – 396.
- MASLOW A. H. (1970), *Motivation and Personality*, 2^{ème} edition, Harper and Row, New York.
- MATHIEU J. E. et HAMEL K. (1989), « A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals », *Journal of Vocational Behavior*, 34, pp. 299-317.
- MATHIEU J.E. et ZAJAC D.M. (1990), « A review and Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, 108, pp. 171-194
- MATHIEU J. E. et FARR J. L. (1991), « Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 127-133.
- MAYER R.C. et SCHOORMAN F.D. (1992), « Predicting participation and production outcomes through two dimensional model of organizational commitment », *Academy of management journal*, vol. 35, pp. 671-684

- MAYO E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York, 194 pages.
- MAYO E. (1949), *The social problems of an industrial civilization*, Routledge et Kegan Paul, London.
- MCARDLE J. J. (1990), « Principles Versus Principals of Structural Factor-Analyses », *Multivariate Behavioral Research*, 25(1), pp. 81-87.
- MCFARLANCE-SHORE L., NEWTON L.A. et THORNTON G.C. (1990), « Job and organizational attitudes in relation to employee behavioural intentions », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 2, pp. 57-67.
- MCHOSKEY J.W. (1994), « Factor structure of the Protestant work ethic scale », *Personality and individual differences*, vol.17, n°2, pp.49-52
- MCQUITTY S. (2004), « Statistical power and structural equation models in business research », *Journal of Business Research*, 57 (2), pp. 175-83.
- MENVIELLE L. (2011), « Analyse du risque perçu chez le cyberconsommateur français et canadien, dans le processus d'achat de services : une application au tourisme médical », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Institut d'Administration des Entreprises de Nice.
- MEYER J.P. et ALLEN N. J. (1991), « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- MEYER J.P., BOBOCEL D., ALLEN N.J. (1991), « Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre and post entry influence », *Journal of management*, vol.17, n°4, pp.717-733.
- 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*, vol. 78, n°4, pp.538-551
- MEYER J. P., ALLEN N. J. (1997), *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, London, New Delhi.
- MEYER J.P., HERSCOVITCH L. (2001), « Commitment in the workplace, toward a general model », *Human resource management review*, vol. 11, pp.299-326.
- MEYER J.P., STANLEY D., HERSCOVITCH L., TOPOLNYTSKY L. (2002), « Affective, continuance and normative commitment to the organization, a meta analysis of antecedents, correlates and consequence », *Journal of vocational behaviour*, vol. 61, pp. 20-52.

- MEYSSONNIER R. (2006), « Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs », *Revue de la Gestion de Ressources Humaines*, n°60, Avril – mai – juin, pp. 48 – 70.
- MEYSSONNIER R. et ROGER A. (2006), « L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter », *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH – IAE de Lille et Reims Management School*, 16 et 17 novembre, Reims.
- MEYSSONNIER R. (2003), « La gestion des formes d'attachement des salariés à leur entreprise », *XIVème Congrès de l'AGRH*, Grenoble, 20-22 novembre.
- MEYSSONNIER R. (2006), « Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié, L'exemple des ingénieurs », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°60.
- MHIRI S. (2012), « Prévenir le stress au travail et promouvoir l'implication organisationnelle : un enjeu majeur de gestion des ressources humaines », *Colloque « Hommes de management et management des hommes »*, ISC de Paris, 21 et 22 mai.
- MICHEL S. (1989), *Peut-on gérer les motivations ?*, Presses Universitaires de France, Paris.
- MISEREY Y. et PEREZ M. (2008), « De la crise économique à la crise de nerf », *Le Figaro*, 13 Novembre.
- MORRIS J.H., STEERS R.M. (1980), « Influence on organizational commitment », *Journal of vocational behaviour*, vol.17, pp. 31-35.
- MORROW P.C. (1983), « Concept redundancy in organizational research: the case of work Commitment », *Academy of management review*, vol.8, n°3, pp.486-500.
- MORROW, P.C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, JAI Press, Greenwich, CT.
- MORROW P.C., MCELROY J.C. (2001), « Work commitment, conceptual and methodological developments for the management of human resource », *Human resource management review*, vol.30, pp.330-334.
- MINTZBERG H. (1984), *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- MINTZBERG H. (1995), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- MOBLEY W. H., GRIFFETH R. W., HAND H. H. et MEGLINO B. M. (1979), « Review and conceptual analysis of the employee turnover process », *Psychological Bulletin*, vol. 86 (3), pp.493-522.

- MOORMAN R.H., NIEHOFF B.P. et ORGAN D.W. (1993), « Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), pp. 209-225.
- MOREAU M., VALENTE R., PELFRENE E., DE SMET P., DE BACKER et KORNOTZER G. (2004), « Occupational stress and incidence of sick leave in the Belgian workforce: the Belstress study », *Journal of Epidemiology and Community Health*, 58, pp. 507-516.
- MORGAN, G. (1999), *Les images de l'organisation*, De Boeck, Bruxelles, 518 Pages.
- MORIN, E.M., ARANHA, F. et AUDEBRAND, L. (2007), « Le sens du travail et l'engagement dans l'organisation », *Congrès de la Société Québécoise pour la Recherche en Psychologie*.
- MORROW P. C. (1983), « Concept redundancy on organizational research: the case of work commitment », *Academy of management review*, vol. 8(3), pp. 486-500.
- MORROW P.C. et WIRTH R.E. (1989), « Work commitment among salaried professionals », *Journal of Vocational Behavior*, 34, pp. 40-56
- MORROW P.C. (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Greenwich, CT. JAI Press.
- MORROW P.C. et MCELROY J.C. (2007), « Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations », *Human Relations*, 60, pp. 827-849.
- MOWDAY R.T., STEERS R., PORTER L.W. (1979), « The measurement of organizational commitment », *Journal of vocational behaviour*, vol. 14, pp.224-247
- MOWDAY R. T., PORTER L. W. et STEERS R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York.
- MUELLER C.W., WALLACE J.E., PRICE J.L. (1992), « Employee commitment », *Work and Occupations*, vol. 19, pp. 211-236.
- MULLENBACH-SERVAYRE A. (2009), « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* – n°72, Avril – Mai – Juin, pp. 2 – 12.
- MULLER M. (2002), *Terreur au travail – enquête sur le harcèlement moral*, Arthème Fayard, Paris.
- MUNROE V. et BRUNETTE N. (2001), « L'épuisement professionnel (burnout) : un problème réel », *Reflets : Revue d'Intervention Sociale et Communautaire*, vol. 7, n°1.

N

- NADLER D.A., JENKINS G.D. Jr., CAMMANN C. et LAWLER E.E., III (1975), *The Michigan organizational assessment package: Progress report II*, Ann Arbor, Institute for Social Research, University of Michigan.
- NALLIAT R. (2012), « 4.3 millions de cadres en France », *Cadres et dirigeants Magazine*, 3 décembre : <http://www.cadresetdirigeants-magazine.com/trouver-job-cadre/gerer-sa-carriere/cadre-france/>
- NAUDON J.M. (1999), « Cadres, tout change... et surtout vous... », *Personnel* – n°399 – Les flexibilités, Mai, pp. 41 – 43.
- NDAO A. et DIOP B. (2008), « Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises : le cas des Industries Chimiques du Sénégal (ICS) », *Congrès de l'AGRH*, les 9, 10 et 11 novembre, Dakar.
- NEBOIT M. et VEZINA M. (Eds.) (2002), *Stress au travail et santé psychique*, Octarès, Toulouse.
- NETEMEYER R. G., BURTON S., et JOHNSTON M. W. (1995), « A nested model comparison of four models of the consequences of role perception variables », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, pp. 77–93.
- NEVEU J.P. (1993), « L'intention de départ volontaire chez le cadre : contribution à l'étude du roulement de personnel », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Toulouse 1.
- NEVEU J.-P. (1994), « A propos de l'intention de départ », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°12, pp. 27-38.
- NEVEU J.P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise, étude sur l'intention de départ volontaire*, Economica, Paris.
- NEVEU J.P. (2002), « L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi », In J.P. NEVEU et M. THEVENET (eds.), *L'implication au travail*, Vuibert, Paris, pp. 21-42.
- NEVEU J.P. (2007), « Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards », *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), pp. 21-42.
- NETEMEYER R. G., BURTON S., et JOHNSTON M. W. (1995), « A nested model comparison of four models of the consequences of role perception variables », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, pp. 77–93.

- NIEDHAMMER I., BUGEL I., GOLDBERG M., LECLERC A. et GUEGUEN A. (1998), «Psychological factors at work and sickness absence in the Gazel cohort: A prospective study», *Occupational and environmental Medicine*, 55, pp. 735-741.
- NIELSEN M.L., RUGULIES R., CHRISTENSEN K.B., SMITH-HANSEN L., BJORNER J.B. et KRISTENSEN T.S. (2004), « Impact of the psychological work environment on registered absence from work: A two-year longitudinal study using the IPAW cohort », *Work and Stress*, 18(4), pp. 323-335.
- NIEZBORALA M. (2007), « Mieux comprendre le stress : l'apport de trois modèles », *Forum Santé Travail, Association de Médecine et de Santé au Travail (AMST)*, Toulouse, 19 Juin.
- NOGUERAS D.J. (2006), « Occupational commitment, education, and experience as a predictor of intention to leave the nursing profession », *Nursing Economics*, Mar/April, Vol.24, No.2, pp. 86-93
- NORTH F.M., SYME S.L. FEENEY A., SHIPLEY M. et MARMOT M. (1996), «Psychological Work Environment and Sickness Absence among British Civil Servants: The Whitehall II Study », *American Journal of Public Health*, 86(3), pp. 332-340.
- NUNNALLY (1978), *Psychometric Theory*, 2ème Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.
- NUNNALLY J.C. et BERNSTEIN J.R. (1994), *Psychometric Theory*, 3ème édition, McGraw-Hill Company, New York.

0

- O'DRISCOLL M. P., et BEEHR T. A. (1994), « Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates », *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 141-155.
- O'NEILL B. et MONE M. (1998), « Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes », *Journal of applied Psychology*, vol. 83, pp.805 – 816.
- O'REILLY C. et CHATMAN J. (1986), « Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior», *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499.

- OBSERVATOIRE NATIONAL DES PRESCRIPTIONS ET CONSOMMATIONS DES MEDICAMENTS (1998), « Etude de la prescription et de la consommation des antidépresseurs en ambulatoire », *Agence du médicament – Directions des études et de l'information pharmaco-économiques*, Paris.
- OLIVER R.L. (1997), *Satisfaction, a Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw Hill, New York.
- OMOLARA B.E. (2008), « Influence of work Related Stress on Organizational Commitment at Olabisi Onabanjo University Ago Iwoye Ogun State Nigeria », *EABR and TLC Conferences Proceedings Rothenburg*, Germany.
- OSTROFF C., KOZLOWSKI S.W.J. (1993), « The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organisational socialisation », *Journal of Vocational Behavior*, 42, pp. 170-183.

