

N° 2015-33

MARS 2015

Partenariat de recherche avec Amandine Carrier Vernhet (IFROSS, Université Lyon 3), Emmanuel Abord de Chatillon (IAE de Grenoble), Céline Desmarais (Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud-Suisse) et Sophie Wodociag (IREGE-Annecy)

— LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : ENTRE DISTANCE ET PROXIMITÉ—

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômés, des cadres et des entreprises.

Le département études et recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Observatoire de l'emploi*.

© Apec, 2015

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

2 Les partenariats de recherche de l'Apec
4 L'équipe

1 – **LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : ENTRE DISTANCE ET IMPLICATION**

6 Cadre théorique
11 Méthode
15 Santé, implication organisationnelle et détachement

2 – **ÉTUDE DE LA SITUATION DES CADRES PENDULAIRES**

24 Introduction
25 Tour d'horizon des conditions de travail des cadres pendulaires internationaux
26 Méthodologie
26 Résultats
27 Conclusion

3 – **CONCLUSION GÉNÉRALE**

4 – **BIBLIOGRAPHIE**

–LES PARTENARIATS DE RECHERCHE DE L'APEC–

En 2007, le département études et recherche de l'Apec a lancé un premier appel à projets auprès des laboratoires et centres de recherche. Cette démarche désormais renouvelée chaque année vise à renforcer les liens avec les milieux de la recherche en développant des partenariats sur des thématiques intéressant l'Apec, les partenaires sociaux et les clients de l'Apec.

Chaque recherche porte sur des sujets différents et l'apport de l'Apec varie selon les projets : apport financier pour optimiser des travaux en cours, appui technique pour des enquêtes sur Internet, exploitation des données de gestion de l'Apec,...

L'objectif est de construire de véritables partenariats dans des logiques de complémentarité : les chercheurs apportent leurs expertises pointues et spécialisées pour approfondir les sujets et étudier des méthodologies spécifiques, le département études et recherche de l'Apec apporte, lui, une connaissance approfondie de l'emploi cadre développée depuis plus de quarante ans.

LE PARTENARIAT AVEC DES CHERCHEURS DE LA CHAIRE MANAGEMENT ET SANTÉ AU TRAVAIL DE L'IAE DE GRENOBLE¹

Ce partenariat signé en 2010 avec l'Institut de Recherche en Gestion et en Économie (IREGE) est une prolongation d'un travail antérieur initié en 2008, à l'issue d'un des premiers partenariats de recherche engagés par l'Apec.

La première recherche a été publiée sous le titre « *Les modes de gestion des cadres en difficulté. Cadres en difficulté et contrat psychologique, quatre regards sur le cadre en difficulté* » (Apec, Les études de l'emploi cadre, juillet 2010). Il s'agissait d'un travail qualitatif, les entretiens individuels auprès de cadres et de responsables RH étant analysés dans une démarche comparative des approches de plusieurs disciplines : sciences de gestion, psychologie, psychanalyse.

En 2010, l'équipe a souhaité poursuivre la relation partenariale avec le département études et recherche. Son objectif était de prolonger et d'approfondir les

résultats de l'enquête qualitative par une enquête quantitative. Avec le soutien de l'Apec, une enquête en ligne a donc été réalisée auprès de cadres du secteur privé en poste.

Cette enquête a donné lieu à des productions, les données ayant été exploitées dans le cadre de plusieurs recherches en sciences de gestion :

- Deux thèses :
 - Une soutenue en 2012 : « Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources » (Thèse de doctorat en gestion, Université de Grenoble, soutenue par Amandine Carrier Vernhet en novembre 2012) - lien internet : <https://tel.archivesouvertes.fr/tel-00770161/document>.
 - Une soutenue en 2014 : « Les cadres pendulaires à l'international : caractérisation et analyse de leur relation au travail » (Thèse en doctorat de gestion, Université de Grenoble, soutenue par Sophie Wodociag en novembre 2014), préparée dans le cadre d'une cotutelle entre l'Université de Grenoble et l'Université de Turin -lien internet : <http://www.theses.fr/2014GRENA021>.

- Une communication au congrès de l'AGRH à Nancy en 2012 : « *Pas si près ! Une analyse du lien entre distance, souffrance et bien-être au travail des cadres* », (Emmanuel Abord de Chatillon et Amandine Carrier Vernhet) - Lien internet : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2012-aborddechatillon-carriervernhet.pdf>.

- Un article dans la Revue Française de Gestion : « *Les cadres pendulaires internationaux. Des conditions de travail particulièrement difficiles ?* » (Céline Desmarais, Chiara Ghislieri et Sophie Wodociag, RFG, 2012-7)².

Le rapport s'intéresse à la question du bien-être au travail et investigate en particulier son lien avec les notions de proximité et de distance, psychologique et physique, à partir de deux axes principaux :

- Dans un premier temps, il approfondit la question de la relation qu'entretient le cadre avec son organisation et avec son travail à travers des concepts tels

1. Lorsque le partenariat a été signé, les chercheurs étaient en poste à l'IREGE (Université d'Annecy)

2. Céline Desmarais, Université de Savoie, IREGÉ ; Chiara Ghislieri, Département de psychologie, Université de Turin ; Sophie Wodociag, Université de Savoie, IREGÉ, Université de Turin

que l'implication et la distance organisationnelles, le détachement et le *workaholisme*.

• Ensuite, il se focalise sur la question de la distance physique en explorant le cas des cadres pendulaires.

Les notions de bien-être, comme de mal-être, sont communément considérées comme éminemment subjectives, et, dans le cadre du travail dans des organisations, il peut sembler impossible d'en fournir des pistes de compréhension pour déterminer les causes, comprendre les conséquences individuelles et collectives, et, pour finir, les solutions.

Implication, santé, engagement, détachement, *workaholisme*..., tous ces mots renvoient aux déterminants du bien-être comme du mal-être dans les organisations et au travail.

Pour évocateurs qu'ils soient, ils nécessitent tous des définitions. De nombreux chercheurs se sont attelés depuis des années à une exploration minutieuse de leurs conditions d'apparition, élaborant progressivement une palette détaillée et complexe des cas de figure et des situations.

Parmi eux, les chercheurs en sciences de gestion ont pour caractéristique première d'avancer et d'approfondir en s'appuyant sur des résultats déjà obtenus, qu'ils considèrent à la fois comme valides et susceptibles d'approfondissement.

Une telle démarche a deux conséquences : soit elle enrichit un corpus déjà riche, soit elle remet en cause, totalement ou partiellement, une partie des analyses produites précédemment.

Les deux résultats obtenus à partir de l'exploitation de l'enquête quantitative relèvent de ces deux conséquences.

La première partie du rapport poursuit l'exploration de la notion de distance psychologique. À rebours de nombreuses analyses et affirmations, les chercheurs démontrent, résultats statistiques à l'appui, que les individus doivent savoir se détacher de leur travail et prendre du recul vis-à-vis de leurs organisations. Ainsi, ils peuvent atteindre un équilibre assimilable au bien-être, sans que leur implication soit pour autant remise en cause. En cela, la démonstration qui est faite rejoint les résultats qu'avaient obtenus les cher-

cheurs du CRM (Université de Toulouse) dans une autre recherche en partenariat *Le rapport des cadres à l'entreprise* (Apec, 2011)³.

Dans la deuxième partie, les chercheuses se sont intéressées au cas des cadres pendulaires, ces cadres que leurs missions conduisent à voyager fréquemment, en France ou à l'étranger. Ils sont ainsi typiques des cas où peuvent être interrogés les effets de la distance physique tant sur l'implication que sur le bien-être. Les résultats indiquent clairement qu'une situation de travail ne peut constituer seule un facteur explicatif du bien-être ou du mal-être. En effet, les conditions de travail et de vie de ces cadres entrent dans les catégories typiques des « mauvaises » conditions : pressions liées aux missions et aux déplacements, éloignement professionnel et privé. Pourtant, les résultats indiquent qu'ils ne sont pas dans une situation de mal-être plus marquée que les cadres non pendulaires. Le « soutien organisationnel » joue manifestement un rôle explicatif majeur pour expliquer que les cadres pendulaires trouvent suffisamment « leur compte » dans la vie qu'ils mènent.

Évidemment, il serait important de pouvoir suivre tous ces cadres dans la durée, pour pouvoir identifier les moments où « l'usure » apparaît et déterminer à temps les éléments explicatifs, mais cela nécessiterait un dispositif d'enquête long et complexe.

Néanmoins les résultats obtenus apparaissent d'ores et déjà comme des sources d'enrichissement des réflexions managériales sur les conditions et les solutions éventuelles pour installer le bien-être au travail, d'une part, et pour déterminer les critères permettant de cibler les groupes nécessitant des suivis et des mesures spécifiques, d'autre part. ●

3. Herrbach O., Mignonac K., Moustaud D., *Le rapport des cadres à l'entreprise*, Apec, Les recherches en partenariat, avril 2011.

–L'ÉQUIPE–

L'équipe qui a réalisé les différentes recherches est composée de quatre enseignants chercheurs : Emmanuel Abord de Chatillon, Amandine Carrier Vernhet, Céline Desmarais et Sophie Wodociag. Appartenant tous à l'IREGE en 2010, ces chercheurs sont maintenant dans des institutions séparées. Pour autant, leur collaboration continue au sein de la chaire Management et Santé au travail.

- Emmanuel Abord de Chatillon est professeur d'Université à l'IAE de Grenoble et responsable de la chaire Management et Santé au travail. Ses recherches portent sur le management de la santé et de la sécurité au travail.

- Amandine Carrier Vernhet est maître de conférences à l'IFROSS-Université Lyon 3. Ses travaux s'inscrivent en comportements organisationnels et

portent plus spécifiquement sur les relations entre lien à l'organisation et santé au travail.

- Céline Desmarais est professeure à la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud. Ses recherches s'intéressent au management des organisations publiques, mais également aux conditions de travail et d'exercice de la fonction d'encadrement ainsi qu'au management de la santé au travail.

- Sophie Wodociag est docteur en sciences de gestion et en sciences anthropologiques, psychologiques et de l'éducation. Ses travaux portent sur l'émergence et la diffusion des nouvelles formes de mobilité internationale, avec un intérêt particulier pour les cadres pendulaires internationaux. ●

- 1 -

- LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : ENTRE DISTANCE ET IMPLICATION -

6	Cadre théorique
11	Méthode
15	Santé, implication organisationnelle et détachement

—CADRE THÉORIQUE—

— INTRODUCTION —

La recherche précédemment réalisée sur les cadres en difficulté en collaboration avec l'Apec (Desmarais *et al.*, 2010) avait mis en exergue le rôle de la relation qui lie un individu à son organisation, nommée implication organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990), dans les difficultés que rencontrent les cadres. Cette étude mettait en avant l'idée selon laquelle une implication organisationnelle très (trop ?) importante pouvait avoir des effets pervers et empêcher le cadre de se sortir d'une situation difficile. Dès lors, une relation trop forte pouvait éventuellement comporter des effets néfastes.

Les recherches académiques ont déjà mis en avant l'idée selon laquelle l'implication organisationnelle pouvait avoir des effets potentiellement néfastes (Mathieu et Zajac, 1990) lorsque celle-ci est trop forte (Randall, 1987). Ceci correspondrait à une ambivalence de l'implication qui supposerait la coexistence de « trois éléments : un positif, un négatif et un lien entre les deux » (Brickman, 1987, p.7). Cependant, à l'exception de quelques travaux (Irving et Coleman, 2003, Armstrong-Stassen, 2005 ; Galais et Moser, 2009) qui montrent un rôle aggravant de l'implication organisationnelle dans certaines situations (restructuration par exemple), ces intuitions ont peu été confirmées empiriquement.

Les recherches relatives à l'implication organisationnelle mettent l'accent sur ses conséquences positives, notamment dans sa dimension affective, tant pour l'individu que pour l'organisation (Meyer *et al.*, 2002). L'implication organisationnelle est généralement associée à de faibles niveaux de mal-être (Hunter et Thatcher, 2007 ; Irving et Coleman, 2003 ; Wright et Hobfoll, 2004 ; Lee et Henderson, 1996) et inversement à des niveaux de bien-être élevés (Bentein, Stinglhamberger et Vandenberghe, 2000 ; Siu, 2002). En effet, l'implication semble indissociable du « plaisir de travailler » (Thévenet, 2007), qui semble alors une composante essentielle du bien-être au travail.

Si l'implication organisationnelle a un impact bénéfique pour l'individu, il semble en être de même pour

l'organisation. C'est ainsi que celle-ci décourage l'absentéisme (Burton, Lee et Holtom, 2002) et l'intention de quitter l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990), favorise les comportements pro-sociaux (O'Reilley et Chatman, 1986) et la performance au travail (Jamarillon, Mulki et Marshall, 2005).

Il est donc compréhensible que les directions des organisations ainsi que les chercheurs plébiscitent le renforcement systématique de ce lien à l'organisation, notamment à travers les politiques d'implication (*high commitment practices*).

L'implication organisationnelle pourrait donc avoir des impacts positifs et négatifs sur la santé au travail des individus.

L'objectif de cette recherche est d'étudier différentes facettes de la proximité du cadre avec son travail au sens large (c'est-à-dire avec son organisation mais aussi avec son travail). Il s'agit ici d'analyser s'il existe une distance/proximité qui serait liée à plus de bien-être au travail, ou, au contraire, à moins de bien-être. Nous allons chercher s'il existe un degré à partir duquel le lien au travail deviendrait excessif.

Tant la littérature que l'étude menée en partenariat entre l'Apec et l'IREGE (Desmarais *et al.*, 2010) identifient des pistes permettant de mieux comprendre quand l'implication peut être néfaste. Cette recherche a permis par exemple de montrer que les cadres éprouvent des difficultés à partir du moment où ils ne prennent pas la distance nécessaire avec leur travail (envisagé au sens large, travail et organisation).

La question d'une « bonne » distance peut donc être posée. Celle-ci a été étudiée à partir des questions suivantes :

- Existe-t-il des niveaux d'implication organisationnelle plus bénéfiques que d'autres pour les cadres ? Ceci a été analysé grâce aux profils d'implication organisationnelle. La question suivante a donc été appréhendée : quels profils d'implication organisationnelle sont associés à davantage de bien-être au travail chez les cadres ?
- Le *workaholisme*, qui correspond à une addiction au travail, est-il plus fort chez certains profils d'implication organisationnelle ? Si oui, lesquels ?

- Le détachement du cadre à son travail permet-il de concilier bien-être au travail et implication organisationnelle ou les exclue-t-il forcément ?

La revue de littérature, non exhaustive, qui suit a pour objectif de comprendre ce que sont les différents concepts qui sont évoqués dans ce rapport, et également d'expliquer comment ces concepts sont unis. Pour atteindre ces objectifs, trois parties se distinguent dans cette revue de littérature. La première est consacrée au concept d'implication organisationnelle, la seconde au concept de distance et détachement et la troisième à celui de la santé au travail.

— IMPLICATION ORGANISATIONNELLE —

Le lien qui unit l'individu à son travail recouvre plusieurs réalités. Il peut s'agir du lien qui unit l'individu à son travail (on parlera dans ce cas d'engagement professionnel), de celui qui unit l'individu à son occupation professionnelle (on parlera d'engagement), de la relation qui lie l'individu à son organisation (on parlera d'implication organisationnelle).

Définitions et modèles de l'implication organisationnelle

Qu'elle corresponde à un attachement psychologique (O'Reilly et Chatman, 1986), repose sur un raisonnement calculé (Becker, 1960), ou encore sur l'intériorisation des normes (Wiener, 1982), l'implication organisationnelle reflète la relation qui existe entre un individu et son organisation. Dès lors, l'implication organisationnelle peut être définie comme « le lien qui unit un individu à son organisation » comme le proposent Mathieu et Zajac (1990, p.171).

Les chercheurs ne sont pas toujours d'accord sur la définition de l'implication organisationnelle, chacun insistant sur une dimension particulière de cette relation à l'organisation (attachement psychologique, raisonnement calculé ou intériorisation des normes, par exemple) et des modèles intégrateurs de ces différentes dimensions ont vu le jour. Le plus connu est celui de Meyer et Allen (1991). C'est celui qui a été choisi pour cette étude.

En synthétisant différentes approches, Meyer et Allen (1991) regroupent sous le terme d'implication organisationnelle trois dimensions aux sources et conséquences différentes (Meyer et Allen, 1991; Meyer et Herscovitch, 2001). Il s'agit de l'implication organisationnelle affective, de l'implication organisationnelle normative et de l'implication organisationnelle continue.

L'implication organisationnelle affective reflète le désir qu'a un salarié de rester membre de son organisation. Basée sur l'identification de l'individu à l'organisation, son investissement dans le travail et son attachement émotionnel à l'organisation, cette dimension se rapproche du concept d'implication organisationnelle de Porter, Steers *et al.* (1974). En effet, selon ces auteurs (1974, p. 604), « l'implication organisationnelle est caractérisée par trois dimensions : une forte croyance et acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, une volonté de faire de considérables efforts au nom de l'organisation et un désir de rester membre de l'organisation ».

L'implication organisationnelle normative correspond à l'obligation morale ressentie par un individu de rester membre de son organisation. Dans ce cas, l'individu reste dans son organisation car il a intériorisé des normes qui le poussent à croire que rester dans son organisation est son devoir. Cette dimension se rapproche des travaux de Wiener (1982) et de Marsh et Mannari (1977).

L'implication organisationnelle continue reflète, quant à elle, le besoin que ressent l'individu de rester membre de son organisation. Elle repose sur le fait que l'individu perçoit des coûts associés à son départ de l'organisation, il pense dans ce cas qu'il perdrait trop en partant.

Cette dimension peut être subdivisée en deux autres. La première correspond aux coûts perçus par l'individu (l'individu pense qu'il perdrait trop s'il devait partir, qu'il n'aurait pas autant d'avantages que dans son entreprise actuelle, qu'il ferait trop de sacrifices). La seconde traduit plutôt le manque d'alternative que perçoit l'individu (il pense, par exemple, que le marché de l'emploi ne lui est pas favorable) (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002).

Dès lors, l'implication organisationnelle repose principalement sur des dimensions affectives, un

sentiment de devoir moral ou des considérations opportunistes.

Notons que chacune de ces dimensions peut coexister chez chaque individu à des degrés différents (Meyer et Allen, 1991).

Les effets de l'implication organisationnelle

Les directions d'entreprises et la littérature considèrent l'implication organisationnelle comme une force positive, à la fois pour les organisations et pour les individus (Meyer *et al.*, 2002).

C'est une force considérée comme positive **pour les organisations** car l'implication organisationnelle décourage l'absentéisme (Burton, Lee et Holtom, 2002) et l'intention de quitter l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990), favorise les comportements de civisme organisationnel (Lambert, Hoggan et Griffin, 2008 ; Wasti, 2005), les comportements pro-sociaux (O'Reilley et Chatman, 1986) et la performance au travail (Jamarillon, Mulki et Marshall, 2005).

Si des résultats similaires sont trouvés pour la dimension normative de l'implication (Meyer *et al.*, 2002, Mathieu et Zajac, 1990), ce n'est pas toujours le cas pour la dimension continue. En effet, si celle-ci est associée à moins de turn-over, elle est également associée à moins de performance (Mathieu et Zajac, 1990). Notons que la dimension liée aux coûts perçus de l'implication continue est considérée comme plus bénéfique que l'autre (Vandenberghe, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay et Fils, 2007), mais que les recherches étudiant ces deux facettes sont encore rares.

En ce qui concerne **la santé au travail des individus**, la majorité des études conclut à un effet positif de l'implication organisationnelle sur la santé au travail, dans sa dimension affective particulièrement. C'est ainsi que l'implication organisationnelle affective liée à plus de bien-être chez les salariés (Bentein, Stinglhamberger et Vandenberghe, 2000 ; Siu, 2002) et à moins de tensions et symptômes de mal-être : l'implication organisationnelle affective est ainsi liée négativement aux symptômes psychosomatiques (Richardson, Burke et Martinussen, 2006) ; aux plaintes concernant la santé physique (Wittig-Berman et Lang, 1990) ; au stress et aux tensions liées au travail

(Hunter et Thatcher, 2007), ainsi qu'au *burnout* (Wright et Hobfoll, 2004 ; Lee et Henderson, 1996).

Si les résultats concernant les autres dimensions de l'implication organisationnelle (normative et continue) sont moins concluants, la recherche relative à ces dimensions est plus rare et contradictoire.

La dimension continue est associée à plus de tension au travail (Irving et Coleman, 2003) et d'anxiété (Glazer et Kruse, 2008 ; Addae et Wang, 2006). Elle peut également être associée à une plus mauvaise santé physique (Armstrong-Stassen, 2004), même si des résultats non significatifs peuvent être trouvés pour l'étude de la même relation (Wegge *et al.*, 2006).

Par ailleurs, Panaccio et Vandenberghe (2009) observent des relations différentes entre les deux sous-dimensions de l'implication organisationnelle continue : c'est ainsi que l'implication organisationnelle continue liée au manque d'alternative perçue est corrélée négativement au bien-être, alors que la corrélation liant l'implication organisationnelle relative aux coûts perçus et le bien-être est positive mais non significative.

La dimension normative, quant à elle, est négativement liée à l'anxiété (Addae et Wang, 2006), mais des résultats non significatifs sont parfois trouvés avec le bien-être (Panaccio et Vandenberghe, 2009) et le stress (Meyer et Maltin, 2010 ; Somers, 2009).

La relation qui lie l'individu à son organisation semble donc avoir de nombreux avantages. Pourtant, la recherche réalisée conjointement avec l'Apec (2010) sur les cadres en difficultés a mis en évidence le fait que l'implication organisationnelle pouvait être potentiellement néfaste.

Si ces résultats peuvent sembler contradictoires avec ceux de la littérature, ils peuvent notamment, être expliqués par les raisons suivantes :

- Certains types de « stressés » sont tellement forts que l'implication organisationnelle affective n'arrive plus à protéger les individus. C'est par exemple le cas d'un contexte de changement (Irving et Coleman, 2003 ; Carrier Vernhet, Commeiras et Desmarais, 2014).

- La place du temps a un impact dans les processus de diminution de l'implication organisationnelle. Selon Beauvois et Joule (1981), afin de se sortir d'une situation de dissonance cognitive, il est nécessaire de modifier son attitude. C'est pour cette raison qu'une situation de *burnout* débouche sur une diminution de l'implication organisationnelle (Lee et Ashforth, 1996 ; Leiter et Maslach, 1988). Or, l'implication organisationnelle, particulièrement dans ses dimensions affective et normative, ne semble pas diminuer instantanément (Carrier Vernhet, Commeiras et Desmarais, 2014). Par ailleurs, les dimensions affectives et normatives laisseraient au bout d'un certain temps la place à la dimension continue dont nous connaissons les effets négatifs (Carrier Vernhet, Commeiras et Desmarais, 2014).

- Les personnes les plus en difficultés, dans la population étudiée dans l'étude menée en collaboration avec l'Apec (Desmarais *et al.*, 2010), semblent avoir une relation pathogène avec leur travail (au sens large, organisation et occupation) qui se traduirait de plusieurs manières (Carrier Vernhet, 2012). Plusieurs explications seraient possibles. Cela pourrait traduire un lien pathogène à l'organisation comme un niveau d'implication trop élevé (déjà décrié par la littérature, Lazarus et Folkman, 1984 ; Randall, 1987), une combinaison de dimensions néfastes, etc. Cela pourrait également être le reflet d'une difficulté à prendre du recul, à se détacher, à se distancier du travail ou même de l'organisation. Enfin, cela pourrait traduire une addiction de l'individu au travail à travers le *workaholisme*.

DISTANCE ET DÉTACHEMENT

Nous venons de voir que la notion de distance/proximité pouvait avoir un rôle dans l'explication du mal-être des cadres de l'étude Apec (2010). On peut donc faire l'hypothèse qu'il existerait alors une « juste distance » au travail, ni trop près ni trop loin, qui devrait permettre à l'individu d'être à la fois concerné, engagé dans son travail, impliqué dans son organisation tout en gardant une capacité suffisante à s'extraire de sa situation de travail pour la relativiser. Bien que cette idée soit négligée par la littérature académique, la distance d'un individu à son activité y est appréhendée sous différents angles.

Elle peut être psychologique ou physique et s'effectuer aussi bien dans le cadre du travail lui-même qu'en dehors de celui-ci.

Quatre angles de la distance peuvent ainsi être distingués (Abord de Chatillon, Carrier Vernhet, 2012) :

- Pendant le travail, l'individu prend ses distances :
 - Physiquement : une pause.
 - Psychologiquement : désengagement par rapport à la situation de travail par l'usage du cynisme notamment.
- En dehors du travail, l'individu prend ses distances :
 - Physiquement : périodes de récupération pendant laquelle l'individu récupère ou mène une activité extérieure à son travail (vacances, par exemple).
 - Psychologiquement : le détachement du travail qui correspond à la capacité de ne pas penser au travail en dehors de celui-ci (Sonnentag et Fritz, 2007).

C'est sur cet angle que nous allons nous focaliser. Le détachement psychologique correspond donc à la capacité qu'a un individu à s'extraire de la situation de travail (Etzion, Eden et Lapidot, 1998) et au fait de se « couper mentalement » du travail (Sonnentag et Fritz, 2007) pendant une période située en dehors du temps de travail, qu'elle soit de courte ou de longue durée (Sonnentag, Mojza, Binnewies et Scholl, 2008). Cela consiste pour l'individu à ne plus, pendant une période donnée, penser ou se comporter d'une manière qui pourrait le plonger dans une activité professionnelle, qu'elle soit positive ou négative (par exemple, l'individu ne doit pas consulter ces emails) (Sonnentag et Fritz, 2007).

L'investissement dans le travail ne doit se faire que dans le cadre strict de celui-ci afin de ne pas amoindrir les ressources de l'individu et de faciliter leur reconstitution (Sonnentag et Fritz, 2007), notamment grâce à des activités extra-professionnelles ou la relaxation.

Par ailleurs, une meilleure efficacité au travail, notamment grâce à nouvelles idées, peut émerger en vivant pleinement des expériences liées à d'autres sphères de vie, car cela permet d'envisager les choses sous des angles différents (Ruderman, Ohlott, Panzer et King, 2002).

Le détachement psychologique au travail est associée à moins d'épuisement, à une qualité de vie supérieure (Fritz *et al.*, 2010), à moins de fatigue (Kinnunen *et al.*, 2011), même lorsque la charge de travail

augmente (Sonnentag et Bayer, 2005) et à une souffrance au travail moins importante (Sonntag *et al.*, 2010). Enfin ce détachement du travail facilite la mise entre parenthèses des difficultés rencontrées au travail et permet de restaurer les ressources des individus (Fritz *et al.*, 2010).

Le détachement psychologique au travail pourrait donc être associé à plus de bien-être au travail. Nous allons vérifier cette hypothèse grâce aux données dont nous disposons.

Si une meilleure santé au travail peut être atteinte grâce à ce détachement psychologique du travail, pour autant ne conduit-il pas à rompre avec le travail (l'occupation et l'organisation) ?

L'analyse de la littérature montre que loin de rompre le lien avec le travail, le détachement permet de limiter l'impact des exigences amenant l'individu à se désengager (Sonntag *et al.*, 2010) et permettrait donc de concilier bien-être et engagement au travail. Il n'existe pas, à notre connaissance, d'études s'intéressant au lien entre implication organisationnelle et détachement, mise à part celle conduite par Abord de Chatillon et Carrier Vernhet (2012) sur ce même jeu de données.

Par extrapolation des résultats sur l'engagement, nous formulons l'hypothèse selon laquelle le détachement psychologique est lié à plus d'implication organisationnelle.

Si l'intérêt de cette première partie s'est porté sur le détachement vis-à-vis du travail, l'idée d'une prise de recul vis-à-vis de l'organisation n'y a pas été abordée. Or celle-ci semble être un élément pouvant expliquer la souffrance des cadres de l'étude menée en partenariat avec l'Apec (Desmarais *et al.*, 2010).

Le concept de « distance organisationnelle correspond au fait, pour un individu, de s'éloigner pour mettre une certaine distance entre l'organisation dans laquelle il est impliqué et lui-même, afin de considérer la situation à laquelle il fait face sous un autre point de vue, qui lui, devra être objectif » (Carrier Vernhet, 2012, p. 287).

Par extrapolation avec le concept de détachement psychologique, nous formulons les hypothèses suivantes :

- La distance organisationnelle est associée à davantage de bien-être et à plus d'implication organisationnelle affective,

- Inversement, l'absence de distance organisationnelle est associée à moins de bien-être et à moins d'implication organisationnelle affective.

Une autre forme de lien au travail pouvant traduire un manque de distance ou une trop grande proximité avec son travail peut être envisagée ici.

Il s'agit du *workaholisme*, qui correspond à un investissement excessif au travail (Spence et Robbins, 1992) et un irrésistible besoin de travailler de manière compulsive (Schaufeli, Bakker, Van der Heijden et Prins, 2009).

Cette addiction est associée à un plus grand mal-être (Spence et Robbins, 1992, Taris, Schaufeli et Verhoeven, 2005 ; Schaufeli, Taris et Rhenen, 2008) et à la négligence des sphères non professionnelles de la vie d'un individu.

Le *workaholisme* conduisant à moins de bien-être, quel est son lien avec l'implication organisationnelle ? Il semblerait logique qu'une personne *workaholique* soit fortement impliquée. Y-a-t-il des types d'implication plus favorables au *workaholisme* ?