P

- PAI A. H., MULLINS L. L., DROTAR D., BURANT C., WAGNER J., et CHANEY J. M. (2007), « Exploratory and confirmatory factor analysis of the Child Uncertainty in Illness Scale among children with chronic illness », *Journal of Pediatric Psychology*, 32, pp. 288-296.
- PAILLE P. (1997), « Contribution à l'étude de l'implication organisationnelle. Analyse des expériences d'un changement et mise en perspective du rôle de l'engagement dans l'emploi », *Thèse de doctorat ès sciences de gestion*, Université des Sciences Sociales de Toulouse I.
- PAILLE P. (2004), « Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 10, pp. 327-339.
- PAILLE P. (2006), « Engagement organisationnel et comportements de citoyenneté organisationnelle », *Revue de la Gestion de Ressources Humaines* – n°60, Avril – mai – juin, pp. 35 – 47.
- PAILLE P. (2009), « Le rôle du supérieur et des retentions des ressources humaines: apport de l'approche multi-cibles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* – n°72, Avril – Mai – Juin, pp. 31 – 43.

- PAILLE P., YANAT Z. (1999), « L'implication normative : facteur de contrôle de l'implication des salariés », *Actes du 9e congrès de l'AGRH*, Lyon.
- PALMERO S. (2000), « Les effets de types travail à temps partiel sur les attitudes au travail », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III.
- PARASURAMAN S. (1982), « Predicting Turnover Intentions and Turnover Behavior: A Multivariate Analysis », *Journal of Vocational Behavior*, 21, pp. 111-121.
- PARASURAMAM O .M. (1992), *Strain level in individual Organizations*, Thompson and Sons, New York.
- PARÉ G., TREMBLAY M., LALONDE P. (2001), « The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel », *Working Paper Series #2001s-24*, Série Scientifique CIRANO, Montréal, Canada, p.24.
- PARÉ G., TREMBLAY M. (2007), « The influence of high involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment and citizenship behaviors on information technology professionals turnover intention », *Group and organization management*, 2007, vol. 32, n°3, pp. 326-357
- PARIS H. (1989), « Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales », *Conférence Board du Canada*, Rapport 43, 38 p., Ottawa.
- PARKER J.D. et ENDLER N.S. (1992), « Coping with coping assessment: A critical review », *European Journal of Personality*, 6, pp. 321-344.
- PARTHENAY C. (2005), « Herbert Simon : comportement des agents, théorie des organisations et sciences de l'artificiel », journée *Working Paper*, ADIS, Université de Cergy-Pontoise (CEPN), Paris III.
- PEETERS M.A. et RUTTE C.G. (2005), « Time management behavior as a moderator for the job demand-control interaction », *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), pp. 64-75.
- PELFRENE E., VLERICK P., KITTEL F., MARK R.P., KORNITZER M. et DE BACKER G. (2002), « Psychosocial work environment and psychosocial well-being: Assessment of the buffering effects in the job demand-control (-support) model in BELSTRESS », *Stress and Health*, 18, pp. 43-56.
- PENLEY L.E. et GOULD S. (1988), « Etzioni's model of organizational involvement: a perspective to understanding commitment to organizations », *Journal of organizational behavior*, vol. 9, p. 43-59.

- PENNEY L.M., HUNTER E.M. et PERRY S.J. (2011), « Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant Employees », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, pp. 58-77.
- PERETTI J-M. (2004), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, 544 pages.
- PERETTI J-M. (2007), *Ressources Humaines*, 11^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, 571 pages.
- PERETTI J-M. (2010), *Ressources Humaines*, 12^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, 572 pages.
- PERETTI J.M., SWALHI A. (2007), Mesure de la fidélité organisationnelle, *Actes du 18e congrès de l'AGRH*.
- PERRET V., SEVILLE M. (2003), « Fondements Epistémologiques de la Recherche », dans THIETART R-A. (Ed.), *Méthodes de Recherche en Management*, 2ème édition, Dunod, Paris, pp. 13-33.
- PERREWÉ P.L., HOCHWARTER W., ROSSI A.M., WALLACE A., MAIGNAN I., CASTRO S.L., RALSTON D.A., WESTMAN M., VOLLMER G., TANG M., WAN P., et VAN DEUSEN C. (2002), « Are work stress relationships universal? A nine-region examination of role stressors, general selfefficacy, and burnout », *Journal of International Management*, 8, pp. 163-187.
- PERRIEN J. (2001), « Une analyse structurelle de l'évolution du marketing : réflexion sur un enjeu majeur », *Gestion*, Vol. 26, n°3, pp. 53-66.
- PERRIEN J., CHERON E. J. et ZINS M. (1984), *Recherche en marketing : méthode et décision*, Gaëtan Morin, Québec.
- PERNIN D. (1985), « La gestion des cadres : acteurs de leur carrière », Editions : Hommes et Techniques, Paris, 294 pages.
- PERRIN L.F. (2003), *Le psychisme, le stress et l'immunité, La santé est en nous*, Editions Odile Jacob, Paris.
- PERROT S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica, 270 pages.
- PERROT S. et ROUSSEL P. (2009), « La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* – n° 73, Juillet – Août – Septembre, pp. 2 – 18.
- PETER J.P. (1979), « Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices », *Journal of Marketing Research*, 16, 1, pp. 6 – 17.

- PETER J.P. (1981), « Construct validity: a review of basic issues and Marketing practices », *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 133 – 145.
- PETER R. Et SIEGRIST J. (1997), « Chronic work stress, sickness absence, and hypertension in middle managers: general or specific sociological explanations », *Social Science and Medicine*, 45(7), pp. 1111-1120.
- PETERSON R.A. (1995), « Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach », *Recherche et Application en Marketing*, 19(2), pp. 75-88.
- PETTERSON I. L., HERTTING A., HAGBERG L. et THEORELL T. (2005), « Are Trends in Work and Health Conditions Interrelated? A Study of Swedish Hospital Employees in 1990s », *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), pp. 110–120.
- PETTERSSON D. (2001), « Le coaching comme « antidote » au stress », *Personnel* – n°424, Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel, pp. 63 – 64.
- PEYRAT- GUILLARD D. (2002), « Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail », dans NEVEU J.P., THEVENET M., *L'implication au travail*, Vuibert, Paris.
- PINES A. (1993), « Burnout: An existential perspective », dans W.B. SCHAUFELI, D. MASLACH et T. MAREK (Eds.), *Professional burnout: Research developments in theory and research*, Taylor & Francis, Washington D.C, pp.33-51.
- PINES A., ARONSON E. et KAFRY D. (1981), *Burnout: From tedium to personal growth*, The Free Press, New York.
- PITELIS C. (2006), « A note on Cyert and March (1963), and Penrose (1959): A case for synergy", *Working Paper Series*, Judge Business School, University of Cambridge, UK.
- POCHIC S. (2004), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 169 – 198, Paris.
- PODSAKOFF N.P., LEPINE J.A., LEPINE M.A. (2007), « Differential Challenge Stressor– Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 2, pp. 438 - 454.
- POILPOT-ROCABOY G., NOTELAERS G. Et HAUGE L.J. (2009), « Exposition au harcèlement psychologique au travail : Impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ », *20^{ème} Congrès de l'AGRH*, Toulouse.

- POINT S. et RETOUR D. (2009), « Chronique – Les (r)enseignements sur les thèses en GRH : une analyse de la période 2004 – 2007 », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* – n°72, Avril – Mai – Juin, pp. 44 – 58.
- POINT S. et RETOURS D. (2009), « Chronique – Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines : vers une typologie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* – n° 74, Octobre – Novembre – Décembre, pp. 85 – 104.
- PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R.T. et BOULIAN P.V. (1974), « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603-609.
- PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R.T. (1979), « The measurement of organizational Commitment », *Journal of vocational behaviour*, vol.14, pp.223-247
- POUGET M. (1998), *Taylor et le Taylorisme*, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, Paris.
- POWELL D.M. et MEYER J.P. (2004), « Side-bet end the three component model of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 157 – 177.
- PRAT DIT HAURET C. (2006), « L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, mai.
- PREACHER K.J. et HAYES A.F. (2004), « SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models », *Behavior Research Methods*, 36, pp. 717-731.
- PREACHER K.J. et HAYES A.F. (2008), « Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models », *Behavior Research Methods*, 40, pp. 879-891.
- PREMKUMAR G., KING W.R. (1994), « Organizational Characteristics and Information Systems Planning: An Empirical Study », *Information Systems Research*, 5(2), pp. 75-109.
- PRICE J.L. (1977), *The study of turnover*, Ames, The Iowa State University Press.
- PRITCHARD D.I., QUINNELL R.J., SLATER A.F., MCKEAN P.G., DALE D.D., RAIKO A., KEYMER A.E. (1990), « Epidemiology and immunology of *Necator americanus* infection in a community in Papua New Guinea: humoral responses to excretory-secretory and cuticular collagen antigens », *Parasitology*, 100, pp. 317–326
- PRYOR R. (1979), « In search of a concept: work values », *The vocational guidance quarterly*, vol.27, pp.250-258

Q

- QUICK J.C. et GAVIN J.H. (2001), « Four perspectives on Conservation Of Resource theory: A commentary », *International Association for Applied Psychology*, pp. 392-400
- QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3ème édition, Dunod, Collection Psychologie sociale, 256 pages.

R

- RAEL E.G, STANSFELD S.A., SHIPLEY M. et HEAD J. (1995), « Sickness absence in the Whitehall II study, London: The role of social support and material problems », *Journal of Epidemiology and Community Health*, 49, pp. 474-481.
- RAIX A. (1991), « Le burnout », *Les archives des maladies professionnelles*, vol. 4, n°5, pp. 264-266.
- RANDALL D. (1990), « The consequences of organizational commitment: methodological investigation », *Journal of organizational Behavior*, 11, pp. 361-378.
- RANDALL D., et COTE J. (1991), « Interrelationships of Work Commitment Constructs », *Work & Occupations*, 18(2), 194-211.
- RANDALL D. M. (1987), « Commitment and the organization: The organization man revisited », *Academy of Management Review*, 12, pp. 460-471.
- RASCLE N. et IRACHABAL S. (2001), « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé », *Travail Humain (Le)*, 2, pp. 97- 118.
- REICHERS A (1985), « Review and Reconceptualization of Organizational Commitment », *Academy of Management Review*, Vol. 10 - 3, pp. 465-476
- REICHERS A. (1986), « Conflict and Organizational Commitments », *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 508- 514.