SANTÉ AU TRAVAIL

Dans cette recherche, la santé au travail est analysée à partir des concepts de bien-être, surtout, et de *burnout*.

Le *burnout* (ou épuisement professionnel) est considéré dans cette étude comme « un épuisement physique, émotionnel et cognitif résultant d'une diminution des ressources valorisées par l'individu du fait d'une exposition chronique à un stress professionnel » (Shirom, 1989, 2003 in Shirom et Melamed, 2006 p.179).

Le bien-être, quant à lui, est envisagé ici à travers la notion de bien-être subjectif de Warr (1990) qui l'envisage de manière bidimensionnelle. Pour lui, le bien-être subjectif correspond à deux dimensions :

- Dans la première, on va évaluer si l'individu est plutôt satisfait ou anxieux,
- Dans la deuxième, on va se demander s'il est plutôt enthousiaste ou dépressif.

Le cadre théorique envisagé est celui de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1988, 1989, 1998, 2001).

Selon cette théorie, les difficultés commencent à par-

tir du moment où les ressources de l'individu sont menacées (insécurité du travail, ambiguïté de rôle), perdues (perte de poste), ou quand le retour attendu de l'investissement réalisé n'est pas fructueux (pas de promotion après un travail acharné).

Sont considérées comme étant des « ressources les objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par les individus ou qui servent à obtenir d'autres objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies » (Hobfoll, 1989).

La théorie de la conservation des ressources en a identifié quatre catégories. Les ressources peuvent être :

- des objets matériels (bureau) ou symboliques (statut socioéconomique),

- des conditions (sécurité du travail, statut familial...), des caractéristiques personnelles (traits de personnalité, compétences, estime de soi, reconnaissance...),

- et des ressources énergétiques qui aident à l'acquisition de nouvelles ressources (temps, argent, connaissances...). Cette dernière catégorie de ressources est extrêmement précieuse puisque celles-ci ont la capacité de se convertir et de fournir d'autres ressources qui sont, elles, valorisées par l'individu (compétences sociales, pouvoir, confiance, etc.).

C'est ainsi que, face à certaines difficultés, l'individu peut puiser dans ses ressources propres ou dans celles que l'organisation tient à sa disposition. Cependant, s'il n'a pas à sa disposition les ressources nécessaires ou si les ressources qu'il valorise sont menacées ou amoindries, il peut se retrouver en situation de stress, voire d'épuisement. •

—MÉTHODE—

— LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Choix de la population

Plus que pour toute autre population, une forte relation entre les cadres et l'organisation est encouragée. Ceci s'explique notamment par les raisons suivantes :

- La performance d'une équipe étant associée à son implication envers le superviseur (Becker et al., 1996), il semble indispensable que ce cadre, ciment du collectif, porte la stratégie de l'organisation.
- Le rôle du cadre étant de favoriser l'implication de ses collaborateurs et leur adhésion à la stratégie (Teissier, 2006), il doit lui-même s'investir dans l'organisation.

Méthode de collecte et analyse des données

L'obtention de données quantitatives provient d'un questionnaire administré à des cadres salariés dans des entreprises du secteur privé en France. Ce ques-

tionnaire a été élaboré à partir d'échelles de mesure existantes et éprouvées dans d'autres recherches. Il s'intéresse notamment aux conditions de travail (charge et temps de travail, relations avec les collègues et relations hiérarchiques), aux liens avec le travail (*workaholisme*, implication organisationnelle, engagement, capacité à se détacher de son travail) et à l'état de santé du cadre au travail (*burnout*, bien-être).

Les données ont ensuite été analysées à l'aide des logiciels de statistique STATA et SPSS. Différentes analyses ont été menées sur l'échantillon en fonction des questions posées et sont détaillées dans les paragraphes suivants.

— LA DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Sur les 1 121 cadres qui ont rempli intégralement le questionnaire, seuls 977 répondants ont été conservés. En effet, les questionnaires concernant les cadres âgés de plus de 50 ans n'ont pas été pris en compte,

-Tableau 1-

Tableau croisé genre-classe d'âge : échantillon et population de référence

	Échantillon * (en % arrondi)			Population des cadres en poste (France)** – en % arrondi		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
moins de 30 ans	11%	9%	21%	7%	5%	12%
de 30 à 34 ans	9%	8%	18%	8%	5%	14%
de 35 à 39 ans	11%	7%	19%	10%	6%	16%
de 40 à 44 ans	10%	8%	18%	10%	5%	16%
de 45 à 49 ans	7%	5%	13%	10%	5%	15%
de 50 à 54 ans	5%	3%	8%	9%	4%	13%
55 ans et plus	2%	1%	4%	11%	4%	15%
Total	58%	42%	100%	65%	35%	100%

Source : Enquête 2011, Exploitation et analyse par les auteurs

* Échantillon : analyse faite par les auteurs sur les données de l'enquête

** Population cadre en poste (source : AGIRC, cadres cotisant au titre de l'article 4 et 4 bis)

leur nombre étant trop faiblement représenté pour que les résultats statistiques soient représentatifs de la population cadre dans son ensemble.

Les caractéristiques sociodémographiques

Le tableau présente la composition de l'échantillon et la compare à la population des cadres salariés dans une entreprise du secteur privé en France⁴. Les femmes représentent 42 % de la population interrogée, contre 35 % de la population de référence, elles sont donc surreprésentées. Par ailleurs, en ce qui concerne l'âge, les moins de 30 ans sont surreprésentés, sachant que les plus de 50 ans n'ont finalement pas été pris en compte dans les analyses (tableau 1).

Les caractéristiques professionnelles

Le tableau 2 présente la répartition dans les différents secteurs d'activité des 977 cadres de l'échantillon (tableau 2).

Près de la moitié des cadres travaillent dans une organisation de plus de 500 salariés (49 %) et 20 % dans une organisation de moins de 50 salariés.

-Tableau 2-

Répartition des 977 cadres de l'échantillon dans les différents secteurs d'activité

Secteurs d'activité	%
Industrie	21%
Informatique	14%
Commerce et distribution	10%
Ingénierie / Recherche & Développement	9%
Banque, assurance, immobilier	8%
Santé, action sociale et formation continue	7%
Fonction juridique et comptable	4%
Communication et médias	4%
Construction	4%
Télécommunications	3%
Transport et logistique	3%
Hôtellerie, restauration, loisirs,	2%
Autres secteurs	11%
Total	100%

Source : Enquête 2011, Exploitation et analyse par les auteurs

En ce qui concerne leur lieu de travail : 41 % travaillent en région Île-de-France, 11 % en Rhône-Alpes et 5 % en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, 5 % à l'étranger et le reste se répartit dans les autres régions de France.

LES INSTRUMENTS DE MESURE

Sans rentrer dans les détails, il est néanmoins important de présenter les instruments mesurant les variables analysées dans cette étude.

Le bien-être au travail est mesuré à partir de l'échelle de Warr (1990). Elle comprend douze items et deux dimensions : la satisfaction-anxiété (6 items $\alpha = 0,82$) et l'enthousiasme-dépression (6 items $\alpha = 0,87$) qui se mesure sur une échelle allant de jamais (1) à tout le temps (6). La mesure se fait de la manière suivante : « En pensant aux dernières semaines, combien de fois votre travail vous a-t-il fait vous sentir : détendue ». L'alpha de Cronbach⁶ global de cette échelle est de 0,88.

4. Pour l'échantillonnage, l'Apec a fourni les données de l'Agirc concernant les cadres en poste cotisant au titre de l'article 4 et 4 bis.

5. Les cadres de cet échantillon sont tous en poste au moment de l'enquête.

6. Le coefficient de Cronbach permet d'évaluer la cohérence interne d'une échelle de mesure. On peut estimer que l'échelle est cohérente quand le coefficient de Cronbach présente une valeur d'au moins 0,7 (Hair *et al.*, 2009).

Le *burnout* (ou épuisement professionnel) est mesuré avec la version française (Sassi et Neveu, 2010) du Shirom Melamed *Burnout Measure* (SMBM, Shirom et Melamed, 2006). La version utilisée ici comprend dix items se répartissant sur trois dimensions : la fatigue physique (exemple : « Je me sens épuisé, je n'ai aucune énergie pour aller au travail le matin, j'en ai par-dessus la tête ») ($\alpha = 0,96$), la lassitude cognitive (exemple : « J'ai du mal à me concentrer, j'éprouve des difficultés à avoir les idées claires ») ($\alpha = 0,88$) et l'épuisement émotionnel (exemple : « Je me sens incapable d'être proche de mes collègues ou patients, je sens que je ne peux pas m'investir émotionnellement avec les collègues et/ou les patients ») ($\alpha = 0,75$). L'alpha de Cronbach global de cette échelle est de 0,88.

L'**implication organisationnelle** a été mesurée à partir de l'échelle développée par Meyer, Allen, & Smith (1993) et adaptée à la langue française par Meyer, Barak, & Vandenberghe (1996).

La dimension affective correspond à six items comme : « Mon organisation représente beaucoup pour moi » ou « Je n'ai pas le sentiment de faire partie de la famille dans mon organisation ».

La dimension normative est quant à elle mesurée à partir de six items comme : « Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage », « Je ne quitterai pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent ».

La dimension continue liée aux coûts perçus est mesurée à partir d'items comme : « Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages » et celle liée au manque d'alternatives perçues est mesurée à partir d'items comme « Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle ». L'alpha de Cronbach de la dimension affective est de 0,833 et celui de la dimension continue est de 0,774.

Le **workaholisme** a été mesuré à partir de l'échelle de Schaufeli, Shimazu et Taris, 2009) et plus particulièrement de sa version courte (Libano *et al.*, 2010). Elle comprend deux dimensions.

La première correspond au *workaholisme* excessif et se mesure à partir d'items comme « Je reste au travail après le départ de mes collègues », « Je travaille tellement que je n'ai plus assez de temps pour mes loisirs ou pour voir mes amis ».

La seconde correspond au *workaholisme* compulsif comprend des items comme : « Je me sens obligé de travailler avec ténacité même quand ce n'est pas agréable », « Je me sens coupable quand je ne travaille pas ».

L'alpha de Cronbach global est de 0.81, il est de 0.73 pour la dimension compulsive et de 0.74 pour la dimension excessive.

Le **détachement psychologique** a été mesuré à partir de l'échelle développée par Sonnentag et Fritz (2007). Elle est constituée de quatre items. Ces items renvoient à la perception que les interviewés ont de leurs activités en dehors du travail : « J'oublie le travail » ou encore « Je n'arrive pas à me détacher de mes préoccupations professionnelles ». Les modalités de réponses s'étendent de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » sur une échelle de Likert à 5 échelons.

L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,86.

L'**absence de distance organisationnelle** (Carrier Vernhet, 2012) a été mesurée à partir de trois items comme « Mon attachement pour mon organisation m'empêche parfois d'analyser correctement une situation », « Il m'arrive de ne pas être objectif quand je discute des actions de mon organisation » ou « Mon attachement pour mon organisation influence mes choix professionnels ».

L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0.77.

LES CORRÉLATIONS

Dans cette partie, les relations entre chaque variable sont présentées. À titre d'exemple, on voit dans le tableau n°3 qu'il existe un lien positif entre l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle normative (0.426), l'implication organisationnelle continue liée aux coûts perçus (0.389), le bien-être (quelque soit la dimension : 0.342 et 0.506), l'absence de distance organisationnelle (0.349) et le *workaholisme* compulsif (0.68).

Il existe également une relation positive entre le bien-être quelque soit sa dimension et l'implication organisationnelle normative continue liée aux coûts perçus, le détachement psychologique au travail (0.447 et 0.275) et une relation négative entre ces deux dimensions du bien-être et le *workaholisme* compulsif

(-0.350, -0.195) et excessif (-0.396, -0.132) et l'implication organisationnelle continue liée au manque d'alternative (-0.368 et - 0.455).

Enfin, l'absence de distance organisationnelle est positivement liée à toutes les dimensions de l'implication organisationnelle et au *burnout* (0.084). Cela signifie que, moins un individu arrive à faire preuve de distance organisationnelle, plus il a de chance d'être en situation de *burnout* (même si cette relation

reste faible : 0.084 n'est pas très élevé). De même, moins un individu arrive à faire preuve de distance organisationnelle, plus il a de chance d'être impliqué dans son organisation de manière affective (0.349), de manière normative (0.289) de manière continue liée aux coûts perçus (0.141) et plus faiblement de manière continue liée au manque d'alternative (0.084) (**tableau3**). ●

-Tableau 3-
Corrélations des variables analysées

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Implication organisationnelle affective (1)	-									
Implication organisationnelle normative (2)	0.426*	-								
Implication organisationnelle continue liée aux coûts perçus (3)	0.389*	0.321*	-							
Implication organisationnelle continue liée au manque d'alternative (4)	-0.264*	-0.065	0.164*	-						
Bien-être/Satisfaction-anxiété (5)	0.342*	0.136*	0.157*	-0.368*	-					
Bien-être/Enthousiasme-dépression (6)	0.506*	0.267*	0.220*	-0.455*	0.705*	-				
Burnout (7)	-0.237*	0.038	-0.022	0.337*	-0.567*	-0.502*	-			
Détachement psychologique au travail (8)	0.021	-0.072	0.035	-0.175*	0.447*	0.275*	-0.371*	-		
Absence de distance organisationnelle (9)	0.349*	0.289*	0.141*	0.084*	-0.023	0.035	0.084*	-0.18*	-	
<i>Workaholisme</i> compulsif (10)	0.068	0.206*	0.029	0.182*	-0.350*	-0.195*	0.341*	-0.478*	0.209*	-
<i>Workaholisme</i> excessif (11)	0.060	0.122*	-0.048	0.118*	-0.396*	-0.132*	0.338*	-0.393*	0.114*	0.517*

Significatif : *p<0.01, en gras p <0.05, sinon non significatif



Ce tableau est un tableau de corrélation. Il montre les liens et le sens des liens qui existent entre les différentes variables. Ainsi, lorsqu'au croisement de la ligne 7 (Burnout) et de la colonne 4 (Implication organisationnelle continue liée au manque d'alternative) on voit 0.337, cela signifie que ces deux variables sont liées positivement. A l'inverse au croisement de la ligne 7 et de la colonne 5 (bien-être/satisfaction) nous observons un lien négatif de 0.567. Les chiffres qui ne sont pas en gras ne peuvent pas être interprétés car ils ne sont pas significatifs sur le plan statistique. Ainsi, nous ne pouvons pas dire que le *workaholisme* excessif est négativement lié à l'implication organisationnelle continue liée aux coûts perçus et cela même si nous trouvons un chiffre de -0,048 car le risque de nous tromper en affirmant cela est trop important.