- REILLY N. et ORSAK C. (1991), « A career stage analysis of career and organisational commitment in nursing », *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 39, pp. 311-330.
- RHOADES L., EISENBERGER R., ARMELI S. (2001), « Affective commitment to the organization, the contribution of perceived organizational support », *Journal of applied psychology*, vol. 86, pp. 825-836
- RIKETTA M. (2002), « Attitudinal organizational commitment and job performance, a meta-analysis », *Journal of organizational behaviour*, vol. 23, pp. 257-266
- RIVOLIER J. (1989), *L'homme stressé*, Presses Universitaires de France, 1^{ère} édition, Paris, 297 p.
- RIZZO J., HOUSE R. et LIRTZMAN S. (1970), « Role conflict and ambiguity in complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 150-163.
- ROBATEL N. (2009), « De quoi parle-t-on ? Diverses définitions », dans THEBAUD-MONY A. et ROBATEL N. (sous la direction de), *Stress et risques psychosociaux au travail*, Problèmes politiques et sociaux, n° 965, octobre, Editions la documentation française, pp. 47-49.
- ROBBINS S., JUDGE T. et GABILLIEY P. (2006), *Comportements organisationnels*, Pearson Education, Paris.
- RODELL J.B. et JUDGE T.A. (2009), « Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors », *Journal of Applied Psychology*, 94(6), pp. 1438-1451.
- ROEHRICH G. (1993), « Les consommateurs-innovateurs : un essai d'identification », *Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion*, Université Pierre Mendès-France, ESA de Grenoble.
- ROETHLISBERGER F.G. et DICKSON W.J. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- ROGER A. et TREMBLAY M. (1998), « Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail », *Série scientifique du centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)*, 98s-24, pp. 1 – 25.
- ROLLAND S. (2003), « Impact de l'utilisation d'Internet sur la qualité perçue et la satisfaction du consommateur », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris IX – Dauphine, Paris.
- ROMEU J.L. et OZTURK A. (1993), « A comparative study of goodness-of-fit tests for multivariate normality », *Journal of Multivariate Analysis*, 46, pp. 309–334

- ROMZEK B.S (1989), « Personal consequences of employee commitment », *Academy of Management Journal*, 32(3), pp. 649-661.
- ROQUES O. (1999), « Les réactions des salariés en transition de carrière : une approche en termes de stress au travail », *thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III.
- ROQUES O. et ROGER A. (1996), « Le stress au travail des cadres : déterminants et modes de réaction », *Work paper* – Institut d'Administration des Entreprises d'Aix en Provence, n° 465, 1996, pp. 1-23.
- ROSAY-NOTZ, H. (2006), « Retentissements psychologiques des traumatismes intentionnels et organisation générale des secours », *Études sur la mort*, 2/2006, n° 130, pp. 117-129.
- ROSSE J. G. et HULIN C. L. (1985), « Adaptation to Work: An Analysis of Employee Health, Withdrawal, and Change », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (December), pp. 324-347.
- ROUSSEAU D. M. et TIJORIWALA S. A. (1998), « Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures », *Journal of Organizational Behaviour*, 19, pp. 679–695.
- ROSSITER J.R. (2002), « The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing », *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, pp. 305-335.
- ROUBAN L. (2004), « Les cadres du public : un univers éclaté », dans KARVAR A. et ROUBAN L. (sous la direction de), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Editions la découverte, pp. 231 – 258, Paris.
- ROUSSEL P. (1999), « Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* – n° 29 – 30, Décembre – Janvier – Février, pp. 3 – 23.
- ROUSSEL P., DURRIEU F., CAMPOY E. et EL AKREMI A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Economica, Paris.
- ROUSSEL P. et WACHEUX F. (2005), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles.
- ROUSSILLON S. et BOURNOIS F. (2000), « Management des cadres à haut potentiel : tendances actuelles et pour les années 2000 », *Personnel* – n°406 – L'avenir du travail, Janvier, pp. 36 – 39.

ROUSSILLON S. et DUVAL-HAMEL J. (2006), « Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ? », *Cahier de recherche*, N° 2006/03, EM-Lyon, 30 pages.

S

SALA F. (2008), « Stress ou technostress dans une technopole ? », *Gestion 2000*, Vol. 25 Issue 1, pp. 153-167.

SALANCIK G.R. (1977), « Commitment and the control of organizational behavior and belief », dans STAW B. M. et SALANCIK G. R. (eds), *New directions in organizational behavior*, St Clair Press, Chicago.

SALEH S.H. et HOSEK J. (1976), « Job involvement, concepts and measurements », *Academy of management journal*, vol.19, pp. 213-224.

SALENGRO B. (2005), *Le stress des cadres*, L'Harmattan, Paris.

SALENGRO B. (2006), *Le management par la manipulation mentale*, L'Harmattan, Paris, 237 pages.

SASSI N. (2011), « Burnout et agressivité au travail : une analyse longitudinale auprès de personnels soignants », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Toulouse 1 Capitole.

SAVALL H. et ZARDET V. (1987), *Maîtriser les coûts cachés*, Economica, Paris.

SAVALL H. et ZARDET V. (2010), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 5^{ème} édition, Economica, Paris, 410 pages.

SAVOIE A., FORGET A., (1983), *Le stress au travail*, Agence d'Arc, Montréal.

SCHAUBROECK J. (1999), « Should the subjective be the objective? On studying mental processes, coping behavior, and actual exposures in organizational stress research », *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 753-760.

SCHAUBROECK J., COTTON J. L., et JENNINGS K. R. (1989), « Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 10, pp. 35-58

- SCHAUBROECK J., GANSTER D.C. et KEMMERER B.E. (1994), « Job complexity, "type A" behavior, and cardiovascular disorder », *Academy of Management Journal*, 37(2), pp. 426-434.
- SCHAUBROECK J., et FINK L. S. (1998), « Facilitating and inhibiting effects of job control and social support on stress outcomes and role behavior: A contingency model », *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 167–195.
- SCHAUFELI W.B., MASLACH C. et MAREK T. (1993), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Taylor & Francis, Washington, DC.
- SCHEID J-C. (1999), *Les grands auteurs en organisation*, Editions Dunod, 1^{ère} édition, Paris.
- SCHOLL R.W. (1981), « Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivation force », *Academy of management review*, vol.6, pp. 589-599.
- SCHULER R. S. (1986), « Organizational Stress and Coping: A Model and Overview », dans A. SELYE H. (1956), *The stress of life*, McGraw-Hill Book Co, New York.
- SELYE H. (1975), *Le stress de la vie : le problème de l'adaptation*, Editions GALLIMARD, 2e édition, 425 pages.
- SERVAN-SCHREIBER J. L. (2000), *Le nouvel art du temps, contre le stress*, Le livre de Poche, Collection Littérature et Documents, 248 pages.
- SETHI et R. SCHULER (Eds.), *Handbook of Organizational Stress Coping Strategies*, Ballinger Publishing, Cambridge, MA, pp. 35-67.
- SHAPIRA-LISHCHINSKY O. et EVEN-ZOHAR S. (2011), « Withdrawal Behaviors Syndrome: An Ethical Perspective », *Journal of Business Ethics*, 103, pp. 429–451
- SHAW J. D., GUPTA N., et DELERY J. E. (2005), « Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance », *Academy of Management Journal*, 48, pp. 50–68
- SHEEHAN K.B. et MC MILLAN S.J. (1999), « Response variation in e-mail surveys: an exploration », *Journal of Advertising Research*, vol. 39, n°4.
- SHELDON M. E. (1971), « Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization », *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 142-150.
- SHERIDAN J. E. (1978), « Usefulness of leadership behaviour and social power variables in predicting job tensions, performance and turnover of nursing employee », *Journal of Applied Psychology*, 6(3), pp. 89-95.
- SHERIDAN J. E., et ABELSON M. A. (1983), « Cusp Catastrophe Model of employee turnover », *Academy of Management Journal*, 26, pp. 418-436.

- SHIROM A. (1989), « Burnout in work organizations », dans C. L. COOPER et I. ROBERTSON (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, pp. 25-48.
- SHIROM A., NIREL N. et VINOKUR A. (2006), « Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians' quality of care », *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), pp. 328-342.
- SHORE L. M., TETRICK L. (1991), « A construct validity study of the survey of perceived organizational support », *Journal of applied psychology*, n°76, pp.637-643.
- SHORE L.M., WAYNE S.J. (1993), « Commitment and employee behaviors, comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support », *Journal of applied psychology*, n°78, pp. 774-780.
- SIMON H. A. (1959), « Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science», *American Economic Review*, 49, n° 1, pp. 253-283.
- SIMON H. A. (1991), *Rationality in Political Behavior*, Carnegie Mellon University.
- SIU O.L., SPECTOR P.E., COOPER C.L., LU L. et YU S. (2002), « Managerial stress in Greater China: The direct and moderator effects of coping strategies and work locus of control », *Applied Psychology: An International Review*, 51, pp. 608-632.
- SMULDERS P. et NIJHUIS F. (1999), « The job demands – Job Control Model and absence behavior: results of a 3-year longitudinal study », *Work and Stress*, 13(2), pp. 115-131.
- SOLER X. (2011), *Stress et management motivationnel*, Editions Publibook, 244 pages.
- SOLINGER O., VAN OLFFEN W. et ROE R.A. (2008), « Beyond the three-component model of organizational commitment », *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), pp. 70-83.
- SOMERS J. M. (1995), « Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects », *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 49-58.
- SPARKS K., COOPER C., FRIED Y. et SHIROM A. (1997), « The effects of hours of work on health: A meta-analytic review », *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 51, pp. 391-408.
- SPECTOR P.E., DWYER D.J. et JEX S.M. (1988), « Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: a comparison of multiple data sources », *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 11-19.
- SPIELBERGER C.D., VAGG P.R. et WASALA C.F. (2002), « Occupational stress: Job pressures and lack of support », dans J. C. QUICK et L. E. TETRICK (Eds.),

- Handbook of occupational health psychology*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 185-200.
- SPRADLEY J.P. (1980), *Participant Observation*, 1ère édition, Holt, Rinehart et Winston, New York.
- STAMPS P. L., et PIEDMONTE E. B. (1986), *Nurses and Work Satisfaction: An Index for Measurement*, Health Administration Press Perspective, Ann Arbor, Michigan.
- STAW B et SALANCIK G.R (Eds) (1977), *New directions in organizational behavior*, Chicago St Clair press.
- STEENKAMP J.B. et VAN TRIJP B. (1991), « The Use of LISREL in validating marketing Constructs », *International Journal of Research in Marketing*, 8, pp. 283 – 299.
- STEERS R.M. (1977), « Antecedents and outcomes of organizational commitment », *Administrative science quarterly*, vol.22, n°3, pp.46-56
- STEFFY B. D. et JONES J. W. (1988), « Workplace stress and indicators of coronary-disease risk », *Academy of Management Journal*, 31, 3, pp. 686-698.
- STEINER D. D. (1999), « Qu'est-ce qui est juste ? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédurale », Dans BEAUVOIS J. L., DUBOIS N., et DOISE W. (Eds.), *La Psychologie Sociale*, Presses Universitaires de Grenoble, Volume 4 : La construction sociale de la personne, pp. 87 – 102.
- STEINER D. D. (2003), « Equité et justice au travail », dans ALLOUCHE J. (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, pp. 466 – 475, Paris.
- STEINER D. D. et Rolland F. (2006), « Comment réussir l'introduction de changements: les apports de la justice opérationnelle », dans LEVY-LEBOYER C., LOUCHE C. et ROLLAND J-P. (sous la direction de), *RH, les apports de la psychologie du travail*, Tome 2 : management des organisations, Editions d'Organisation, Paris.
- STEVENS J.M., BEYER J., TRICE H.M. (1978), « Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment », *Academy of management journal*, 1978, vol.21, pp.380-396
- STORA J. B. (1991), *Le stress*, Presses Universitaires de France, Que sais-je, 1^{ère} édition, Paris, 127 pages.
- STORA J.B., (2001), « Stress, psychopathologie et dépendance, quelle philosophie du management au XXI^e siècle ? », dans T. DE SWARTE (Dir), *Psychanalyse, management & dépendances au sein des organisations – Les multiples facettes de la dépendance : de la liberté de choix à l'insoutenable* », L'Harmattan, pp. 239-258.

- SULIMAN A., ILES P. (2000), « Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look », *Journal of managerial psychology*, vol.15, pp.407-426.
- SUPER D.E. (1970), *Computer assisted counselling*, Teachers College Press, Columbia University, New York.
- SUPER D.E., JORDAN J.P. (1973), « Career development theory », *British journal of guidance and counselling*, vol.1, pp. 3-16.
- SVEINSDO H., BIERING P. et RAMEL A. (2006), « Occupational Stress, Job satisfaction and working environment among Icelandic nurses: A cross-sectional questionnaire survey », *International Journal of Nursing Studies*, 43, pp. 875-889.
- SZÉKELY G. J. et RIZZO M. L. (2005), « A new test for multivariate normality », *Journal of Multivariate Analysis*, 93, pp. 58–80.

T

- TEISSIER N. (2008), « Le stress des cadres : les modes de management en question », *Cadres – CFDT*, n°428, Mars.
- TETT R.P., MEYER J.P. (1993), « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover, path analyses based on a meta analytical findings », *Personnel psychology*, vol. 46, n°2, pp.259-293.
- THATCHER J.B., STEPINA L.P., BOYLE R.J. (2002), « Turnover of information technology workers: examining empirically the influence of attitudes, job characteristics and external markets », *Journal of management information systems*, vol.19, n°3, pp. 231-261
- THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.
- THEVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler*, Les éditions d'Organisation.
- THEVENET M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes », dans THEVENET M. (2006), « Les modes en gestion des ressources humaines », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert.
- NEVEU J-P. et THEVENET M. (coordonné par), *L'implication au travail*, Editions Vuibert, Paris.
- THEVENET M., VACHETTE J.L (1992), *Culture et comportements*, Vuibert.
- THEVENET M. et NEVEU J.P (2002), *L'implication au travail*, Vuibert.

- THIETART R.A. et coll. (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, 535 p.
- THIETART R.A. et coll. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Dunod, Collection Gestion sup, Paris.
- TOPPINEN-TANNER S., KALIMO R. et MUTANEN P. (2002), « The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: eight-year prospective study of exhaustion », *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 555-570.
- TORRINGTON D. et WEIGHTMAN J. (1987), « Middle managerial work », *Journal of general management*, 13, pp. 74-89.
- TRABELSI Y. et LE BERRE M. (2009), « L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des "Knowledge Workers" », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* – n° 73, Juillet – Août – Septembre, pp. 37 – 53.
- TREMBLAY M., GUAY P. et SIMARD G. (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Actes du 11ème Congrès de l'AGRH*, Paris.
- TREPO G. et FERRARY M. (1999), « La gestion des compétences : un outil stratégique », dans CABIN Ph. et CHOC B. (coord), *Les organisations - état des savoirs*, Editions Sciences Humaines, pp. 345-352, Paris.
- TRUCHOT D. (2004), *Epuisement professionnel et burn out – concepts, modèle, interventions*, Editions Dunod, Paris.
- TUBRE T.C. et COLLINS J.M. (2000), « Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance », *Journal of Management*, 26, pp. 155-169.
- TURNER B.A., CHELLADURAI P. (2005), « Organizational and occupational commitment, intention to leave and perceived performance of intercollegiate coaches », *Journal of sport management*, vol.19, n°2, pp. 193-211

U

- UDO G.J., GUIMARAES T., et IGBARIA M. (1997), « An investigation of the antecedents of turnover intention for manufacturing plant managers », *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), pp. 912-930.
- UNDEN A.L. (1996), « Social support at work and its relationship to absenteeism », *Work and Stress*, 10(1), pp. 46-61.

V

- VAAST E. (2003), « La construction des territoires et frontières de l'organisation par les pratiques des intranets – une démarche abductive », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique, 432 pages.
- VAAST E. (2003), « Recherche en gestion avec TIC et recherche sur la gestion avec TIC », *Revue Française de Gestion*, 29/146, pp. 43-58.
- VAHTERA J., PENTTI J. et UUTELA A. (1996), « The effect of objective job demands on registered sickness absence spells: do personal, social and job-related resources act as moderators? », *Work and Stress*, 10(4), pp. 286-308.
- VAN DIERENDONCK D., GARSSSEN B. et VISSER A. (2005), « Burnout prevention through personal growth », *International Journal of Stress Management*, 12(1), pp. 62-77.
- VANDANGEON-DERUMEZ I. (2002), « Herbert A. Simon – les limites de la rationalité : contraintes et défis », dans CHARREIRE S. et HUAULT I. (dirigé par), *Les grands auteurs en management*, Editions EMS, 1^{ère} édition, Caen, pp. 211 – 228.
- VANDENBERGHE C., BENTEIN K., STINGLHAMBER F. (2004), « Affective commitment to the organization, supervisor and work group, antecedents and outcomes », *Journal of vocational behaviour*, vol.64, n°1, pp. 47-71.
- VANDENBERGHE C., LANDRY G., PANACCIO A-J. (2009), « L'engagement organisationnel », dans ROJOT J., ROUSSEL P., VANDENBERGHE C. (dir), *Comportement organisationnel Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Vol. 3, Editions De Boeck Université, Bruxelles, pp. 275-306.
- VATIER R. (1988), *L'audit de la gestion sociale*, Editions d'Organisation, Paris.
- VEZINA M. (2007), « Stress au travail et santé psychique, rappel des différentes approches », dans M. NEBOIT et M. VEZINA (dir.), *Stress au travail et santé psychique*, Octarès Éditions, Toulouse, pp. 47-58.

- VEZINA M. et ST-ARNAUD L. (1996), « Du stress à la santé mentale au travail », *Psychologie du travail et des organisations*, volume 2, n° 1 – 2, Québec, pp. 125 – 136.
- VIGNON C. (1999), « Planification stratégique des ressources humaines et gestion prévisionnelle : contingence culturelle et renouvellement des pratiques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* – n° 29 – 30, Décembre – Janvier – Février, pp. 24 – 48.
- VOSS M., STARK S., ALFREDSSON L., VINGARD E. et JOSEPHSON M. (2008), « Comparisons of self-reported and register data on sickness absence among public employees in Sweden », *Occupational and Environmental Medicine*, 65, pp. 61 – 67.

W

- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Economica, Paris, 290 pages.
- WALKER O. C., CHURCHILL G. A. et FORD N. M. (1972), « Reactions to Role Conflict: The Case of the Industrial Salesman », *Journal of Business Administration*, 3 (Spring), pp. 25-36.
- WALLACE J.C., EDWARDS B.D., ARNOLD T., FRAZIER M.L. et FINCH D.M. (2009), « Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 254-262.
- WATT R. N. (1997), « Policy Networks in Theoretical Perspective - A Historical Relationship between Agency and Structure: Synthesising Actor Network, Policy Network and Advocacy Coalition Interpretations of Policy-making », dans STANYER J., STOCKER G., *Contemporary Political Studies*, PSA, vol. 2, Nottingham, pp. 896 – 904.
- WAYNE S.J., SHORE L.M., LINDEN R.C. (1997), « Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective », *Academy of Management Journal*, vol.40, n°1, pp. 82-111.
- WAYNE J.H., GRZYWACZ J.G., CARLSON D.S. et KACMAR M.K. (2007), « Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences », *Human Resource Management Review*, 17, pp. 63-76.
- WEBER M. (1919, 1958), *Le savant et le politique*, Plon, Paris.

- WEISS D. (1979), « l'absentéisme », *Revue Française des Affaires Sociales*, 10-12(4), pp. 49-95.
- WEITZ J. (1956), « Job expectancy and survival », *Journal of Applied Psychology*, 40, pp. 245-247.
- WETZELS M., DE RUYTER K. et LEMMINK J. (2000), « Antecedents and Consequences of Service Quality in Business-to-Business Services », dans T. A. SWARTZ et D. IACOBUCCI (Eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 343-356.
- WHITENER E., WALZ P.M. (1993), « Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover », *Journal of vocational behaviour*, vol.42, pp. 265-281.
- WHITLEY R. (1989), « On the Nature of managerial tasks and skills: Their Distinguishing characteristics and organization », *The Journal of Management Studies*, vol.26, n°3, pp. 209-224.
- WIENER Y. (1982), « Commitment in organizations, a normative view », *Academy of management review*, vol. 7, pp. 418-428.
- WIENER Y. et VARDI Y. (1980), « Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes--an integrative approach », *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), pp. 81-96.
- WILSON D.C. (1992), *A strategy of change: concepts and controversies in the Management of Change*, Routledge, London.
- WITT L. (1993), « Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification », *Journal of Business Research*, 26(1), pp. 17-30.
- WOLFLE L. M. et ETHINGTON C. A. (1986), « Within-Variable, Between-Occasion Error Covariances in Models of Educational Achievement », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 46, n°3, pp. 571-583.
- WRIGHT T.A. et HOBFOLL S.E. (2004), « Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Burnout », *Journal of Business and Management*, 9 (4), pp. 389-406.

Y

- YAGHOUBI M., YARMOHAMMADIAN M. H. et AFSHAR M. (2009), « A survey on relationship between job stress and three dimensions of organization commitment among nursing managers in educational hospitals of Isfahan University of Medical Sciences », *Iranian Journal of Nursing & Midwifery Research*, Vol. 14, N° 3, pp. 131-135.
- YONGGING C.O., FRANG E.O, et VISHWANATH K.F. (2008), « Effect of stress on turnover intension », *Journal of Personnel Psychology*, 8(4), pp. 30-35.
- YVON F. (2003), « Stress et Psychopathologie du Travail : la fonction psychologique du collectif », *Thèse pour le Doctorat en psychologie*, CNAM, Paris.

Z

- ZICKAR MJ, GIBBY RE et JENNY T. (2004), « Job attitudes of workers with two jobs », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, no.1, February, pp. 222-235.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien pour l'étude qualitative exploratoire

Phase d'introduction : Attitude vis-à-vis de la santé au travail

1. Lorsqu'on parle de santé au travail, qu'est-ce que cela évoque pour vous de manière générale ?

Relance : Quelle est votre vision du stress dans son ensemble (de manière générale) ?

Phase 1 : Analyse de la représentation et connaissance de l'objet étudié.

2. Avez-vous déjà entendu parler du stress professionnel ou du stress au travail ?

Définition du concept (après les éléments de réponses de l'interviewé)

- « Une relation particulière entre la personne et son environnement évaluée par la personne comme excédant ses capacités et mettant en danger son bien être » (Lazarus et Folkman, 1984).