Source : Enquête 2011, Exploitation et analyse par les auteurs

–SANTÉ, IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET DÉTACHEMENT–

Ce chapitre a pour objectif d'analyser, à partir des données quantitatives recueillies, les liens entre distance/proximité et santé au travail des cadres.

Dans la première partie, le bien-être au travail des cadres sera expliqué à partir des différentes formes d'implication organisationnelle.

Dans la seconde partie, la question de l'implication organisationnelle est approfondie : pour mémoire, elle correspond au lien qu'entretient l'individu à l'organisation et peut avoir plusieurs facettes (affective, normative, continue). Pour approfondir cette question, les différents profils d'implication des cadres sont analysés et comparés selon différents critères.

Puis la troisième partie montre comment le bien-être peut être expliqué par le détachement psychologique au travail et la distance organisationnelle.

Enfin, la dernière partie explique comment le détachement psychologique au travail explique l'implication organisationnelle affective, qui est la forme de lien à l'organisation la plus bénéfique pour l'organisation et pour l'individu.

IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET BIEN-ÊTRE

Dans la revue de littérature présentée précédemment, on a vu que chacune des dimensions de l'implication organisationnelle n'avait pas forcément le même lien avec le bien-être au travail de l'individu. En l'occurrence, à partir du tableau 4, et conformément aux résultats vus dans la première partie, on observe que l'implication organisationnelle affective est considérée comme positivement liée au bien-être (lorsque le lien qui lie le cadre à l'organisation est de nature affectif, son bien-être se voit augmenté de 0.233 unités).

La relation entre la dimension normative de l'implication organisationnelle et le bien-être ne peut pas être analysée ici car le résultat n'est pas significatif (il ne peut donc pas être interprété). Cependant, il apparaît que la dimension continue liée aux coûts perçus est également liée à plus de bien-être pour le

cadre (+0.113), contrairement à la dimension continue liée au manque d'alternative (-0.27) qui est liée à moins de bien-être pour le cadre.

Ces résultats semblent donc confirmer l'intérêt d'une relation affective à l'organisation pour le cadre et donc l'intérêt de mener des politiques permettant de renforcer ce lien. De même, on peut noter que le fait d'offrir aux cadres des avantages les poussant à rester dans leur organisation semble contribuer à leur bien-être (tableau 4).

–Tableau 4–
Explication du bien-être à partir des différentes facettes de l'implication organisationnelle

	Bien-être	
	Coef.	Std. Err.
Secteur	-.001	(.006)
Ancienneté	-.067***	(.017)
Âge	.066***	(.018)
Niveau d'étude	-.009	(.018)
Genre	-.122**	(.045)
Implication organisationnelle affective	.233***	(.025)
Implication organisationnelle normative	.010	(.025)
Implication organisationnelle continue liée au manque d'alternative	-.27***	(.020)
Implication organisationnelle continue liée aux coûts perçus	.113***	(.022)
Constante	3.430	(.154)
F(9, 965)	63.08***	
R2 ajusté	36,50%	

p<0,01, *p<0,001



Ce tableau présente le résultat d'une analyse statistique permettant d'expliquer le bien-être à partir de différentes facettes de l'implication organisationnelle. Les résultats de ce tableau permettent de confirmer la relation positive entre l'implication organisationnelle et le bien-être (+.233).

Si nous observons une relation positive entre l'implication organisationnelle normative et le bien-être nous ne pouvons dire qu'elle existe car cette relation n'est pas significative sur le plan statistique.

Le R2 ajusté permet de voir si le modèle explique bien la variation du bien-être. En l'occurrence, avec un R2 de 36,5%, le modèle explique correctement la variation du bien-être.

Source : Enquête 2011, Exploitation et analyse par les auteurs

QUEL EST LE PROFIL D'IMPLICATION DES CADRES ?

Le paragraphe précédent s'est intéressé au rôle de chaque dimension de l'implication organisationnelle prise séparément. Cependant, chacune des dimensions peut se retrouver chez chaque individu à des degrés différents (Meyer et Allen, 1991) et peut donc interagir avec les autres. Une approche par profil de l'implication organisationnelle des cadres est donc adoptée ici et va permettre d'approfondir les résultats obtenus précédemment.

Après avoir expliqué dans un premier paragraphe à quoi correspondent les profils d'implication et l'intérêt d'utiliser une telle approche, le deuxième paragraphe met à jour les profils d'implication des cadres de l'échantillon étudié. Les paragraphes suivants s'intéressent aux niveaux de bien-être, *burnout*, détachement psychologique au travail, absence de distance organisationnelle et *workaholisme* de chacun de ces profils et les comparent pour vérifier s'il y a des profils plus bénéfiques que d'autres.

Les profils de l'implication organisationnelle : qu'en dit la théorie ?

L'implication organisationnelle est composée de trois dimensions principales. Néanmoins, celles-ci et leurs effets sur les individus et les organisations sont généralement étudiés de manière distincte. Pourtant, ces dimensions peuvent coexister chez chaque individu à des degrés différents (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001) et leur étude séparée peut conduire à des conclusions erronées. En effet, chacune de ces dimensions interagit avec les autres et, prise chacune de leur côté, peut masquer les effets d'une autre (Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012). Pour capter ces interactions, une approche par profil doit être développée.

Pour cela, plusieurs méthodes permettent de déterminer les profils d'implication. D'une part, ceux-ci peuvent être déterminés *a priori* en se basant sur les huit profils théoriques identifiés par Meyer et Herscovitch (2001). Cependant, ceux-ci ont rarement été trouvés dans leur totalité de manière empirique. L'une des méthodes permettant de déterminer ces profils de manière empirique est la méthode typologique Kmeans (autrement appelée « cluster »). C'est la méthode qui a été utilisée.

Le problème des méthodes *a posteriori*, c'est qu'on ne sait pas à l'avance quels types de profils vont émerger. Néanmoins, les études par profil réalisées précédemment ont permis d'identifier des profils identiques. C'est ainsi que l'on retrouve systématiquement des profils :

- **d'individus impliqués** (individus ayant un niveau élevé de toutes les dimensions d'implication),
- **d'individus non impliqués** (individus ayant un faible niveau d'implication sur chacune des dimensions),
- **d'individus impliqués affectivement** (haut niveau d'implication affective),
- **d'individus impliqués de manière continue** (haut niveau d'implication continue)
- et enfin un **profil d'implication affectif/normatif** (dominé par les implications affectives et normatives) (Meyer *et al.*, 2012).

Si peu de recherches par profil ont été réalisées, quelques-unes s'intéressent aux liens qui unissent l'implication organisationnelle et la santé au travail. Les résultats des approches par profil montrent que les individus les plus stressés sont ceux qui ne sont pas impliqués ou qui ont un profil d'implication continue (Wasti, 2005, Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012), alors que les moins stressés sont les profils dominés par l'implication affective, par l'implication affective/normative (Wasti, 2005 ; Somers, 2009) et celui des impliqués (Meyer, Stanley et Parfyonova, 2012).

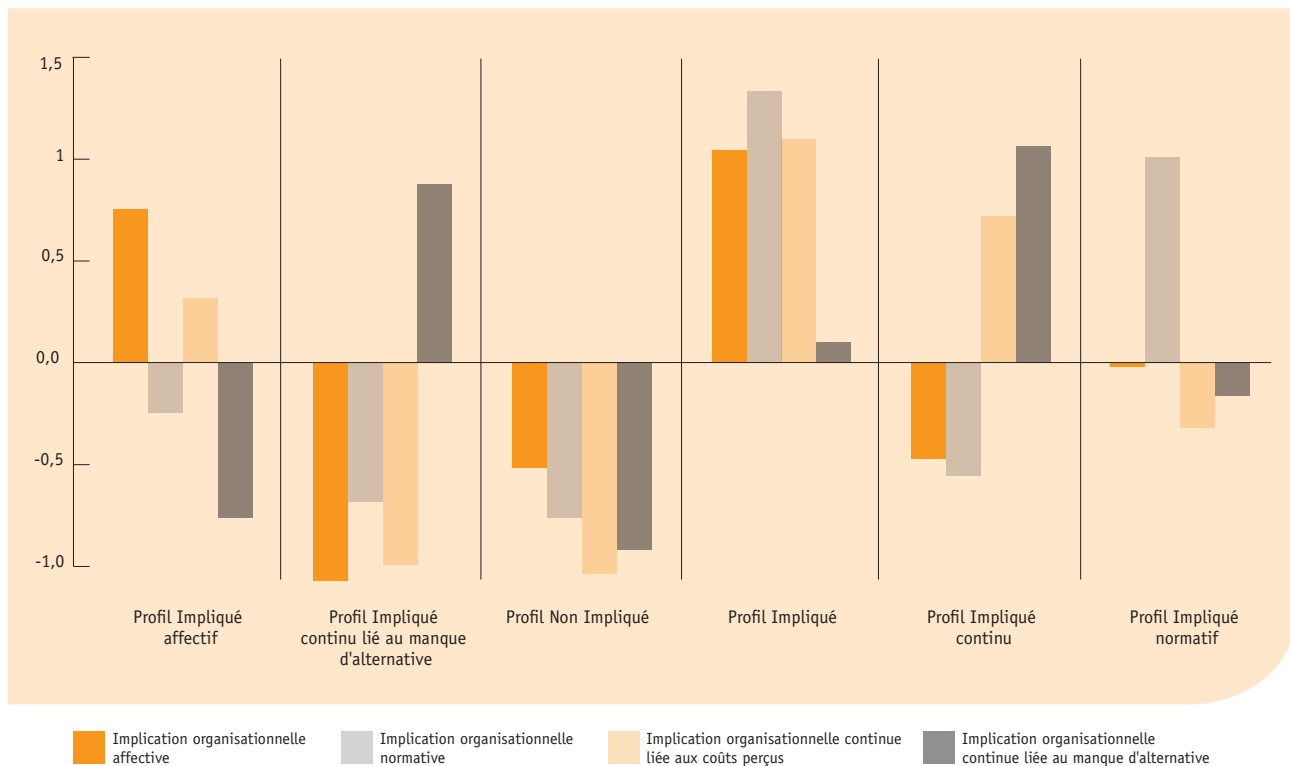
Cette approche par profil peut donc apporter des éléments intéressants pour mieux comprendre les cadres et leurs profils d'implication.

Les six profils d'implication organisationnelle

La première analyse consiste à identifier les profils d'implication des cadres. On a vu que l'implication organisationnelle correspond à quatre dimensions (affective, normative et continue liée au manque d'alternative, ainsi que continue liée aux coûts perçus) qui peuvent coexister à des degrés différents chez chaque individu. Dès lors, une analyse typologique a été réalisée, à partir de la méthode non hiérarchique K Means, afin d'identifier les groupes et les profils d'implication des cadres. Cette analyse a permis de constituer des groupes d'individus présentant des profils d'implication organisationnelle homogènes. Si les individus appartenant à un même

—Figure 1—

Graphique représentant les profils d'implication organisationnelle des cadres



Source : Enquête 2011, Exploitation et analyse par les auteurs

Exemple de lecture du graphique : Le groupe « impliqué » est le 4^e groupe. Nous voyons clairement que chacune des dimensions d'implication organisationnelle est positive. Cependant, seulement trois des dimensions ont un niveau élevé d'implication organisationnelle (dans l'ordre d'importance : la normative (en gris clair), la continue liée aux coûts perçus (en orange clair) puis l'affective (en orange foncé)).

groupe sont proches, ils sont également significativement distincts des autres groupes.

Six profils d'implication organisationnelle différents ont été mis en exergue par cette analyse (voir figure 1). Deux d'entre eux se trouvent aux antipodes. Il s'agit du groupe des impliqués et de celui des non impliqués.

Les « impliqués » ont un niveau d'implication affective, normative et continue liés aux coûts perçus élevés.

Les « non impliqués » se caractérisent par un niveau d'implication organisationnelle très faible sur chacune des dimensions.

Entre ces deux opposés, quatre autres groupes se distinguent. Deux d'entre eux sont relatifs à la dimension continue et les deux autres sont plus for-

tement marqués par les dimensions affectives et normatives.

Les groupes liés à la dimension continue de l'implication distinguent les « impliqués liés au manque d'alternative » des « impliqués liés à la dimension continue générale ».

Le premier groupe, celui des « impliqués manquant d'alternative » rassemble des individus ayant un niveau élevé d'implication organisationnelle continue liée au manque d'alternative et faible sur les trois autres dimensions.

Le second groupe, celui des « impliqués continus » regroupe les individus ayant un haut niveau d'implication continue liée aux coûts perçus mais aussi un haut niveau d'implication continue liée au manque d'alternative. Ces individus ont, par ailleurs, un faible niveau d'implication affective et normative.

Les deux derniers groupes concernent particulièrement les dimensions affectives et normatives.

Nous trouvons donc un groupe « **d'impliqués affectifs** » qui rassemblent les individus impliqués surtout de manière affective à leur organisation, c'est-à-dire ceux qui restent dans leur organisation car ils le désirent.⁷

Le dernier groupe correspond à celui des « **impliqués normatifs** » et regroupent donc les individus qui ont une implication organisationnelle normative dominante.

La figure 1 synthétise les six profils d'implication organisationnelle qui viennent d'être évoqués. Nous remarquons que les impliqués présentent un niveau d'implication positif sur chacune des dimensions et élevé sur les dimensions normative et continue liée aux coûts perçus et affective. Les impliqués normatifs, quant à eux, présentent un niveau positif et élevé sur la seule dimension normative.

Les caractéristiques sociodémographiques des groupes

Une telle analyse peut permettre de mieux comprendre vers quel type d'implication organisationnelle les cadres tendent en fonction de leurs caractéristiques.

Il apparaît que les femmes sont davantage présentes dans le groupes des « impliqués continus liés au manque d'alternative » (52 % de femmes contre 48 % pour les hommes). De leur côté, les hommes sont plus présents que les femmes dans le profil « impliqué » (60 % d'hommes et 40 % de femmes) et dans le profil « impliqué affectivement ou impliqué affectif » (60 % d'hommes et 40 % de femmes). Par contre, la répartition hommes-femmes des autres profils est proche de la répartition de l'échantillon total.

En ce qui concerne l'âge, les résultats sont moins marquants. Il n'y a pas de différence significative. On note néanmoins que les plus de 40 ans sont moins nombreux dans le groupe des « impliqués normatifs ».

En ce qui concerne l'ancienneté dans l'entreprise, les individus ayant plus de 10 ans d'ancienneté se situent plus fréquemment dans le groupe « impliqués continu général » que dans les autres. Par ailleurs, ceux ayant l'ancienneté la plus faible (moins de 2 ans) se trouvent plus fréquemment dans le groupe des « impliqués ».

Tous les profils ont-ils le même niveau de bien-être ?

La nature et la force du lien à l'organisation sont donc différentes en fonction de chacun des groupes d'implication organisationnelle. Dès lors, la question est de savoir si les plus impliqués ont une meilleure santé au travail que les non impliqués. Pour répondre à cette question, le niveau de bien-être et d'épuisement professionnel pour chacun des groupes a été analysé afin d'identifier s'il existe des différences entre chacun.

L'analyse du tableau 5 montre clairement qu'il existe des différences significatives entre chacun des groupes quant à leur niveau de bien-être et de *burnout*. Nous observons que les « impliqués affectifs » ainsi que les « impliqués » ont des niveaux de bien-être supérieurs aux quatre autres profils d'implication (impliqués liés au manque d'alternative, non impliqués, impliqués continus et impliqués normatifs).

En ce qui concerne le *burnout*, les individus impliqués affectivement (impliqués affectifs) ont un niveau de *burnout* inférieur à tous les autres profils d'implication, y compris aux impliqués. De leur côté, les impliqués ont un niveau de *burnout* inférieur aux impliqués liés au manque d'alternative et aux impliqués continus général.

Ces résultats semblent montrer qu'il est préférable pour l'individu (et sa santé) d'être impliqué dans son organisation. Néanmoins, nous observons que les impliqués affectifs ont moins de risque d'être épuisés professionnellement que les impliqués (groupe rassemblant toutes les formes d'implication mais surtout l'implication affective, normative et continue liée aux coûts perçus). Ceci s'explique peut-être par un niveau plus faible d'implication continue liée aux coûts perçus et au manque d'alternative, ou encore par un niveau plus faible d'implication normative.

Le tableau suivant présente les moyennes de bien-être au travail et d'épuisement professionnel (en ligne) de chacun des profils d'implication (en colonne).

Un « impliqué affectif » a un épuisement professionnel égal, en moyenne, à -0.43, alors qu'un « impliqué continu général » a un épuisement professionnel de 0.35. La moyenne de tous les groupes confondus, dans la colonne « Total », est de 0.02. La colonne « Post Hoc (Tukey) » indique si oui ou non la diffé-

7. p. 7 et suivantes du présent rapport, le lecteur pourra trouver des informations (facettes, définitions, etc.) sur l'implication organisationnelle

rence de moyenne entre chacun des groupes est significative ou non.

Par exemple, le groupe 2 (« impliqués liés au manque d'alternative » avec comme résultat du test de Tukey : $2 > 1,3,4$) a un niveau d'épuisement professionnel supérieur au groupe 1 (les « impliqués affectifs »), au groupe 3 (les « non impliqués »), au groupe 4 (les « impliqués »). Cependant, les différences de moyenne qu'il a avec les groupes 5 (« continu général ») et 6 (« normatif ») ne sont pas significatives. Cela signifie, alors même que les moyennes sont différentes, qu'on ne peut pas affirmer que le groupe 2 soit véritablement moins épuisé professionnellement que le groupe 5 (0.35), ni plus que le groupe 6 (0.15). La dernière colonne indique l'ampleur de cette différence. Elle est considérée comme petite à 0.01, moyenne à 0.06 et large à 0.14. Au final, la différence est large pour le bien-être au travail et moyenne pour l'épuisement professionnel (tableau 5).

Profils d'implication et *workaholisme*


Dans l'étude Apec menée par Desmarais *et al.*, (2010), le *workaholisme* avait été identifié comme une conséquence potentielle d'un haut niveau d'implication. Dès lors, il est intéressant d'analyser le niveau de *workaholisme* en fonction de chacun des groupes d'implication. Cette analyse permet de montrer que les individus impliqués (ceux qui ont un haut niveau d'implication sur 3 des 4 dimensions de l'implication) ont également un niveau de *workaholisme* compulsif significativement supérieur aux « impliqués affectifs » ainsi qu'aux « non impliqués ». La différence avec les autres groupes n'est pas significative. Il faut noter que les « non impliqués » et « impliqués affectifs » (individus ayant un niveau modéré d'implication affective) ont moins tendance au *workaholisme* compulsif que tous les autres groupes.

En ce qui concerne le *workaholisme* excessif, seuls les impliqués de manière normative (individu qui ont un fort sens d'obligation morale, de loyauté) se détachent des autres groupes. Ils ont en effet un niveau significativement supérieur de *workaholisme* excessif, supérieur aux « non impliqués » et aux individus impliqués affectivement. Ce besoin de travailler de manière excessive pourrait donc s'expliquer par

—Tableau 5—
Résultats de la comparaison de moyenne par profil pour le bien-être au travail et l'épuisement professionnel

	Impliqué affectif (1)	Impliqué lié au manque d'alternative (2)	Non impliqué (3)	Impliqué (4)	Impliqué continu général (5)	Impliqué normatif (6)	Total	Post Hoc (Tukey)	η
Bien-être (Enthousiasme-Dépression)	4,32	3,34	2,97	4,45	3,62	3,7	3,8	1>2,3,5,6***	0.268
	-0,77	-0,83	-0,92	-0,81	-0,83	-0,91	-0,98	2<4,5,6*** 3<2,4,5,6*** 4>5,6***	
Bien-être (Satisfaction-Anxiété)	3,58	2,92	2,68	3,64	3,06	3,27	3,24	1>2,3,5,6***	0.156
	-0,75	-0,77	-0,77	-0,82	-0,76	-0,86	-0,86	2,3<4,5,6*** 4>5,6***	
Épuisement professionnel F(5,972)= 17.569***	-0,43	0,33	-0,14	0	0,35	0,15	0,02	1<2,4,5,6***	0.083
	-0,89	-0,98	-1,01	-1,01	-0,93	-0,86	-0,99	1<3** 2>1,3*** 2>4**	

Note : Significativité : ** p<0.05, ***p<0.01

 Lorsque nous avons 1>2, 3, 5, 6*** : cela signifie que le groupe 1 (les impliqués affectifs) a un niveau de bien-être supérieur au groupe 2, 3, 5 et 6. Les astérisques témoignent du degré de significativité. Ainsi, lorsque la significativité est de p<0.01 (ce qui est le cas ici, puisque nous avons ***), cela signifie que nous prenons très peu de risques à rejeter l'hypothèse selon laquelle le groupe 1 aurait un niveau de bien-être égal aux autres. Lorsque le degré de significativité est p<0.05, nous pouvons conclure au même résultat même si nous prenons un tout petit peu plus de risques à conclure au même résultat. Lorsque le risque est trop grand, nous estimons que la différence n'est pas significative et dans ce cas-là, nous estimons qu'il n'y a pas réellement de différences entre les groupes.

-Tableau 6-
Profils d'implication organisationnelle et *workaholisme*

	Impliqué affectif (1)	Impliqué lié au manque d'alternative (2)	Non Impliqué (3)	Impliqué (4)	Impliqué continu général (5)	Impliqué normatif (6)	Total	Post Hoc (Tukey)	η
Workaholisme compulsif W=5.939***	-0,2	0,11	-0,23	0,35	0,11	0,25	0,05	1<2,5**, 4,6*** 2>3**, 3<2,5** 3<4,6***	0.050
	-0,91	-1	-1	-0,93	-1,03	-0,84	-0,97		
Workaholisme excessif F(5,972)= 3.825***	-0,14	0,11	-0,16	0,13	0,04	0,18	0,02	1<6**, 3<6**	0.019
	-1	-1,02	-1,02	-0,87	-0,99	-0,86	-0,97		

Source : Enquête 2011, Exploitation et analyse par les auteurs

l'obligation de devoir, de loyauté, des impliqués normatifs (qui, rappelons-le, est un groupe composé de cette seule dimension). Les cadres favorisant ce type d'implication organisationnelle auraient donc plus tendance que d'autres profils à se vouer à leur organisation, ce qui pourrait expliquer en partie pourquoi ils sont plus épuisés professionnellement que d'autres profils (sauf les impliqués : continus liés au manque d'alternative) (tableau 6).

Tous les profils ont-ils le même niveau de détachement psychologique au travail ?

Alors même que les « non impliqués » sont plus distants de leur organisation que les « impliqués affectifs », les deux profils ont un niveau de détachement psychologique supérieur aux « impliqués continus général » et aux « impliqués de manière normative ». Les « impliqués » sont ceux qui ont le moins tendance à se distancer de leur organisation (0.43), mais les « impliqués normatifs » les suivent de près et sont significativement moins distants de leur organisation que les « impliqués liés aux manque d'alternative »,

les « non impliqués » et les « impliqués continus général » (tableau 7).

Conclusion sur les profils d'implication organisationnelle

Les analyses montrent que les cadres sont souvent impliqués à différents niveaux et de différentes façons. S'il semble que les profils « impliqués affectifs » et « impliqués » sont en situation de bien-être au travail, il faut être néanmoins prudent avec les individus impliqués (ceux dominés par 3 des 4 types d'implication). En effet, ce profil d'implication, qui a des difficultés à prendre de la distance avec son organisation et qui a des tendances à faire preuve d'un *workaholisme* compulsif plus élevé que les autres groupes, présente un niveau d'épuisement professionnel qui, sans être alarmant, est plus élevé que celui des « impliqués affectifs ». Ce profil correspond probablement à des profils de cadres à risques. Pour limiter ces risques, les managers ne devraient-ils pas inciter ces cadres à décrocher du travail, pour qu'ils se détachent tout en restant impliqués ?

-Tableau 7-
Profils d'implication organisationnelle et détachement/distance

	Impliqué affectif (1)	Impliqué lié au manque d'alternative (2)	Non Impliqué (3)	Impliqué (4)	Impliqué continu général (5)	Impliqué normatif (6)	Total	Post Hoc (Tukey)	η
Détachement psychologique W=4.794***	0,16	-0,12	0,18	-0,04	-0,19	-0,18	-0,02	1>5;6** 3>5*** 6<3**	0.024
	-0,88	-1,06	-1,06	-1	-1,03	-0,94	-1		
Absence de distance organisationnelle F(5,972)= 20.719***	0,03	-0,25	-0,45	0,43	-0,21	0,3	-0,03	1>3*** 4>1,2,3,5*** 6>2,3,5***	0.096
	-0,91	-0,96	-0,91	-0,96	-0,93	-0,98	-0,99		

Source : Enquête 2011, Exploitation et analyse par les auteurs

DÉTACHEMENT ET BIEN-ÊTRE

Comme cela a été rappelé dans la revue de littérature, pouvoir prendre de la distance par rapport à son travail mais également par rapport à son organisation, pourrait permettre de développer davantage de bien-être au travail. C'est ce que nous avons souhaité vérifier ici.

Dans un premier temps, l'analyse porte sur la relation entre le détachement vis-à-vis du travail et le bien-être, avec la question suivante : le fait de se détacher de son travail permet-il au cadre de mieux vivre son travail ? S'il est clair que le fait d'être détaché de son travail augmente de 0.726 unités le bien-être au travail d'un cadre, cette augmentation est limitée à un seuil. En effet, à partir d'un certain niveau de détachement, les effets positifs se transforment en effets négatifs

et le fait d'être trop détaché conduit à moins de bien-être au travail (c'est ce que mesure la variable Détachement2).

Le cadre doit donc se détacher de son travail lorsqu'il n'est plus au travail. En déconnectant, il doit avoir d'autres activités, se couper véritablement de son travail et de son environnement professionnel, mais sans dépasser un certain seuil. En effet, ceci pourrait se manifester par un désintérêt du travail et conduire par là à moins de bien-être (tableau 8).

Ensuite, il s'agit de savoir si le fait de se distancier de son organisation peut avoir des effets positifs sur le bien-être. Bien que cette relation soit moins forte que celle liant détachement du travail et bien-être, il semble que la distance organisationnelle améliore, même faiblement, le bien-être au travail (0.081) (tableau 9).

–Tableau 8–
Explication du bien-être à partir du détachement psychologique au travail

	Bien-être	
	Coef.	Std. Err.
Secteur	.000	.006
Ancienneté	-.091***	.018
Âge	.075***	.021
Niveau d'étude	-.028	.020
Genre	-.167**	.050
Détachement	.726***	.118
Détachement2	-.071***	.020
Constante	2.564***	.210
F(7,967)	33.89***	
R2 ajusté	19.12%	

Source : Enquête 2011, Exploitation et analyse par les auteurs

p<0.01, *p<0.001

–Tableau 9–
Explication du bien-être à partir du détachement psychologique au travail et de la distance organisationnelle

	Bien-être	
	Coef.	Std. Err.
Secteur	.001	.006
Ancienneté	-.092***	.018
Âge	.075***	.020
Niveau d'étude	-.023	.020
Genre	-.150**	.050
Détachement	.718***	.118
Détachement2	-.068***	.020
Distance organisationnelle	.081**	.029
Constante	2.326***	.226
F(8,966)	30,85***	
R2 ajusté	19,69%	

Source : Enquête 2011, Exploitation et analyse par les auteurs

p<0.01, *p<0.001



Le tableau 8 explique la variation du bien-être à partir du détachement psychologique au travail (Avec un R2 de 19,12% ce modèle explique correctement cette variation). En l'occurrence on peut observer que l'âge est positivement lié au bien-être mais nous ne pouvons rien dire sur le niveau d'étude qui n'est pas statistiquement significatif (il serait donc faux de dire que celui-ci contribue négativement au bien-être même faiblement). Les variables secteur, ancienneté, âge, niveau d'étude, genre, sont des variables de contrôle dans ce modèle. Elles sont utilisées pour s'assurer que si le détachement est positivement lié au bien-être, cela ne vient pas en réalité de l'ancienneté, de l'âge ou du genre.

PEUT-ON ÊTRE DÉTACHÉ ET IMPLIQUÉ AFFECTIVEMENT ?

On a vu que le détachement du travail et de l'organisation permet d'améliorer le bien-être au travail, mais que ce détachement doit être modéré pour ne pas diminuer le bien-être. Parallèlement on a vu aussi que l'implication organisationnelle affective du cadre (qui correspond à la relation affective qui lie le cadre à l'organisation) était également liée à plus de bien-être. Ces constats amènent tout naturellement à se demander s'il est possible d'être détaché et impliqué affectivement.

En l'occurrence, on remarque que détachement vis-à-vis du travail et implication organisationnelle ne sont pas incompatibles. En effet, le détachement vis-à-vis du travail conduit à augmenter l'implication organisationnelle affective (+0.503). Le même constat peut être dressé pour la distance organisationnelle qui augmenterait l'implication organisationnelle affective de +0.511 unités. Dès lors, il semble tout à fait possible de prendre du recul vis-à-vis de son organisation, tout en y étant impliqué affectivement.

Ces résultats permettent de souligner l'importance d'une relation saine à l'organisation et au travail. Ce type de relation peut permettre de concilier une implication organisationnelle affective importante, dont on connaît les bénéfices pour l'organisation et pour l'individu, à partir du moment où ce dernier réussit à prendre du recul vis-à-vis de l'organisation, mais aussi à se préserver des moments pour lui, à avoir des activités en dehors du travail, où il parvient à couper avec

celui-ci. S'il n'y parvient pas, alors son bien-être risque d'être amoindri.