- Déséquilibre entre les efforts fournis par l'individu pour son travail et les récompenses obtenues en retour (Lazarus, 1996)

Que pensez-vous de son importance comme thématique de recherche ? Expliquez

2.1. Résumé et reformulation sur les propos du répondant pour amener à des compléments de réponses.

Phase 2 : conséquences du stress professionnel

3.1. Quels sont, selon-vous, les conséquences attitudinales du stress au travail ?

3.2. Quels sont, selon-vous, les conséquences comportementales du stress au travail ?

3.3. Relance : Existe-t-il d'autres conséquences du stress professionnel ?

3.4. Résumé et reformulation : les conséquences du stress professionnel

Phase 3 : coûts du stress au travail

4.1. Que coûte une absence pour l'entreprise ?

4.2. Que coûte un retard pour l'entreprise ?

4.3. En quoi est-ce déroutant d'avoir un salarié qui a l'intention de quitter l'entreprise ?

En guise de synthèse pensez-vous que le stress coûte cher aux entreprises ? Si oui pourquoi

Résumé et synthèse générale

Identification du profil de la personne

Annexe 2 : Le questionnaire en ligne

Enquête sur le stress au travail chez les cadres

Madame, Monsieur,

Nous réalisons actuellement une étude portant sur le stress professionnel chez les cadres et son impact sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter l'entreprise.

En acceptant de répondre à ce sondage, vous contribuerez à l'avancement de notre recherche.

Ce travail est purement académique et toutes vos réponses sont strictement confidentielles. Vous n'aurez besoin que de 10 minutes pour compléter ce questionnaire. Dans la majorité des cas, il suffit de cocher des cases. Pour assurer la qualité des résultats, nous avons besoin que vous répondiez à toutes les questions.

Nous vous remercions par avance de votre collaboration.

Charger un questionnaire non terminé Suivant >> Sortir et effacer le questionnaire

0% 100%

Stress professionnel, implication organisationnelle et intention de quitter
Donnez votre degré d'accord avec les items suivants en cochant la case qui correspond le mieux à votre réponse.

*** Cette entreprise mérite bien ma loyauté.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

? 1 = Pas du tout d'accord
2 = Plutôt pas d'accord
3 = Neutre
4 = Plutôt d'accord
5 = Tout à fait d'accord

*** Je suis intéressé(e) par mon travail.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** J'ai beaucoup d'espoir pour mon avenir dans l'organisation où je travaille.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Je dois beaucoup à cette entreprise.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** J'occupe une position sans issue dans mon entreprise.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** J'estime avoir un bon niveau de rémunération par rapport au marché.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** J'ai le sentiment d'être plafonné(e) dans ma carrière.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Je me sens "rongé(e)" par mon travail.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** J'ai tendance à être inquiet(e) à propos des problèmes concernant mon travail.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Je me sens détendu(e) dans mon travail.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Je suis bousculé(e) par les délais à respecter dans mon travail.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* J'ai trop de travail.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* La mission que j'ai à accomplir est claire.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Je vais chercher un emploi dans un autre établissement.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Mes supérieurs s'assurent que j'ai des objectifs clairs à atteindre.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Cette entreprise a une grande signification pour moi.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*

Veillez classer les propositions suivantes de la plus stressante à la moins stressante.

Classez les éléments de la liste de gauche en commençant par le plus important jusqu'au moins important.

Vos choix:

Rythme de travail
Surcharge de travail
Difficulté de concilier vie privée et vie profes
Manque de visibilité sur la stratégie de l'entr
Haut niveau de responsabilité
Temps passé au travail
Manque de reconnaissance des efforts
Concurrence entre les collègues
Interruption dans le travail

Votre classement:

1:	<input type="text"/>
2:	<input type="text"/>
3:	<input type="text"/>
4:	<input type="text"/>
5:	<input type="text"/>
6:	<input type="text"/>
7:	<input type="text"/>
8:	<input type="text"/>
9:	<input type="text"/>

Cliquer sur les ciseaux à coté de chaque élément à droite pour enlever la dernière entrée de votre liste classée

*** Je serai très heureux(se) de finir ma carrière dans cette entreprise.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Après une journée de travail, je me sens épuisé(e).**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Je ne me sens pas le droit de quitter cette entreprise même si je le voulais.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Le travail est bien organisé dans mon service ou mon département.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Les responsabilités de ma fonction sont pesantes.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*
Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrai penser à travailler ailleurs.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* La plupart du temps, je vais travailler avec plaisir.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*
Je ne me sens pas attaché(e) affectivement à cette entreprise.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remord.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Je me sens frustré(e) dans mon travail.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Mon travail étant varié, je ne m'ennuie pas.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Je suis satisfait(e) de ma situation professionnelle.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Je pense rester encore dans mon établissement:
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous**

- Moins d'un an
- Entre 1 et 2 ans
- Entre 2 et 3 ans
- Entre 3 et 4 ans
- Entre 4 et 5 ans
- Entre 5 et 6 ans
- Entre 6 et 7 ans
- Entre 7 et 8 ans
- Plus de 8 ans

*** Je ne trouve aucun intérêt dans le travail que je fais aujourd'hui.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** J'ai de bonnes relations avec mes collègues (hors supérieur hiérarchique).**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*** Je ne quitterais pas cette entreprise car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Les augmentations de salaires et les promotions sont justement attribuées.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Je suis resté(e) au niveau où je suis depuis très longtemps.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Actuellement je cherche activement un autre emploi.


- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Dans mon travail, je dois répondre à des demandes contradictoires.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

* Je considère que mon employeur tire le meilleur de moi-même.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

0%  100%

Absentéisme

Cela concerne les absences pour maladies, les absences injustifiées, celles dues aux accidents de travail, celles relatives aux mises à pied disciplinaires, etc. Mais celles qui sont institutionnellement réglementaires comme les vacances, les jours fériés, les repos hebdomadaires, etc. sont quant à elles exclues.

* Au cours de ces trois derniers mois, vous vous êtes absenté(e)?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- 0 fois
- 1 à 3 fois
- 4 à 6 fois
- 7 à 9 fois
- 10 fois ou plus

* J'évalue mes absences à une moyenne de:

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- 0 jours par mois
- 1 à 3 jours par mois
- 4 à 6 jours par mois
- 7 à 9 jours par mois
- 10 à 12 jours par mois
- Plus de 12 jours par mois



Si vous avez répondu "0 fois" à la question précédente, vous n'êtes pas concerné(e) par celle-ci.

Reprendre plus tard

<< Précédent

Suivant >>

Sortir et effacer le questionnaire

0%  100%

Fiche Signalétique

*** Vous êtes:**

- Féminin
- Masculin

*** Quelles est votre nationalité?**

*** Quel est votre âge?**

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- De 22 à 28 ans
- De 29 à 34 ans
- De 35 à 44 ans
- De 45 à 54 ans
- 55 ans et plus

Quelle est votre situation?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- Célibataire
- En couple
- Pacsé(e)
- Marié(e)
- Divorcé(e)
- Veuf(ve)
- Sans réponse

Quel est le nombre d'enfants vivant dans votre foyer?

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- 0
- 1
- 2
- 3
- plus de 3
- Sans réponse

*** Quel est votre niveau d'étude?**

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- Bac
- Bac + 1
- Bac + 2
- Bac + 3
- Bac + 4
- Bac + 5
- Supérieur à Bac + 5
- Autres

*** Quelle est votre ancienneté dans l'établissement?**

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- Moins d'un an
- Entre 1 et 3 ans
- Entre 3 et 6 ans
- Entre 6 et 10 ans
- Plus de 10 ans

*** Dans quel secteur travaillez-vous?**

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- Secteur privé
- Secteur public

*** L'entreprise dans laquelle vous travaillez est:**

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- une micro-entreprise (moins de 10 salariés)
- une TPE: Très Petite Entreprise (moins de 20 salariés)
- une PME: Petite et Moyenne Entreprise (entre 20 et 249 salariés)
- une ETI: Entreprise de Taille Intermédiaire (entre 250 et 4999 salariés)
- une GE: Grande Entreprise (5000 salariés ou plus)
- Je ne sais pas

Reprendre plus tard

<< Précédent

Suivant >>

Sortir et effacer le questionnaire

Si vous avez des commentaires ou des précisions à rajouter, veuillez les exprimer ci-dessous.

Exprimez-vous ici puis appuyez sur "envoyer"

 Si vous n'avez pas de commentaires, appuyez directement sur "envoyer".

Reprendre plus tard

<< Précédent

Envoyer

Sortir et effacer le questionnaire

Merci de votre participation.
Très cordialement.

Sinda MHIRI
Doctorante en Sciences de Gestion,
Stress au travail, Attitudes et
Comportements Organisationnels
Université de Nice Sophia-Antipolis-IAE.
Campus Saint-Jean d'Angély
24, Avenue des Diables Bleus
06357, Nice, Cedex 4.
Tél: 06 60 42 36 46

Annexe 3 : Le codage des variables du stress professionnel (SP)

Variables	Codes
1. Je me sens frustré(e) dans mon travail	SP_Frus
2. Je suis intéressé(e) par mon travail	SP_Int
3. J'ai beaucoup d'espoir pour mon avenir dans l'organisation où je travaille	SP_Ave
4. J'occupe une position sans issue dans mon entreprise.	SP_Iss
5. J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail	SP_Eff
6. Mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur	SP_Val
7. Je suis resté(e) au niveau où je suis depuis très longtemps	SP_Niv
8. J'ai le sentiment d'être plafonné(e) dans ma carrière	SP_Plaf
9. Je me sens « rongé(e) » par mon travail	SP_Ron
10. J'ai tendance à être inquiet(e) à propos des problèmes concernant mon travail	SP_Inq
11. Les responsabilités de ma fonction sont pesantes	SP_Resp
12. Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes	SP_Pres
13. Je me sens détendu(e) dans mon travail	SP_Det
14. Je suis bousculé(e) par les délais à respecter dans mon travail	SP_Del
15. Mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille	SP_Inter
16. J'ai trop de travail	SP_Char
17. Après une journée de travail, je me sens épuisé(e)	SP_Ep
18. La mission que j'ai à accomplir est claire	SP_MisClai
19. Dans mon travail, je dois répondre à des demandes contradictoires	SP_DdeCon
20. Mes supérieurs s'assurent que j'ai des objectifs clairs à atteindre	SP_ObClai
21. Le travail est bien organisé dans mon service ou mon département	SP_Orga

Annexe 4 : Le codage des variables de l'implication organisationnelle (IO)