Ces résultats rappellent l'importance de la modération dans la relation. En effet, il semble qu'un juste milieu doit être trouvé entre un trop grand attachement et une distance trop importante qui peut s'avérer néfaste, soit parce qu'elle contribue négativement au bien-être, soit parce qu'elle contribue à diminuer l'implication organisationnelle affective. En effet, ces résultats montrent qu'à partir d'un certain seuil de détachement vis-à-vis du travail, l'implication organisationnelle affective diminue (-0.067) (tableau 10).

-Tableau 10-
Explication de l'implication organisationnelle à partir du détachement et de l'absence de distance organisationnelle

	Implication organisationnelle affective	
	Coef.	Std. Err.
Secteur	.001	.008
Ancienneté	.001	.024
Âge	.035	.026
Niveau d'étude	-.008	.026
Genre	.041	.065
Détachement	.503**	.151
Détachement2	-.067**	.026
Distance organisationnelle	.511***	.037
Constante	.775	.291
F(8,966)	26.86***	
R2 ajusté	17.52%	

p<0.01, *p<0.001

Source : Enquête 2011, Explication et analyse par les auteurs

– 2 –

– ÉTUDE DE LA SITUATION DES CADRES PENDULAIRES –

24	Introduction
25	Tour d'horizon des conditions de travail des cadres pendulaires internationaux
26	Méthodologie
26	Résultats
27	Conclusion

-INTRODUCTION-

Avec une croissance de plus de 25 % au cours des dix dernières années (PwC, 2013⁸), la mobilité professionnelle constitue une véritable réalité stratégique pour les organisations, d'autant plus qu'elle devrait encore augmenter de plus de 50 % d'ici 2020 (PwC, 2013). Ces bouleversements concernent particulièrement la mobilité internationale. En effet, l'internationalisation des organisations est synonyme d'accroissement et de diversification des flux de salariés qualifiés (Guillaume et Pochic, 2010).

De nouvelles formes de mobilité, plus brèves et plus flexibles, sont développées, en remplacement de l'expatriation traditionnelle. Parmi ces dernières, la population des cadres pendulaires internationaux se présente comme une alternative à l'expatriation : les cadres pendulaires internationaux sont des cadres qui, mandatés par leur entreprise, navettent de manière fréquente entre leur pays de résidence et un ou des lieux de travail, situés dans un ou des autres pays.

Bien que ces nouvelles formes de mobilité présentent de nombreux avantages (comme des coûts moins élevés, une mise en place plus aisée pour les couples à double carrières (Demel et Mayrhofer, 2010), il existe des contreparties négatives tels que le stress, l'épuisement professionnel ou encore le conflit travail-famille (Copeland, 2009 ; Westman, Etzion et Gattenio, 2008). Or, la littérature scientifique souligne la relation entre le stress des expatriés et la baisse de la satisfaction au travail, le retrait sur soi des individus et l'accroissement des départs volontaires (Bhanugopan et Fish, 2006).

Pourtant, les cadres pendulaires internationaux ne font pas l'objet d'une segmentation organisationnelle et ne sont que très rarement gérés comme une catégorie spécifique. Par ailleurs, la littérature les concernant reste peu abondante : lorsqu'elle aborde les nouvelles formes de mobilité internationale, elle s'intéresse essentiellement aux aspects organisationnels, délaissant les aspects individuels. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant d'examiner la population des cadres pendulaires internationaux, autour de trois objectifs :

- Décrire les caractéristiques socio-organisationnelles de la population des cadres pendulaires internationaux (CPI), en les comparant avec celles des cadres pendulaires nationaux (CPN) et des cadres sédentaires (CS).
 - Analyser les différences existant entre ces catégories distinctes du point de vue de certaines variables psycho-sociales.
 - Observer l'impact de certaines exigences et ressources propres à chaque catégorie et leur effet sur le niveau d'épuisement et de bien être émotionnel au travail des trois sous populations.
- Après avoir analysé les exigences et les ressources spécifiques de cette catégorie de cadres, dans le cadre du modèle des exigences-ressources au travail, nous présentons les principaux résultats issus de cette enquête avant d'en discuter les implications. ●

8. Rapport *Talent Mobility 2020 and Beyond*, PwC, février 2013

-TOUR D'HORIZON DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX-

Au cours des dernières années, le recours aux nouvelles formes de mobilité internationale a connu une forte croissance. La littérature aborde cette thématique au travers de concepts disparates et variés (Welch *et al.*, 2007). Les nouvelles formes de mobilité internationale se caractérisent avant tout par leur temporalité de court terme et leur grande flexibilité. La littérature distingue notamment les sous-populations des grand voyageurs⁹ (Collings *et al.*, 2007), des *commuters* internationaux¹⁰ (Petrovic *et al.*, 2000), des *flexpatriates*¹¹ (Mayerhofer *et al.*, 2011).

Dans un souci d'unification, la catégorie des cadres pendulaires internationaux réunit ces trois catégories. La littérature concernant les cadres pendulaires internationaux reste peu abondante. Elle se focalise sur les aspects stratégiques que peuvent recouvrir les affectations de court terme lors de l'expansion internationale des firmes. Elle met essentiellement en évidence l'attractivité de la mobilité pendulaire internationale pour des populations habituellement moins enclines à la mobilité internationale, comme les femmes (Mérignac, 2009) ou les jeunes diplômés (Guillaume et Pochic, 2010). Toutefois, il existe peu de recherches se focalisant sur les acteurs de la mobilité pendulaire internationale.

Pourtant, cette dernière présente un certain nombre de spécificités pouvant facilement mener à des situations de souffrance au travail (DeFranck *et al.*, 2000). Ces conditions de travail peuvent être analysées comme des exigences et des ressources dans le cadre du **modèle des exigences-ressources au travail** (Demerouti *et al.*, 2001). Selon ce modèle théorique, l'altération de la santé au travail est le

résultat d'un déséquilibre entre des exigences excessives de travail et les ressources à disposition des individus. À partir d'une revue de la littérature concernant l'expatriation et les nouvelles formes de mobilité internationales, poursuivant un raisonnement par analogie, nous avons identifié les principales exigences et ressources des cadres pendulaires internationaux :

- L'intensité et la fréquence des déplacements entraînent la faible activité physique des cadres très mobiles, une augmentation de la consommation d'alcool et surtout une élévation significative du stress directement lié aux voyages (DeFranck *et al.*, 2000 ; Welch *et al.*, 2007).
- Le rythme de travail est accentué par la double charge de travail des cadres pendulaires internationaux : celle relative aux tâches quotidiennes et celle liée au déplacement. Cette dernière est amplifiée par les difficultés d'adaptation et de communication inhérentes à la dimension internationale de la mobilité (Cerdin, 2011).
- Le soutien social des collègues et de la hiérarchie, de la famille et des amis, c'est-à-dire l'aide qui peut être fournie à une personne par son réseau social (Eisenberger *et al.*, 1986).
- Le soutien organisationnel perçu qui renvoie au sentiment des salariés quant à l'attention dont ils font l'objet de la part de leur entreprise et la manière dont leur contribution est valorisée par celle-ci (Eisenberger *et al.*, 1986).
- La responsabilité hiérarchique (comme indicateur de la reconnaissance professionnelle), considérée comme un juste retour sur investissement en échange de la disponibilité à voyager. ●

9. Les grands voyageurs sont les employés dont les activités et voyages à l'étranger sont fréquents. Toutefois, ils ne sont pas affectés définitivement au pays d'accueil (Petrovic, Harris et Brewster, 2000).

10. Les *commuters* internationaux vivent dans un pays mais travaillent dans un autre, laissant leur famille dans leur pays de résidence (Blackhurst et Polovina, 2007).

11. La catégorie des *flexpatriates* réunit des hommes d'affaires et des grands voyageurs qui voyagent à l'étranger pour de brèves périodes. La flexpatriation est caractérisée par une importante flexibilité spatio-temporelle (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2004).

-MÉTHODOLOGIE-

Dans cette étude, ont été examinés les effets produits par les exigences (rythme de travail et temps de travail moyen) et les ressources (soutien du responsable, soutien des collègues, soutien de la famille et soutien organisationnel perçu) sur l'épuisement et le bien-être émotionnel des cadres pendulaires internationaux.

Les mesures suivantes ont été mobilisées pour évaluer :

- Les conséquences sur les cadres :
 - L'épuisement émotionnel, 3 items, échelle de fréquence 1-7, alpha¹².74, sous-dimension de la mesure de l'épuisement professionnel (SMBM, Sassi et Neveu, 2010).
 - Le bien-être émotionnel au travail, 6 items mesurant les émotions positives comme « optimiste » ou « enthousiaste », alpha .87 (Warr, 1990).
- Les exigences auxquelles ils ont été confrontés :
 - Le rythme de travail, 4 items, échelle de Likert allant de 1-7 (Wallace, 2005 ; Caplan *et al.*, 1975) ; alpha .91.
 - Le temps de travail moyen.
- Les ressources sur lesquelles ils pouvaient compter :
 - Le soutien social

du responsable, 3 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .86 (Pinneau, 1976).

des collègues, 3 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .79 (Pinneau, 1976).

la famille, 3 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .71 (Pinneau, 1976).

- Le soutien organisationnel perçu, 5 items, échelle de fréquence 1-4, alpha .94 (Vandenberghe et Peiro, 1999).

L'échantillon global de cette étude est composé de 869 cadres¹³. Afin d'identifier s'il existe bien des spécificités pour les cadres pendulaires internationaux, trois sous-populations ont été distinguées :

- Les cadres pendulaires nationaux (CPN, n = 349), dont le temps consacré aux déplacements nationaux représente de 15 à 100 % du temps de travail.
- Les cadres pendulaires internationaux (CPI, n = 242), dont le temps consacré aux déplacements internationaux représente de 15 à 100 % du temps de travail.
- Les cadres sédentaires (CS, n = 278) qui ne se déplacent pas. ●

-RÉSULTATS-

L'analyse des données a mis en lumière des résultats concernant les caractéristiques des cadres pendulaires internationaux, d'une part, et leur relation au travail, d'autre part.

LES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX : QUELLES CARACTÉRISTIQUES ?

L'étude a mis en évidence des caractéristiques propres aux cadres pendulaires internationaux par rapport aux cadres pendulaires nationaux et aux cadres sédentaires.

Concernant la mobilité internationale, les cadres pendulaires à l'international effectuent une quinzaine de déplacements par an. La durée des dépla-

cements est plus élevée pour les moins de 40 ans, en particulier pour les hommes jeunes dont la durée moyenne de séjour est de 5 jours (contre 3,26 en moyenne). Les cadres pendulaires à l'international ayant une fonction d'encadrement se déplacent plus fréquemment, mais la durée de leurs séjours est plus courte.

Les cadres pendulaires nationaux sont susceptibles de subir des contraintes au moins aussi importantes que celles des cadres pendulaires à l'international, puisque la fréquence et la proportion de leur déplacement, par rapport au temps de travail, sont plus importantes pour eux que pour les cadres pendulaires à l'international.

Le tableau 11 ci-après présente les principales caractéristiques socio-organisationnelles significatives de chaque sous-population (**tableau 11**).

¹². Le coefficient de Cronbach permet d'évaluer la cohérence interne d'une échelle de mesure. On peut estimer que l'échelle est cohérente quand le coefficient de Cronbach présente une valeur d'au moins 0.7 (Hair *et al.*, 2009)

¹³. Dans la mesure où les cadres sédentaires étaient surreprésentés par rapport aux cadres pendulaires internationaux, un tirage au sort a été effectué à partir du logiciel SPSS. Ce tirage au sort a permis d'obtenir des échantillons équilibrés entre chacune des trois sous-populations.

Par rapport aux cadres pendulaires nationaux et aux cadres sédentaires, les cadres pendulaires internationaux possèdent un niveau d'expertise très élevé. Ils travaillent principalement dans des domaines liés à l'ingénierie (41 % dans le secteur industriel, 12 % dans le secteur de la recherche et développement). Bien que la population des cadres pendulaires à l'international reste principalement masculine (les hommes constituent 64 % de ce sous-groupe, la proportion des femmes cadres pendulaires à l'international (36 %) est importante compte tenu de la faible féminisation de la population des managers internationaux. En effet, en 2000, les femmes ne représentaient que 15 % de la population des managers internationaux (Mérignac, 2009). Cela constitue un résultat en ligne avec d'autres études sociologiques qui ont mis en évidence que ce type de mobilité englobe plus de femmes que l'expatriation classique et concerne notamment des femmes en début de carrière ou des trentenaires sans enfants disposant d'une grande expertise (Pochic et Guillaume, 2010).

Concernant leur profil professionnel, les cadres pendulaires internationaux sont aussi bien experts (50 % des cadres pendulaires à l'international) que managers : ils exercent ainsi plus de fonctions de management que les cadres sédentaires et moins que les cadres pendulaires nationaux (dont 59 % ont une responsabilité hiérarchique).

LES CADRES PENDULAIRES INTERNATIONAUX VIVENT-ILS MOINS BIEN LEUR TRAVAIL QUE LES AUTRES CADRES?

Pour répondre à cette question, il a fallu comparer les trois catégories de cadres identifiées précédemment quant à leurs niveaux de bien-être, d'exigences et de ressources. Pour cela, les moyennes de chaque variable ont été comparées pour les trois catégories à l'aide d'une analyse de la variance (ANOVA)¹⁴

Cette analyse permet de faire ressortir un point surprenant.

Alors même que la littérature précise que les cadres pendulaires internationaux sont plus affectés par

-Tableau 11-

Caractéristiques socio-organisationnelles principales des cadres pendulaires nationaux (CPN), cadres pendulaires internationaux (CPI) et cadres sédentaires (CS)

Caractéristiques principales		CS	CPN	CPI
Responsabilité hiérarchique	Oui	50%	41%	54%
Genre	Homme	53%	60%	64%
	Femme	47%	40%	36%
Activité de l'entreprise	Industrie	16%	19%	41%
	R et D	7%	10%	12%
Bac +5 et >		65%	72%	80%
500 salariés et >		43%	42%	55%

Source : Desmarais, Châlier et Wodociag (2012)

leurs conditions de travail jugées difficiles (rythme de travail intensif, fréquence des déplacements élevés, pression liée au respect des délais), ceux de cet échantillon ne semblent finalement pas plus touchés que les autres cadres de l'échantillon par leurs conditions de travail.

En effet, leur niveau de bien-être n'est pas moindre que celui des cadres pendulaires nationaux ou des cadres sédentaires. Ce résultat, plutôt surprenant, nécessite donc de s'intéresser aux exigences auxquelles les trois catégories de cadres sont confrontées et aux ressources qui sont à leur disposition, afin de voir s'il existe des différences permettant d'expliquer ce résultat.