Variables	Codes
1. Je serai très heureux(se) de finir ma carrière dans cette entreprise.	IOA_Heu
2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.	IOA_Pb
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise	IOA_App
4. Je ne me sens pas attaché(e) affectivement à cette entreprise	IOA_Att
5. Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise	IOA_Mem
6. Cette entreprise a une grande signification pour moi	IOA_Sig
1. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir	IOC_Nec
2. Cela serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais	IOC_DifQ
3. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant.	IOC_Pert
4. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise	IOC_Opp
5. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrai penser à travailler ailleurs.	IOC_Don
6. Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles	IOC_Alt
1. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	ION_Obl
2. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise même si je le voulais	ION_Drt
3. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurai aucun remord	ION_Rmd
4. Cette entreprise mérite bien ma loyauté	ION_Loy
5. Je ne quitterai pas cette entreprise car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent	ION_Redv
6. Je dois beaucoup à cette entreprise.	ION_Dev

IOA : Implication organisationnelle Affective

IOC : Implication organisationnelle Calculée

ION : Implication organisationnelle Normative

Annexe 5 : Le codage des variables de l'absentéisme (ABS)

Variables	Codes
1. Au cours des trois derniers mois, vous vous êtes absenté (nombre de fois)	ABS_Frq
2. J'évalue mes absences à une moyenne de (nombre de jours/mois)	ABS_Dur

Annexe 6 : Le codage des variables de l'intention de quitter (IQ)

Variables	Codes
1. Actuellement je cherche activement un autre emploi.	IQ_ActRech
2. Je pense rester encore dans mon établissement	IQ_Rest
3. Je vais chercher un emploi dans un autre établissement.	IQ_FutRech

Annexe 7 : Résultats des Tests de la normalité des distributions des variables stress professionnel et implication organisationnelle

Construits	Items	Modalités de réponses					Skewness	Kurtosis
		1	2	3	4	5		
Le stress professionnel	J'ai beaucoup d'espoir pour mon avenir dans l'organisation où je travaille	24.8	30.2	31.0	11.2	2.8	0.353	-0.565
	J'ai trop de travail	3.0	12.0	32.2	36.3	16.6	-0.349	-0.324
	Dans mon travail, je dois répondre à des demandes contradictoires	3.0	14.8	19.1	42.7	20.4	-0.573	-0.413
	Je suis bousculé(e) par les délais à respecter dans mon travail	2.8	12.4	24.8	40.6	19.5	-0.507	-0.316
	Je me sens détendu(e) dans mon travail	22.3	39.4	21.3	14.6	2.4	0.500	-0.527
	J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail	11.5	24.3	21.6	31.5	11.1	-0.136	-1.024
	Après une journée de travail, je me sens épuisé(e)	2.3	9.4	22.2	44.3	21.9	-0.656	0.046
	Je me sens frustré(e) dans mon travail	7.0	21.5	20.2	33.6	17.6	-0.290	-0.941
	J'ai tendance à être inquiet(e) à propos des problèmes concernant mon travail	3.6	14.6	14.4	48.7	18.7	-0.737	-0.172
	Je suis intéressé(e) par mon travail	1.8	10.1	13.2	44.5	30.4	-0.882	0.225
	Mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille	6.2	16.6	23.8	38.5	14.9	-0.442	-0.584

	J'occupe une position sans issue dans mon entreprise	9.5	22.7	21.4	27.5	18.9	-0.167	-1.070
	La mission que j'ai à accomplir est claire	11.1	25.0	16.4	38.2	9.3	-0.248	-1.077
	Je suis resté(e) au niveau où je suis depuis très longtemps	11.6	22.2	14.5	28.3	23.3	-0.259	-1.215
	Mes supérieurs s'assurent que j'ai des objectifs clairs à atteindre	16.6	29.6	18.7	29.8	5.3	0.37	-1.153
	Le travail est bien organisé dans mon service ou mon département	19.3	30.8	23.3	23.7	3.0	0.143	-1.037
	J'ai le sentiment d'être plafonné(e) dans ma carrière	4.0	11.6	16.4	35.7	32.3	-0.769	-0.257
	Les pressions que je ressens dans mon travail sont fortes	5.5	20.4	28.4	32.9	12.7	-0.217	-0.718
	Les responsabilités de ma fonction sont pesantes	6.4	23.3	33.2	30.6	6.5	-0.145	-0.624
	Je me sens rongé(e) par mon travail	7.3	20.1	24.3	34.1	14.3	-0.285	-0.809
	Mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur	7.8	27.8	33.4	21.8	9.2	0.129	-0.660
Implication	Je ne ressens pas un fort sentiment	10.8	28.8	19.8	26.6	14.1	0.019	-1.114

Organisationnelle	d'appartenance à cette entreprise							
	Je ne me sens pas attaché(e) affectivement à cette entreprise	10.9	28.5	18.3	27.2	15.1	-0.010	-1.156
	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise	11.1	8.8	30.3	29.4	20.2	-0.429	-0.445
	Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise	11.6	27.3	21.0	27.0	13.1	-0.005	-1.083
	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	9.5	19.1	22.8	39.5	9.1	-0.405	-0.763
	Cette entreprise a une grande signification pour moi	7.8	13.1	24.5	39.8	14.6	-0.517	-0.364
	Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles	4.9	12.8	25.7	38.5	18.0	-0.506	-0.343
	Cela serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise même si je le voulais	9.9	19.6	19.5	35.0	16.1	-0.340	-0.933
	Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrai penser à travailler ailleurs	15.9	27.7	24.7	22.3	9.5	0.138	-0.974
	Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir	6.2	13.2	21.8	43.2	15.7	-0.626	-0.288

Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise	5.0	12.2	20.7	38.3	23.8	-0.634	-0.337
Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant	3.9	8.5	12.6	41.1	33.9	-1.026	0.461
Je dois beaucoup à cette entreprise	8.8	19.4	34.0	31.9	6.0	-0.284	-0.566
Je ne me sens pas le droit de quitter cette entreprise même si je le voulais	30.5	29.2	23.6	12.4	4.3	0.538	-0.609
Cette entreprise mérite bien ma loyauté	7.6	18.8	27.2	38.0	8.3	-0.382	-0.624
Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	9.2	21.2	23.1	31.2	15.2	-0.223	-0.940
Je ne quitterais pas cette entreprise car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent	33.6	36.4	19.3	8.6	2.1	0.758	-0.086
Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remord	11.0	26.1	17.5	26.8	18.6	-0.088	-1.198

Annexe 8 : Les observations déviantes à éliminer pour améliorer la multinormalité du stress
professionnel

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
41	63,760	,000	,000
38	63,260	,000	,000
82	50,744	,000	,000
2	49,957	,000	,000
130	46,008	,000	,000
54	45,775	,000	,000
574	45,179	,000	,000
4	42,854	,001	,000
101	42,733	,001	,000
509	41,972	,001	,000
352	41,018	,001	,000
523	40,501	,001	,000
429	39,791	,001	,000
271	38,970	,002	,000
519	38,712	,002	,000
308	38,632	,002	,000
8	38,428	,002	,000
390	38,331	,002	,000
119	37,988	,002	,000
63	37,287	,003	,000
13	36,353	,004	,000
515	35,536	,005	,000
220	35,305	,006	,000
494	33,609	,009	,000
478	33,165	,011	,000
192	32,713	,012	,000
142	32,450	,013	,000
274	32,408	,013	,000
303	32,384	,013	,000
7	32,217	,014	,000
136	32,216	,014	,000
81	32,168	,014	,000
152	31,806	,016	,000
240	31,559	,017	,000
214	31,076	,020	,000
169	31,030	,020	,000
45	30,355	,024	,000
453	30,337	,024	,000
6	30,170	,025	,000
123	30,144	,025	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
83	30,055	,026	,000
177	30,038	,026	,000
499	29,719	,028	,000
306	29,511	,030	,000
19	29,470	,030	,000
549	29,000	,035	,000
118	28,647	,038	,000
409	28,324	,041	,000
282	28,318	,041	,000
198	28,303	,042	,000
310	28,212	,043	,000
9	28,187	,043	,000
268	27,976	,045	,000
518	27,966	,045	,000
552	27,947	,046	,000
541	27,943	,046	,000
479	27,830	,047	,000
96	27,523	,051	,000
309	27,278	,054	,000
556	27,162	,056	,000
272	27,036	,058	,000
504	27,022	,058	,000
164	26,933	,059	,000
47	26,774	,061	,000
65	26,730	,062	,000
88	26,622	,064	,000
457	26,616	,064	,000
254	26,608	,064	,000
557	26,456	,067	,000
266	26,192	,071	,000
542	25,881	,077	,000
143	25,825	,078	,000
320	25,615	,082	,000
559	25,452	,085	,000
525	25,303	,088	,000
1	25,280	,089	,000
72	25,273	,089	,000
563	25,026	,094	,001
547	24,831	,099	,002
5	24,780	,100	,002
418	24,531	,106	,005
16	24,425	,108	,006
313	24,383	,109	,005

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
284	24,323	,111	,005
434	24,320	,111	,004
3	24,213	,114	,005
533	24,119	,116	,006
128	24,113	,116	,005
326	24,039	,118	,005
349	24,001	,119	,005
419	23,806	,125	,010
12	23,730	,127	,012
319	23,713	,127	,009
359	23,690	,128	,008
36	23,447	,135	,022
151	23,421	,136	,019
50	23,390	,137	,017
148	23,385	,137	,013
221	23,351	,138	,012
171	23,318	,139	,011

Annexe 9 : Les observations déviantes à éliminer pour améliorer la multinormalité de
l'implication organisationnelle

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
29	34,135	,000	,044
11	33,860	,000	,001
84	29,724	,000	,002
133	28,106	,001	,002
529	28,103	,001	,000
128	27,096	,001	,000
129	24,839	,003	,002
3	23,655	,005	,005
333	23,553	,005	,002
7	22,494	,007	,007
475	22,178	,008	,006
471	22,096	,009	,002
273	22,042	,009	,001
316	22,030	,009	,000
21	21,955	,009	,000
122	21,621	,010	,000
13	21,527	,011	,000
281	21,255	,012	,000
513	20,770	,014	,000
106	20,766	,014	,000
179	20,641	,014	,000
45	20,596	,015	,000
275	20,510	,015	,000
492	20,215	,017	,000
125	19,789	,019	,000
80	19,789	,019	,000
37	19,730	,020	,000
8	19,678	,020	,000
222	19,478	,021	,000
1	19,428	,022	,000
147	19,240	,023	,000
160	19,211	,023	,000
23	19,066	,025	,000
83	18,862	,026	,000
119	18,657	,028	,000
81	18,412	,031	,000
503	18,299	,032	,000
30	18,035	,035	,000
2	17,949	,036	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
526	17,571	,040	,000
520	17,468	,042	,000
254	17,314	,044	,000
495	17,057	,048	,001
49	17,043	,048	,000
527	16,905	,050	,000
5	16,867	,051	,000
253	16,763	,053	,000
178	16,577	,056	,001
478	16,396	,059	,001
193	16,384	,059	,001
512	16,346	,060	,001
332	16,298	,061	,001
229	16,121	,064	,001
314	16,074	,065	,001
457	16,056	,066	,001
501	16,042	,066	,000
59	16,001	,067	,000
12	15,986	,067	,000
488	15,946	,068	,000
4	15,846	,070	,000
66	15,813	,071	,000
100	15,747	,072	,000
293	15,744	,072	,000
26	15,737	,073	,000
515	15,654	,074	,000
474	15,252	,084	,001
279	15,088	,089	,002
36	15,053	,089	,002
509	14,956	,092	,002
10	14,943	,093	,002
242	14,819	,096	,003
51	14,687	,100	,005
126	14,633	,102	,005
525	14,632	,102	,003
60	14,597	,103	,003
25	14,585	,103	,002
35	14,561	,104	,002
436	14,509	,105	,002
238	14,490	,106	,001
67	14,164	,117	,010
484	14,136	,118	,008
289	13,993	,123	,016

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
6	13,842	,128	,030
493	13,830	,128	,024
494	13,830	,128	,018
374	13,809	,129	,015
44	13,760	,131	,016
505	13,757	,131	,012
265	13,721	,133	,011
311	13,659	,135	,012
320	13,584	,138	,015
74	13,557	,139	,014
500	13,512	,141	,014
465	13,422	,144	,019
92	13,403	,145	,016
480	13,362	,147	,016
280	13,315	,149	,017
111	13,191	,154	,030
491	13,145	,156	,031
69	13,143	,156	,024

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE Un regard porté sur la santé au travail : zoom sur le stress au travail.....	12
1. Un point sur la situation actuelle	14
1.1. Des chiffres alarmants.....	14
1.2. Une législation en effervescence.....	19
1.3. Des construits polymorphes	19
2. Problématique et objectifs de la recherche	20
3. Positionnement épistémologique et méthodologies de recherche	22
4. Organisation générale de la thèse	23
PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LA LITTERATURE	26
Introduction de la première partie	27
Chapitre I STRESS AU TRAVAIL : lumière sur le coté sombre de la vie au travail..	28
Section 1 Les approches classiques du stress	30
1. Quelques éléments de clarification conceptuelle.....	30
1.1. Les premières définitions du stress	31
1.1.1. Une approche médicale du stress	31
1.1.2. Une approche sociologique du stress	35
1.1.3. Une approche psycho-cognitive	36
1.1.4. Une approche par le travail	39
1.2. Une notion voisine au stress : le <i>burnout</i>	40
2. Les modèles du stress au travail	41
2.1. Le modèle transactionnel	42
2.2. Le modèle de demande/Contrôle	45
2.3. Le modèle efforts/récompenses	49
2.4. Quelques modèles « hybrides »	50
2.5. Le modèle de Hobfoll (1989).....	54
3. Les typologies du stress	57
3.1. Première classification : le stress neutre, le stress positif et le stress négatif	57
3.1.1. Le stress neutre.....	58
3.1.2. Le stress positif.....	59
3.1.3. Le stress négatif.....	60
3.1.4. Vers un niveau de stress optimal ?	61
3.2. Deuxième classification : stress chronique vs stress ponctuel.....	63

3.2.1.	Les stress chronique	63
3.2.2.	Le stress ponctuel	64
4.	Les facteurs du stress au travail	65
4.1.	Les antécédents organisationnels	65
4.1.1.	Le développement des nouvelles technologies	65
4.1.1.1.	L'abolition de la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée	66
4.1.1.2.	La surcharge du travail	67
4.1.1.3.	La dégradation des relations interpersonnelles au travail	69
4.1.2.	Le manque de latitude décisionnelle	70
4.1.3.	L'insuffisance de la récompense	71
4.1.4.	L'ambiguïté de rôle	71
4.1.5.	L'environnement physique du travail	72
4.2.	Les antécédents contextuels	73
4.2.1.	Les crises	73
4.2.2.	Les changements	74
4.3.	Les facteurs personnels	75
Section 2	Le stress au travail chez les cadres	78
1.	La notion de « cadre »	78
1.1.	En France	78
1.2.	En Europe.....	81
2.	Les antécédents du stress professionnel chez les cadres	85
2.1.	Le rythme du travail.....	86
2.2.	La surcharge du travail.....	88
2.3.	La difficulté de concilier entre la vie privée et la vie professionnelle	90
2.4.	Le manque de visibilité sur la stratégie de l'entreprise.....	91
2.5.	Le haut niveau de responsabilité.....	91
2.6.	Le temps de travail.....	93
2.7.	Le manque de reconnaissance.....	99
2.8.	La concurrence avec les collègues	100
Section 3	L'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter en tant que conséquences du stress au travail.....	101
1.	L'implication organisationnelle comme conséquence attitudinale du stress professionnel	101
2.	L'absentéisme comme conséquence comportementale du stress professionnel.....	103
3.	L'intention de départ comme conséquence du stress professionnel.....	105
	Synthèse du chapitre I.....	107

Chapitre II	L'implication organisationnelle : Fondements théoriques	109
Section 1	Le concept d'implication en GRH	111
1.	L'implication : une approche attitudinale	111
1.1.	Le concept d'attitude	111
1.2.	L'attitude d'implication au travail : déterminants affectifs ou comportementaux ?	112
1.3.	L'articulation des deux approches	113
2.	La multiplicité de l'implication	114
2.1.	La multidimensionnalité interne de l'implication	114
2.2.	La multiplicité des objets	117
2.2.1.	L'implication dans les valeurs du travail	120
2.2.2.	L'implication dans l'organisation	121
2.2.3.	L'implication ou l'engagement dans l'emploi occupé	122
2.2.4.	L'implication dans la profession ou dans la carrière	122
2.2.5.	L'implication syndicale	123
3.	Les définitions de l'implication	124
3.1.	Plusieurs tentatives de définitions	124
3.2.	Proximité avec d'autres construits	128
Section 2	L'implication organisationnelle : un concept tridimensionnel	130
1.	Les dimensions de l'implication organisationnelle	131
1.1.	L'implication organisationnelle affective	132
1.2.	L'implication organisationnelle calculée	132
1.3.	L'implication organisationnelle normative	133
2.	Les antécédents de l'implication organisationnelle	134
2.1.	Les antécédents de l'implication organisationnelle affective	134
2.2.	Les antécédents de l'implication organisationnelle calculée	136
2.3.	Les antécédents de l'implication organisationnelle normative	136
3.	L'absentéisme et l'intention de quitter en tant que conséquences de l'implication organisationnelle	137
3.1.	L'implication organisationnelle et l'absentéisme : quelles relations ?	138
3.2.	L'implication organisationnelle et l'intention de quitter : quelles relations ?	139
	Synthèse du chapitre II	143
	Conclusion de la première partie	145
	DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	147
	Introduction de la deuxième partie	148
1.	Une posture épistémologique positiviste	148
2.	Une Posture méthodologique déductive	151

Chapitre III étude Qualitative exploratoire.....	153
Section 1 Méthodologie et Résultats de l'étude qualitative	154
1. Méthodologie de la recherche qualitative.....	154
1.1. Composition de l'échantillon.....	155
1.2. Déroutement des entretiens.....	155
2. L'analyse thématique de contenu	157
2.1. Attitude vis-à-vis de la santé au travail.....	157
2.2. Analyse de la représentation et connaissance de l'objet étudié	158
2.3. Causes et conséquences du stress professionnel.....	159
Section 2 Formulation des hypothèses et proposition du modèle conceptuel de la recherche 164	
1. Les hypothèses de recherche	164
1.1. L'effet direct du stress sur l'implication organisationnelle	165
1.2. L'effet direct du stress sur l'absentéisme et l'intention de quitter.....	165
1.3. L'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme et l'intention de quitter 167	
1.4. L'effet médiateur de l'implication organisationnelle sur la relation entre le stress d'une part et l'absentéisme et l'intention de quitter d'autre part	168
2. Le modèle conceptuel.....	172
Synthèse du chapitre III	175
Chapitre IV étude Quantitative	176
Section 1 Les choix méthodologiques	177
1. Le choix de la catégorie d'échelle	178
2. Le choix du type d'administration du questionnaire	179
3. Le choix des échelles de mesure.....	181
3.1. Le stress professionnel	181
3.2. L'implication organisationnelle	184
3.3. L'absentéisme	185
3.4. L'intention de quitter	186
Section 2 La collecte des données	187
1. Le format du questionnaire.....	187
2. L'échantillon de l'enquête	188
3. L'administration du questionnaire.....	189
Section 3 Analyse descriptive des données	192
1. Les raisons et les conditions du recours aux Méthodes des Equations Structurelles (MES).....	193

2.	Etudes préliminaires à l'analyse des données.....	195
2.1.	La préparation des données.....	195
2.2.	L'étude des fréquences.....	196
2.2.1.	Test de la normalité des distributions.....	196
2.2.2.	Les associations entre les variables du modèle et les variables sociodémographiques.....	197
2.3.	Le partage de l'échantillon.....	199
3.	L'Analyse Factorielle Exploratoire (AFE).....	200
3.1.	Le choix du type d'analyse factorielle à réaliser.....	202
3.2.	Vérification des conditions d'application de la méthode de Factorisation en Axes Principaux (FAP).....	205
3.3.	La fiabilité des items.....	206
3.4.	Résultats de la phase exploratoire.....	208
3.4.1.	La Factorisation en Axes Principaux (FAP) de l'échelle du stress professionnel 208	
3.4.2.	Test de l'effet de la différence du mode d'administration du questionnaire sur les résultats de la FAP de l'échelle du stress professionnel.....	210
3.4.3.	La Factorisation en Axes Principaux (FAP) de l'échelle de l'implication organisationnelle.....	211
3.4.4.	Test de l'effet de la différence du mode d'administration du questionnaire sur les résultats de la FAP de l'échelle de l'implication organisationnelle.....	212
3.4.5.	Pas de Factorisation en Axes Principaux (FAP) pour l'intention de quitter et de l'absentéisme.....	213
1.	Validation du modèle conceptuel : l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC)	214
1.1.	Préliminaire à l'analyse confirmatoire : la vérification de la multinormalité par le critère de Mardia.....	214
1.2.	L'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) du construit stress professionnel ...	217
1.3.	Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) du construit implication organisationnelle.....	229
1.4.	Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) du modèle de mesure global.....	235
1.4.1.	Evaluation de la fiabilité, la validité et la stabilité du modèle de mesure global 236	
1.4.1.1.	Le test de fiabilité.....	236
1.4.1.2.	La validité convergente.....	243
1.4.1.3.	La validité discriminante.....	244
1.4.1.4.	La validité nomologique.....	244
1.4.2.	La stabilité du modèle de mesure.....	245
Section 4	Validation des hypothèses de la recherche.....	249
1.	La validation du modèle de structure.....	250