En s'intéressant aux exigences, l'analyse montre que les cadres pendulaires à l'international sont soumis à un rythme de travail plus intense que les autres catégories [F = 4.11 ; p = 0.017¹⁵ ; cadres pendulaires internationaux (M 20.78, SD 5.83¹⁶) ; cadres pendulaires nationaux (M 20.41, S 5.57) ; cadres sédentaires (M 19.42, SD 5.79)]. Ces éléments peuvent être mis en relation avec la distance causée par les déplacements et au fait que ces cadres, ne rentrant pas chez eux le soir, peuvent accorder plus de temps à leur vie professionnelle.

Cependant, dans cet échantillon, cet écart est vraiment faible, mais il n'est pas étonnant que les cadres pendulaires internationaux vivent leur travail aussi bien que les deux autres catégories de cadres étudiées. L'analyse de la variance n'a pas mis en évi-

14. Méthode identique à celle utilisée dans l'encadré p.34/35

15. Ceci signifie que la différence de moyenne pour le rythme de travail entre les trois sous-catégories est significative.

16. M : moyenne, SD : écart-type

dence de variations significatives concernant les ressources considérées.

Ce résultat peut s'expliquer par différentes raisons. Tout d'abord, ayant un bien-être équivalent ainsi que des exigences proches des autres catégories de cadres, il peut sembler logique que les cadres pendulaires internationaux ne sentent pas qu'ils ont besoin de plus de ressources que celles dont ils disposent. Celles qu'ils ont aujourd'hui à leur disposition leur semblent suffisantes pour faire face à leurs contraintes. Par ailleurs, ils ont très certainement des avantages, comme les responsabilités hiérarchiques ou l'intérêt de leur travail, qui compensent un rythme de travail légèrement plus intense et qui leur permet de bien le vivre.

S'il ne semble pas, et contrairement à ce qu'affirme la littérature, que les cadres pendulaires internationaux aient, en moyenne, un bien-être plus faible que les autres catégories de cadres, l'analyse sur les moyennes qui vient d'être menée ne permet pas de savoir s'il existe des particularités pour chaque catégorie de cadres quant à ce qui va déterminer leur bien-être ou leur épuisement émotionnel. Cela est appréhendé dans les analyses qui suivent.

COMMENT EXPLIQUER L'ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL ET LE BIEN-ÊTRE DE CHAQUE CATÉGORIE DE CADRES ?

Après avoir sélectionné, à partir d'une revue de la littérature, les exigences et les ressources devant avoir le plus d'impact sur la santé des cadres pendulaires internationaux, des régressions multiples ont été réalisées. Celles-ci permettent, par exemple, de vérifier si l'exercice d'une responsabilité hiérarchique produit des effets significatifs sur le niveau d'épuisement émotionnel ou de bien-être des cadres pendulaires internationaux, c'est-à-dire si cela permet de diminuer ou d'augmenter l'épuisement émotionnel et le bien-être du cadre.

Les tableaux 12 et 13 présentent les résultats de ces analyses (tableaux 12 et 13).

Les analyses permettent de montrer que le soutien des collègues explique négativement l'épuisement émotionnel pour les trois sous-populations. Ainsi, le soutien des collègues permet d'aider le cadre à mieux vivre son travail et les exigences auxquelles il est confronté, et ceci pour chacune des trois sous-catégories de cadres. Cette ressource est donc précieuse pour tous.


-Tableau 12-

Déterminants de l'épuisement émotionnel pour les trois sous-populations

Explication de l'épuisement émotionnel	CPN R ² = 0.15		CPI R ² = 0.16		CS R ² = .19	
	β*	p**	β*	p**	β*	p**
Rythme de travail	.01	.800	.09	.117	.10	.073
Soutien organisationnel perçu	-.05	.429	-.03	.672	.01	.877
Soutien du responsable	-.07	.299	-.05	.514	-.01	.881
Soutien des collègues	-.33	.000	-.34	.000	-.41	.000
Soutien de la famille	-.07	.147	-.06	.338	-.05	.350
Responsabilité hiérarchique	.00	.909	-.13	.041	-.11	.053

* Si β est négatif, la relation entre les variables est négative, et inversement.

** Si p < .05 et .01, le risque d'erreur est acceptable.

 Ce tableau explique la variation de l'épuisement émotionnel à partir du rythme de travail, du soutien organisationnel perçu, du soutien social (du responsable, des collègues, de la famille) et des responsabilités hiérarchiques pour chacune des trois catégories de cadres identifiées dans cette étude (CPN = cadres pendulaires nationaux, CPI : cadres pendulaires internationaux, CS : cadres sédentaires). L'indice « R² » permet de montrer que le modèle explique correctement cette variation. En l'occurrence avec des « R² » tels que 15% (CPN), 16% (CPI) et 19% (CS), les modèles expliquent correctement cette variation. L'indice « β » mesure l'importance des effets produits par la variable explicative sur la variable dépendante.

En revanche, l'exercice d'une responsabilité hiérarchique ne produit des effets que sur l'épuisement émotionnel des cadres pendulaires à l'international. En l'occurrence il lui est lié négativement. Ainsi, la responsabilité hiérarchique qu'exerce le cadre pendulaire international est une ressource très importante afin de l'aider à mieux supporter son travail et ses particularités. Indicateur de reconnaissance professionnelle, la responsabilité hiérarchique aide certainement le cadre pendulaire à trouver normal qu'il doive davantage s'investir dans son travail et qu'il ait des sacrifices à consentir. Cette compensation lui permet certainement de trouver un juste équilibre dans son échange avec l'organisation. Aucun autre résultat significatif n'émerge concernant les autres variables permettant d'expliquer l'épuisement émotionnel des cadres de cet échantillon.

Concernant le bien-être des cadres, d'autres résultats émergent (tableau 13).

C'est ainsi que le rythme de travail limite le bien-être des trois populations. Le soutien organisationnel perçu et le soutien des collègues constituent, quant à eux, des ressources essentielles pour tous. Ces résultats ne sont pas surprenants dans la mesure où un rythme de travail important ne peut que diminuer le bien-être de tous à partir du moment où les ressources permettant d'y faire face ne sont pas à la disposition des individus, et ce, quelle que soit la situation du cadre (mobile ou sédentaire).

De la même manière, si le cadre a l'impression que son organisation le soutient (se soucie de son bien-être, de sa satisfaction, de ses objectifs et de ses valeurs), il y a davantage de chance pour qu'il soit posi-

tivement disposé à l'égard de son organisation et de son travail.

Le soutien des collègues de travail semble lui aussi important pour le cadre quel que soit son groupe pour une raison similaire. En effet, s'il se sent bien dans son équipe, dans son organisation, il y a des chances pour qu'il soit bien disposé vis-à-vis de son organisation et de son travail et donc qu'il le vive mieux.

Étonnamment, ce résultat diffère lorsqu'il s'agit du soutien du responsable. En effet, dans cette analyse, il n'apparaît essentiel que pour les cadres pendulaires nationaux alors qu'il semble peu important pour les deux autres catégories. Ce résultat plutôt surprenant mériterait d'être approfondi à l'occasion d'une autre étude.

Comme cela a été observé pour l'explication de l'épuisement émotionnel, l'exercice de la responsabilité hiérarchique permet aux cadres pendulaires internationaux de mieux vivre leur travail. Cependant, il est également un déterminant important pour les cadres sédentaires alors qu'il ne l'est pas pour les cadres pendulaires nationaux.

Tout comme pour le rôle que joue le soutien du responsable hiérarchique, les cadres pendulaires nationaux se différencient des deux autres sous-catégories. Dans la mesure où cette distinction ne peut s'expliquer par les déplacements, elle doit pouvoir s'expliquer par autre chose comme un rapport différent à la hiérarchie (une importance différente donnée à la hiérarchie) ou un besoin différent de contrepartie par rapport à l'évaluation que cette catégorie fait de son travail. Cette étude ne permettant pas d'expliquer ces différences, il faudrait approfondir cette question lors d'une étude ultérieure. ●

–Tableau 13–
Déterminants du bien-être pour les trois sous-populations

Explication du bien-être (émotions positives)	CPN R ² = 0.15		CPI R ² = 0.16		CS R ² = .19	
	β*	P**	β*	p**	β*	p**
Rythme de travail	-.17	.000	-.14	.004	-.15	.003
Soutien organisationnel perçu	.38	.000	.55	.000	.37	.000
Soutien du responsable	.22	.000	.05	.442	.09	.166
Soutien des collègues	.13	.003	.13	.009	.21	.000
Responsabilité hiérarchique	.05	.228	.15	.002	.13	.009

Source : Desmarais, Ghislieri et Wodociąg (2012)

* Si β est négatif, la relation entre les variables est négative, et inversement.
** Si p < .05 et .01, le risque d'erreur est acceptable.

-CONCLUSION-

Si les différences entre les cadres pendulaires internationaux et les deux autres catégories de cadres sont, dans cette étude, plutôt faibles, quelques spécificités subsistent. C'est ainsi que l'analyse a conforté que les cadres pendulaires internationaux faisaient face à un rythme de travail un peu plus intensif que les autres, se caractérisant par des déplacements fréquents et plus courts que les cadres pendulaires nationaux. Les explications de l'épuisement émotionnel

et du bien-être ont permis de mettre en avant le fait que toutes les ressources n'avaient pas forcément la même importance pour toutes les sous-catégories de cadres. Dès lors, ne faudrait-il pas que les directions en entreprise portent une attention particulière à certaines sous-catégories de cadres afin de maintenir une relation d'emploi équilibrée dans le temps ? ●

— 3 —

— CONCLUSION GÉNÉRALE—

La question du bien-être au travail du cadre est au cœur du présent rapport. Il s'agissait, non pas de comprendre le bien-être dans sa globalité, mais plutôt de se focaliser sur la question de la distance psychologique (partie 1 du rapport) et physique (partie 2 du rapport) du cadre.

LA QUESTION DE LA DISTANCE PSYCHOLOGIQUE DU CADRE PAR RAPPORT À SON TRAVAIL AU SENS LARGE

La question a été abordée sous plusieurs angles.

Si la relation du cadre par rapport à son organisation a été particulièrement investiguée, notamment à travers les questions d'implication organisationnelle et de distance organisationnelle, la relation du cadre à son travail a été abordée à travers les notions de *workaholisme* et de détachement au travail.

Ont ainsi été, à chaque fois, analysées les questions de proximité et distance.

Les résultats de cette étude montrent ainsi qu'une relation trop proche, voire fusionnelle, peut être néfaste pour l'individu.

Il en est de même si la relation reste instrumentale (ne rester que pour des raisons financières ou parce qu'on n'a pas le choix).

Les résultats insistent sur l'importance de se détacher de son travail et de prendre du recul vis-à-vis de son organisation afin d'avoir une relation équilibrée avec l'organisation et de bien vivre son travail.

Contrairement à certaines idées véhiculées selon lesquelles un cadre doit donner l'exemple en passant son temps au travail, en faisant du présentiel et/ou en restant connecté avec son travail, les résultats doivent interpellier le cadre sur les actions qui peuvent contribuer à son bien-être dans l'entreprise :

- Prendre du temps en dehors de son travail pour déconnecter de celui-ci en participant à d'autres activités (activités sportives, culturelles, sociales et familiales),
- Ne pas avoir des activités en dehors de son temps de travail qui le replongent dans son activité professionnelle (y compris consultation d'e-mails ou appels

téléphoniques professionnels),

- Prendre du recul par rapport aux choix de son organisation (activités, stratégie, etc.) et ne pas lui vouer une loyauté sans faille, mais tout en restant impliqué dans son organisation, puisque l'implication organisationnelle affective étant compatible avec une telle distance organisationnelle.

Cette étude insiste donc sur l'importance de déconnecter de son travail en dehors de celui-ci et montre que ceci ne diminue pas l'implication organisationnelle affective du cadre ni son bien-être, bien au contraire.

Par conséquent, ne serait-il pas de la responsabilité des organisations et des managers d'inciter leurs collaborateurs à se « couper » du travail en dehors de celui-ci et à ne pas adopter des comportements *workaholiques* ? Cette étude montre en effet que ces comportements et attitudes favorisent une meilleure implication organisationnelle affective qui est, rappelons-le, bénéfique pour l'organisation mais également pour l'individu, tant que celle-ci ne bascule pas dans une identification de l'individu avec l'organisation.

LA QUESTION DE LA DISTANCE PHYSIQUE

Cette question, lorsqu'un cadre est confronté à de fréquentes mobilités, conduit à d'autres conclusions. Ainsi, le cadre distancié physiquement est sujet à de nombreux « stresseurs » pouvant diminuer son bien-être.

Cependant, l'étude montre des niveaux de santé similaires pour les cadres sédentaires et les cadres pendulaires. Pourtant, selon la littérature, ces cadres sont confrontés à des situations de travail très particulières que les organisations doivent et devraient davantage prendre en compte. C'est par exemple le cas de l'intensité du rythme de travail, comme cette étude le confirme.

Or, et malgré les conditions de travail particulièrement difficiles auxquels ces cadres sont confrontés, les résultats montrent qu'ils ne souffrent pas d'avantage que les autres et notamment les cadres sédentaires.

Ces résultats surprenants s'expliquent peut-être par le fait que cette recherche ne s'intéresse qu'aux

cadres pendulaires à un instant précis et ne les suit pas dans le temps. En effet, il semblerait qu'avec le temps, les particularités de la vie des cadres pendulaires deviennent plus difficiles à supporter et entaieraient leur bien-être (Wodociag, 2014). Ceci pourrait éventuellement s'expliquer par un épuisement, au fil du temps, des ressources qui les font supporter cette situation.

Ces ressources, essentielles aux cadres pendulaires internationaux pour faire face à leurs difficultés spécifiques, ont d'ailleurs été mises en lumière dans cette recherche. Il s'agit du soutien des collègues, des responsabilités hiérarchiques mais également du soutien organisationnel perçu.

Pour pouvoir prendre en compte au mieux ces spécificités et répondre aux besoins des cadres pendulaires, ne faudrait-il pas que les organisations et les directions concernées segmentent la population des cadres pendulaires comme une catégorie de personnel à part entière, avec une attention particulière pour celle des cadres pendulaires internationaux ? Cela permettrait de prendre en compte leurs spécificités (rythme de travail intensif et intensité des déplacements) *via* une politique adaptée de gestion des ressources humaines.

Cette étude a montré l'importance du soutien social. Dès lors, ne faudrait-il pas il favoriser une proximité sociale et psychologique des cadres pendulaires internationaux avec leur collectif de travail afin de ne pas les isoler lors de leurs déplacements ? Le recours aux technologies digitales avec la mise en place d'outils favorisant la communication virtuelle (*chat on-line*, vidéo-conférences, *share-drive*, etc.) seraient une solution possible pour y pallier, mais aussi l'instauration d'espaces et de temps d'échanges (formations pré-expatriation, suivi périodique (Cerdin, 2011), réunions trimestrielles avec les pairs et hiérarchie).

Les résultats des travaux présentés dans ce rapport apportent des éclairages quant au rôle de la distance psychologique ou physique du cadre avec son travail et son organisation dans le développement du bien-être. Des travaux complémentaires portant sur le rôle du manager permettraient de mieux appréhender cette question. De même, un intérêt particulier pourrait être porté aux femmes cadres pendulaires à l'international et à la manière dont elles réussissent à maintenir un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle sur le long terme. ●

-BIBLIOGRAPHIE-

-4-

- Abord de Chatillon E., Carrier Vernhet A., *Pas si près ! Une analyse du lien entre distance, souffrance et bien-être au travail des cadres*, congrès AGRH, Septembre 2012.
- Addae H. M. et Wang X. (2006), *Stress at work: Linear and curvilinear effects of psychological, job, and organization-related factors : An exploratory study of Trinidad and Tobago*, International Journal of Stress Management, vol.13, n°4, pp.476-493.
- Armstrong-Stassen M. (2004), *The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing*, Journal of Occupational Health Psychology, vol. 9, n°1, pp. 46-60.
- Beauvois J.L & Joule R.V (1981), *Soumission et idéologies. Psychosociologie de la rationalisation*, Presse universitaire de France, Paris, 208 p.
- Becker H.S. (1960), *Notes on the concept of commitment*, American Journal of Sociology, vol.66, n°1, pp. 32-40.
- Becker T. E, Billings R.S., Eveleth D.M. & Gilbert N.L (1996), *Foci and Bases of Employee Commitment : Implications for Job Performance...*, The Academy of Management Journal, vol.39, n° 2, pp. 464-482.
- Bentein K., Stinglhamberger F. et Vandenberghe C. (2000), *L'engagement des salariés dans le travail*. Revue québécoise de psychologie, 21(3), pp.133-157.
- Bhanugopan R. et Fish A. (2006), *An empirical investigation of job burnout among expatriates*, Personnel Review, 35, 4, pp.449-468.
- Brickman P. (1987), *Commitment, conflict and caring*, Prentice-Hall, Inc. A division of Simon and Schuster, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Burton J.P., Lee T.W. et Holtom B.C. (2002), *The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviours*, Journal of Managerial Issues, vol.14, n°2, pp.181-197.
- Carrier Vernhet A., Commeiras N., Desmarais C. (2014), *Organisational commitment: in sickness and in health? The results of a qualitative study*, Revue de Gestion des Ressources humaines, n°94, Oct.Nov. Déc., pp.3-25
- Carrier Vernhet A. (2012), *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources*, Thèse en Sciences de Gestion soutenue le 30 novembre 2012 , IREG, Université de Grenoble.
- Cerdin J.L (2011), *De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation : une gestion d'alternatives*, dans GRH et mondialisation : Nouveaux contextes, nouveaux enjeux, Paris, Vuibert, pp. 221-240.
- Collings D.G., Scullion H. et Morley M.J. (2007), *Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise : Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives*, Journal of World Business, 42, pp.198-213.
- Copeland A. (2009), *Voices from home: The personal and family side of international short-term assignments*, Brookline, MA : The Interchange Institute
- DeFranck B., Konopaske R. et Ivancevich J. (2000), *Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior*, Academy Management Executive, 14, 2.
- Demel B. et Mayrhofer W. (2010), *Frequent business travelers across Europe : Career aspirations and implications*, Thunderbird International Business Review, 52, 4, pp. 301-311.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F. et Schaufeli W.B. (2001), *The Job Demands-Resources Model of Burnout*, Journal of Applied Psychology, 86, pp.499-512.
- Desmarais C., Abord de Chatillon E., Carrier Vernhet A., Deloche F. et Dubouloy M. (2010) *Les modes de gestion des cadres en difficultés. Cadres en difficultés et contrat psychologique : quatre regards sur le cadre en difficulté*, Apec, Les recherches en partenariat, Juillet, 116 p.

- Desmarais C., Ghislieri C. et Wodociag S. (2012), *Les cadres pendulaires internationaux. Des conditions de travail particulièrement difficiles ?*, Revue Française de Gestion, Lavoisier, 2012, 7 (226), pp.91-106.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. et Sowa, D. (1986), *Perceived Organizational Support*, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Etzion, Eden et Lapidot (1998), *Relief From Job Stressors and Burnout: Reserve Service as a Respite*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n°4, pp. 577-585.
- Fritz C., Yankelevich M., Zarubin A. et Barger P. (2010), *Happy, Healthy, and Productive : The Role of Detachment From Work During Nonwork Time*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, n°5, pp. 977-983.
- Galais N, and Moser K, (2009), *Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers : A longitudinal study*, *Human Relations*, vol. 62, n°4, pp. 589-620.
- Glazer S. et Kruse B., (2008), *The role of organizational commitment in occupational stress models*, *International Journal of Stress Management*, vol 15, n°4, pp.329-344.
- Guillaume C. et Pochic S. (2010), *Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué*, Revue Formation Emploi, Céreq, n°112.
- Hobfoll S.E. (1988), *The ecology of stress*, New York, Hemisphere.
- Hobfoll S. E. (1989), *Conservation of resources*, *American Psychologist*, vol.44, pp 513-524.
- Hobfoll S. E. (1998), *Stress, culture, and community*, New York, Plenum Press.
- 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*, vol.50, n°3, pp.337-421.
- Hunter L.H et Thatcher S.M.B. (2007), *Feeling the heat: effects of stress, commitment, and job experience on job performance*, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°4, pp.953-968.
- Irving P.G. et Coleman D.F. (2003), *The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations*, *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 20, n°2, pp. 97-106.
- Jamarillon F, Mulki JP et Marshall GW, (2005), *A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance : 25 years of research*, *Journal of Business Research*, vol. 58, n°6, pp.705-714.
- Kinnunen U., Feldt T., Siltaloppi M. et Sonnentag S. (2011), *Job demands-resources model in the context of recovery : Testing recovery experiences as mediators*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20 n°6, pp.805-832.
- Lambert E.G., Hoggan N.L. et Griffin M.L. (2008), *Being the good soldier : Organizational citizenship behaviour and commitment among correctional staff*, *Criminal Justice and Behavior*, vol. 35, n°1, pp. 56-68.
- Lazarus R.S. et Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.
- Lee R.T. et Ashforth B.E. (1996), *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n°2, pp.123-133.
- Lee V. et Henderson M.C. (1996), *Occupational stress and organizational commitment in nurse administrators*, *Journal of nursing Administration*, vol. 26, n°5, pp.21-28.
- Leite M. P. et Maslach C. (1988), *The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, n°4, pp.297-308.
- Libano M.D., Llorens S., Salanova M. et Schaufeli W. (2010), *Validity of a brief workaholism scale*, *Psicothema*, vol 22, n°1, pp.143-150.
- Marsh R. M., Mannari H. (1977), *Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n°1, pp.57-75.
- Mathieu J.E. et Zajac D.M. (1990), *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and*

- consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, vol.108, n°2, pp.171-194.
- Mayerhofer H., Schmidt A., Hartmann L. et Bendl R. (2011), *Recognising Diversity in Managing Work Life Issues of Expatriates*, *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30, 7, pp.589-609.
- Mérignac O. (2009), *Les femmes dans le processus d'expatriation*, *La Découverte/Travail*, genre et sociétés, 21, pp.131-151.
- Meyer J.P. and Allen N.J. (1991), *A three component conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, vol.1, n°1, pp. 61.
- 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, Barak I. et Vandenberghe C. (1996), *Revised measures of affective, continuance and normative commitment to organization*, Unpublished manuscript, Department of psychology of western Ontario.
- Meyer J.P. et Herscovitch L. (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, *Human Resource Management Review*, vol.11, n°3, p. 299.
- Meyer J.P. et Maltin E.R. (2010), *Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda*, *Journal of Vocational Behavior*, vol.77, n°2, pp.323-337.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. et Topolnytsky L. (2002), *Affective, continuance, and normative commitment to the organization : a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, *Journal of Vocational Behavior*, vol.61, n°1, pp.20-52.
- Meyer J.P., Stanley L.J. et Parfyonova N.M. (2012), *Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles*, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, n°1, pp.1-16.
- O'Reilly C. and Chatman J. (1986), *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*, *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3, pp.492-499.
- Panaccio A. et Vandenberghe C. (2009), *Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being : A longitudinal study*, *Journal of Vocational Behavior*, vol.75, n°2, pp.224-236.
- Petrovic J., Harris H. et Brewster C. (2000), *New forms of international working*, England, Cranfield School of Management, Cranfield.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. et Boulian P.V. (1974), *Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*, *Journal of Applied Psychology*, vol.59, n°5, pp.603-609.
- Randall D.M. (1987), *Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited*, *Academy of Management Review*, vol.12, n°3, pp.460-471.
- Richardson A.M., Burke R.J. and Martinussen M. (2006), *Work and health outcomes among police officers : the mediating role of cynicism and engagement*, *International Journal of Stress Management*, 13(4), pp.555-574.
- Ruderman M.N, Ohlott P.J., Panzer K. et King S.N. (2002), *Benefits of Multiple Roles for Managerial Women*, *The Academy of Management Journal*, vol. 45, n°2, pp. 369-386.
- Sassi N. et Neveu J.-P. (2010), *Traduction et validation d'une nouvelle mesure de l'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure*, *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, vol.42, n°3, pp.177-184.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Van der Heijden F.M.M.A., Prins J.T., (2009), *Workaholism Among Medical Residents: It Is the Combination of Working Excessively and Compulsively That Counts*, *International Journal of Stress Management*, vol.16, n°4, pp.249-272.
- Schaufeli W.B., Shimazu A. et Taris T.W. (2009), *Driven to work excessively hard : The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan*, *Cross-Cultural Research*, vol. 43, pp.320-348.
- Schaufeli W. B., Taris T. W. et Van Rhenen W. (2008), *Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of well-being?*, *Ap-*

- plied Psychology: An International Review, vol.57, n°2, pp.173-203.
- Shirom A. (1989), *Burnout in work organizations*, In: C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organization psychology* (pp. 25-48), Chichester, U.K. : Wiley.
- Shirom A. (2003), *Job-related burnout : A review*, In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, pp.245-265.
- Shirom A. et Melamed S. (2006), *A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals*, *International Journal of Stress Management*, vol. 13, n°2, pp.176-200.
- Siu O (2002), *Occupational stressors and well-being among Chinese employees : the role of organisational commitment*, *Applied psychology : An International Review*, 51(4), pp.527-544.
- Somers M.J. (2009), *The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal*, *Journal of Vocational Behavior*, vol.74, n°1, pp.75-81.
- Sonnentag S et Bayer U.V. (2005), *Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time*, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.10, pp.393-414.
- Sonnentag S., Binnewies, C et Mojza, E.J. (2010), *Staying Well and Engaged When Demands Are High : The Role of Psychological Detachment*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, n°5, pp.965-976.
- Sonnentag S. et Fritz C. (2007), *The Recovery Experience Questionnaire : Development and Validation of a measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work*, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.12, n°3, pp.204-221.
- Sonnentag S., Mojza E.J., Binnewies C. et Scholl A. (2008), *Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect*, *Work & Stress*, vol.22, n°3, pp.257-276.
- Spence JT and Robbins AS, (1992), *Workaholism : Definition, measurement, and preliminary results*, *Journal of Personality Assessment*, vol.58, n°1, pp.160-178.
- Stinglhamber F., Benteim K. et Vandenberghe C. (2002), *Extension of the three-component model of commitment to five foci*, *European Journal of Psychological Assessment*, vol.18, pp.123-138.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B et Verhoeven L. C. (2005), *Workaholism in the Netherlands : Measurement and implications for job strain and work-nonwork conflict*, *Applied Psychology. An International Review*, vol. 54, pp.37-60.
- Teissier N. (2006), *L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail*, *Revue Management et avenir*, vol.2006/2, n°8, pp. 143-158.
- Thévenet M. (2007), *Le plaisir de travailler*, Eyrolles, Éditions d'Organisation.
- Vandenberghe C., Benteim K., Michon R., Chebat J-C., Tremblay M. et Fils J-F. (2007), *An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters*, *Journal of Applied Psychology*, vol.92, n°4, pp.1177-1187.
- Warr P.B. (1990), *The measurement of well-being and other aspects of mental health*, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp.193-210.
- Wasti SA, (2005). *Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes* *Journal of Vocational Behavior*, vol.67, n°2, pp.290-308.
- Wegge J., Van Dick R., Fisher G.K., West M.A. et Dawson J.F. (2006), *A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call center work*, *British Journal of Management*, vol.17, pp.237-254.
- Welch D. E., Welch L. S. et Worm V. (2007), *The International Business Traveller: a Neglected but Strategic Human Resource*, *Journal of Human Resource Management*, 2, 18, pp. 173-183.
- Westman M., Etzion D. et Gattenio E. (2008), *International business travels and the work-family interface : A longitudinal study*, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81, 3, pp. 459-480.

Wittig-Berman U et Lang D. (1990), *Organizational commitment and its outcomes : differing effects of value commitment and continuance commitment on stress reactions, alienation and organization serving behaviours*, *Work and Stress*, vol.4, n°2, pp. 167-177.

Wright TA and Hobfoll SE (2004), *Commitment, Psychosocial Well-being and Job Performance : An Examination of Conservation of Resources Theory and Job Burnout*, *Journal of Business & Management*, 9 (4), pp.389-406.

Wiener Y (1982), *Commitment in Organizations : A Normative View*, *Academy of Management Review*, vol.7, n°3, pp. 418-428.

Wodociag S. (2014), *Les Cadres Pendulaires à l'international : caractérisation et analyse de leur relation au travail*, thèse de doctorat soutenue le 20/11/2014 à l'Université de Grenoble en cotutelle avec l'Università degli studi (Torino, Italie), IREGÉ.

N° 2015-33

MARS 2015

– LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : ENTRE DISTANCE ET PROXIMITÉ –

Comment articuler son implication au travail et la préservation de son équilibre personnel et sa santé ? Les entreprises ont-elles intérêt à exiger de leurs cadres un engagement absolu et sans relâche ? Les questions sur l'identification des comportements et des attentes assurant une « bonne distance » au travail et à l'organisation sont au cœur des deux explorations en sciences de gestion présentées dans ce rapport, toutes deux issues d'une enquête quantitative réalisée en partenariat avec le département études et recherche.

ISBN 978-2-7336-0829-6

Recherche en partenariat avec Amandine Carrier Vernhet (IFROSS, Université Lyon 3), Emmanuel Abord de Chatillon (IAE de Grenoble), Céline Desmarais (Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud-Suisse) et Sophie Wodociag (IREGE-Annecy).

Équipe projet du département études et recherche de l'Apec : Hélène Alexandre et Raymond Pronier.
Direction du département : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS
0810 805 805*
DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H
*prix d'un appel local



www.apec.fr