2.	Test de la stabilité du modèle de structure retenu	254
3.	Vérification de la significativité des liens de structure.....	258
3.1.	Les effets directs	259
3.1.1.	L'effet direct du stress professionnel sur l'implication organisationnelle	260
3.1.2.	L'effet direct du stress professionnel sur l'absentéisme	261
3.1.3.	L'effet direct du stress professionnel sur l'intention de quitter.....	262
3.1.4.	L'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme.....	263
3.1.5.	L'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'intention de quitter	264
3.2.	Les effets indirects	266
3.2.1.	Vérification de la significativité des liens indirects	266
3.2.2.	L'effet médiateur de l'implication organisationnelle.....	268
4.	Le modèle de structure final	270
	Synthèse du chapitre IV	273
Chapitre V Discussion des résultats.....		275
Section 1	La discussion de la dimensionnalité des construits	277
1.	La structure de l'échelle du stress professionnel	277
2.	La structure de l'échelle de l'implication organisationnelle	280
Section 2	La discussion des liens de structure.....	282
1.	La discussion des effets directs du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter	282
1.1.	Le stress professionnel chez les cadres : un antécédent ou une conséquence de l'implication organisationnelle ?.....	282
1.2.	L'absentéisme : une conséquence « recalée » du stress professionnel chez les cadres	286
1.3.	La charge de travail : un prédicteur de l'intention de quitter chez les cadres.....	287
2.	La discussion des effets directs de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme et l'intention de quitter.....	288
2.	La discussion des effets indirects du stress professionnel sur l'absentéisme et l'intention de quitter.....	291
	Synthèse du chapitre V	293
	Conclusion de la deuxième partie	295
CONCLUSION GENERALE Apports, limites et perspectives		297
1.	Les contributions de la recherche	299
1.1.	Les apports théoriques	299
1.2.	Les apports méthodologiques.....	302
1.3.	Les apports managériaux	303
2.	Les limites et les perspectives de la recherche	306
2.1.	Les limites de la recherche.....	307

2.2. Les perspectives de la recherche	307
BIBLIOGRAPHIE	311
ANNEXES	373
TABLE DES MATIERES	398
INDEX DES FIGURES	405
INDEX DES TABLEAUX	406
Liste des annexes	409

INDEX DES FIGURES

Figure 1: Les trois phases du modèle de Selye (1956).....	33
Figure 2: Eventail des stratégies de coping.....	43
Figure 3: Le modèle de Lazarus et Folkman (1984).....	44
Figure 5: Modèle de Marshall et Cooper du stress au travail (1979).....	51
Figure 6: Modèle d'Ivancevich et Metteson du stress au travail (1980).....	53
Figure 7: L'évolution de la relation stress/performance.....	62
Figure 8: La théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975, p. 16).....	112
Figure 9 : Synthèse des hypothèses de recherche.....	170
Figure 10 : Modèle conceptuel de l'impact du stress professionnel chez les cadres.....	172
Figure 11 : Protocole d'administration du questionnaire par Internet, méthode du courrier électronique.....	181
Figure 12 : L'échelle de mesure du stress professionnel de Steffy et Jones (1988).....	183
Figure 13 : L'échelle de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1991).....	184
Figure 14 : L'effet de la différence de mode d'administration du questionnaire sur les variables de notre modèle.....	190
Figure 15 : Méthodologie de validation des hypothèses.....	195
Figure 16 : Procédure d'allègement d'une échelle de mesure.....	202
Figure 17 : Modèle de mesure partiel à quatre facteurs corrélés avec les liens de covariances entre les erreurs.....	222
Figure 18 : Le modèle de mesure partiel à quatre facteurs corrélés du stress professionnel après la purification.....	223
Figure 19 : Le modèle de mesure partiel de second ordre initial.....	224
Figure 20 : Modèle de mesure partiel de second ordre avec les liens de covariance entre les erreurs.....	226
Figure 21 : Le modèle de mesure partiel de second ordre après la purification.....	227
Figure 22 : Modèle de mesure initial à trois facteurs corrélés de l'implication organisationnelle.....	231
Figure 23 : Le modèle de mesure partiel à trois facteurs corrélés de l'implication organisationnelle avec des liens de covariance entre les erreurs.....	233
Figure 24 : Le modèle de mesure partiel à trois facteurs corrélés après la purification.....	234
Figure 25 : Le modèle de mesure global initial.....	235
Figure 26 : Estimation de la fiabilité du modèle de mesure global initial.....	237
Figure 27 : Le modèle de mesure global modifié.....	239
Figure 28 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure global modifié.....	240
Figure 29 : Modèle de mesure global final.....	241
Figure 30 : Estimation de la stabilité des paramètres du modèle de mesure global final par bootstrap.....	246
Figure 31 : Modèle de structure initial sans variables de contrôle.....	250
Figure 32 : Tableau récapitulatif des variables de contrôle à introduire dans le modèle de structure initial.....	251
Figure 33 : Le modèle de structure initial avec variables de contrôle.....	253
Figure 34 : Modèle de structure final.....	271
Figure 35 : Schématisation de la relation de réciprocité entre le stress au travail et l'implication organisationnelle affective et calculée.....	300

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1: Interaction entre la latitude décisionnelle et les demandes de travail (Karasek, 1981).....	46
Tableau 2: Contreparties de dépassements d'horaires souhaitées par les cadres en %.....	95
Tableau 3: Les conceptualisations multidimensionnelles de l'implication.....	114
Tableau 4 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2003 : pp. 14-15).....	150
Tableau 5 : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative	155
Tableau 6: Les associations entre l'implication organisationnelle et les variables démographiques	197
Tableau 7 : Les associations entre l'absentéisme et les variables sociodémographiques	198
Tableau 8 : Les associations entre l'intention de quitter et les variables démographiques....	199
Tableau 9 : Synthèse des caractéristiques de l'échantillon de l'analyse exploratoire selon le genre et l'âge	200
Tableau 10 : Synthèse des caractéristiques de l'échantillon de l'analyse confirmatoire selon le genre et l'âge	200
Tableau 11 : Comparaison des méthodes Analyse en Composantes Principales (ACP) et Analyse Factorielle en Axes Principaux (AFP)	203
Tableau 12: Vérification statistique des conditions de la Factorisation en Axes Principaux (FAP).....	205
Tableau 13 : Valeur et acceptabilité de l'alpha de Cronbach.....	206
Tableau 14 : Interprétation de la fiabilité d'une échelle de mesure	207
Tableau 15 : Matrice factorielle après rotation Varimax : l'échelle du stress professionnel .	208
Tableau 16: Comparaison des résultats de l'FAP du stress professionnel: échantillon global/échantillon partagé	210
Tableau 17 : La matrice factorielle après rotation: l'échelle de l'implication organisationnelle	211
Tableau 18: Comparaison des résultats de l'FAP de l'implication organisationnelle : échantillon global/échantillon partagé	212
Tableau 19: Les résultats du test de Mardia avant les ajustements	215
Tableau 20: Les résultats du test de Mardia après les ajustements	216
Tableau 21 : Comparaison de la qualité d'ajustement des différents modèles de mesure partiels du stress professionnel	219
Tableau 22 : Les modifications suggérées par le logiciel AMOS.20 pour améliorer l'ajustement du modèle de mesure à quatre facteurs corrélés du stress professionnel	220
Tableau 23 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure partiel à quatre facteurs corrélés du stress professionnel après la purification.....	223
Tableau 24 : Les modifications à effectuer pour améliorer l'ajustement du modèle de mesure partiel de second du stress professionnel	225
Tableau 25 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure partiel de second ordre du stress professionnel après la purification	227
Tableau 26 : Tableau récapitulatif des résultats de l'AFC après l'amélioration des modèles de mesure partiels du stress professionnel	228
Tableau 27 : Comparaison de la qualité d'ajustement des différents modèles de mesure partiels de l'implication organisationnelle	230

Tableau 28 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure partiel initial à trois facteurs de l'implication organisationnelle.....	231
Tableau 29 : Les modifications à effectuer pour améliorer l'ajustement du modèle de mesure partiel à trois facteurs de l'implication organisationnelle	232
Tableau 30 : Tableau récapitulatif des résultats de l'AFC après l'amélioration du modèle de mesure partiel de l'implication organisationnelle	234
Tableau 31 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure global initial	235
Tableau 32 : Estimation de la fiabilité du modèle de mesure global modifié.....	240
Tableau 33 : Les indices d'ajustement du modèle de mesure global final	241
Tableau 34 : Estimation de la fiabilité du modèle de mesure global final	242
Tableau 35 : Estimation de la validité convergente du modèle de mesure final	243
Tableau 36 : Matrice de corrélation élevée au carré et les VME	244
Tableau 37 : Récapitulatif des résultats de l'estimation des paramètres du modèle de mesure global final par bootstrap.....	249
Tableau 38 : Les indices d'ajustement du modèle de structure initial sans variables de contrôle	250
Tableau 39 : Transformation des variables de contrôle en variables artificielles	251
Tableau 40 : Les indices d'ajustement du modèle de structure initial avec variables de contrôle.....	253
Tableau 41 : Comparaison entre le modèle de structure sans variables de contrôle et le modèle de structure avec variables de contrôle.....	254
Tableau 42 : Test de la stabilité du modèle de structure	255
Tableau 43 : Récapitulatif des résultats de l'estimation des paramètres du modèle de structure initial par bootstrap.....	258
Tableau 44 : Vérification de la significativité des liens de structure	258
Tableau 45 : Résumé des effets directs standardisés.....	259
Tableau 46 : Vérification de la significativité des liens entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle.....	260
Tableau 47 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet direct du stress professionnel sur l'implication organisationnelle.....	261
Tableau 48 : Vérification de la significativité des liens entre le stress professionnel et l'absentéisme	262
Tableau 49 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet direct du stress professionnel sur l'absentéisme	262
Tableau 50 : Vérification de la significativité des liens entre le stress professionnel et l'intention de quitter	263
Tableau 51 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet direct du stress professionnel sur l'intention de quitter	263
Tableau 52 : Vérification de la significativité des liens entre l'implication organisationnelle et l'absentéisme	263
Tableau 53 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme.....	264
Tableau 54 : Vérification de la significativité des liens entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter	265
Tableau 55 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet direct de l'implication organisationnelle sur l'intention de quitter.....	265
Tableau 56 : Résumé des effets indirects standardisés.....	266
Tableau 57 : Vérification de la significativité des liens indirects standardisés.....	266
Tableau 58 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet intermédiaire de l'implication organisationnelle sur la relation entre le stress professionnel et l'absentéisme	267

Tableau 59 : Résultats du test des effets de médiation.....	269
Tableau 60 : Récapitulatif des hypothèses relatives à l'effet intermédiaire de l'implication organisationnelle sur la relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter	269
Tableau 61 : Synthèse de la validation des hypothèses de recherche	270

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien pour l'étude qualitative exploratoire.....	374
Annexe 2 : Le questionnaire en ligne.....	375
Annexe 3 : Le codage des variables du stress professionnel.....	385
Annexe 4 : Le codage des variables de l'implication organisationnelle.....	386
Annexe 5 : Le codage des variables de l'absentéisme.....	387
Annexe 6 : Le codage des variables de l'intention de quitter.....	387
Annexe 7 : Résultats des Tests de la normalité des distributions des variables stress professionnel et implication organisationnelle.....	388
Annexe 8 : Les observations déviantes à éliminer pour améliorer la multinormalité du stress professionnel.....	392
Annexe 9 : Les observations déviantes à éliminer pour améliorer la multinormalité de l'implication organisationnelle.....	395