



**HAL**  
open science

## Sentiment d'autonomie et équilibre personnel -Le rôle modérateur du soutien hiérarchique

Alain Roger, Othmane Jamel

► **To cite this version:**

Alain Roger, Othmane Jamel. Sentiment d'autonomie et équilibre personnel -Le rôle modérateur du soutien hiérarchique. 29<sup>e</sup> université de l'Audit Social, Sep 2011, Montpellier, France. 13 p. halshs-00681250

**HAL Id: halshs-00681250**

**<https://shs.hal.science/halshs-00681250>**

Submitted on 21 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Proposition de communication à la 29<sup>ème</sup> université de l'Audit Social

Montpellier - 1<sup>er</sup> et 2 septembre 2011

## **Sentiment d'autonomie et équilibre personnel - Le rôle modérateur du soutien hiérarchique**

**Alain ROGER et Jamel OTHMANE**

Centre Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

L'équilibre personnel d'une personne dans son emploi et plus globalement dans sa vie est l'un des éléments essentiels de son bien-être. Les problèmes de mécontentement, de frustration ou de stress sont souvent liés à une rupture d'équilibre, à des conflits de rôle que la personne a du mal à résoudre dans sa vie professionnelle, dans sa vie privée ou entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Cet équilibre doit lui permettre de réaliser un travail qui a du sens à ses yeux, dans lequel il se sent reconnu, qui lui procure du plaisir et lui permet d'utiliser et de développer ses compétences. Sardas (2008) considère que la conquête du bien-être du travailleur passe par la recherche d'un certain équilibre entre l'offre identitaire de l'entreprise et la demande identitaire de ce dernier.

De nombreux facteurs peuvent contribuer à favoriser ou au contraire à menacer cet équilibre. Certains sont liés à la situation, à des circonstances externes qui s'imposent à l'individu ; d'autres sont liés à des caractéristiques de la personne elle-même, à sa personnalité et à sa volonté de faire face, d'affronter les problèmes avec optimisme et persévérance en ayant confiance dans sa capacité de contrôler la situation. Karasek (1979) propose un modèle à deux dimensions distinguant les exigences de la situation et l'autonomie dont dispose la personne ("*demand-control model*"). Un déséquilibre qui se traduit par exemple par une forte exigence alliée à une faible autonomie conduit à des situations particulièrement stressantes mettant en cause le bien-être personnel.

Nous nous centrerons dans cette étude sur le sentiment d'autonomie, ou d'auto-détermination, considéré par Deci et Ryan (1985) comme étant au cœur des motivations individuelles et contribuant au développement optimal et à la santé psychologique des individus (Ryan et al., 1996). Nous prendrons en compte également le soutien du responsable hiérarchique, qui peut favoriser l'équilibre ou au contraire être à l'origine d'« *empêchements* » au travail des salariés (Benion, 2010) : lorsque ce management repose fortement sur le contrôle ou, paradoxalement, lorsqu'il est absent (laisser-faire), le salarié se voit privé de ressources stratégiques qui lui permettraient de se sentir bien dans le rôle qui lui est confié par l'organisation.

Après avoir dans un premier temps précisé ce cadre théorique et proposé un modèle de recherche, nous détaillerons la méthode utilisée dans l'étude que nous avons réalisée ; enfin les résultats obtenus seront présentés et discutés.

## Le cadre théorique

L'équilibre personnel qui est au cœur de nos préoccupations se traduit dans le travail par la confiance dans ses compétences pour réaliser au mieux ses missions (équilibre professionnel), mais aussi par une bonne conciliation de sa vie privée avec sa vie professionnelle (équilibre de vie). Les principaux concepts mobilisés dans notre modèle pour expliquer ces deux dimensions de l'équilibre personnel sont le sentiment d'autonomie et le soutien du supérieur hiérarchique.

### *Le sentiment d'autonomie*

L'autonomie suppose que l'individu ait le sentiment d'être à la base de ses choix lorsqu'il entreprend une action (De Charms, 1968). Au-delà de la marge d'autonomie dont on peut disposer dans une situation particulière, nous nous intéressons à ce que Charbonnier (2006) appelle l'autonomie personnelle d'un salarié considéré comme une disposition personnelle générale. Schein (1978) définit parmi les ancrs de carrière une ancre « autonomie » qui se dégraderait progressivement de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle comme une vision de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations. Hackman and Oldham (1976) considèrent que l'autonomie est l'un des principaux déterminants de la satisfaction et de l'adaptation à l'emploi. Le sentiment d'autonomie suppose un certain contrôle de la personne sur ce qui lui arrive (locus de contrôle interne) et une persévérance, une volonté d'aboutir ce qu'elle entreprend (sentiment d'efficacité personnelle).

### **Le locus de contrôle interne**

Le concept de locus (ou lieu) de contrôle a été développé par Rotter (1966) pour caractériser les différentes relations causales que les individus établissent entre l'obtention d'un résultat et leur propre conduite. Il se réfère à la perception qu'ils ont du degré de contrôle qu'ils exercent sur ce qui leur arrive : les individus qui ont un locus de contrôle interne pensent qu'ils contrôlent leur destin, que leurs actions ont un impact sur leur environnement. Ils attribuent leurs performances et leurs résultats à leur propre responsabilité. Au contraire, les individus qui ont un locus de contrôle externe considèrent les conséquences de leur vie comme résultat de facteurs externes (destin, chance, etc.).

Sur la base des travaux de Mooney, Sherman et LoPresto (1991), Fournier et al. (1995), dans leurs travaux sur l'insertion socio-professionnelle des jeunes, montrent qu'il existe une relation étroite entre le locus de contrôle interne, l'estime de soi et la capacité d'adaptation scolaire. Par contre, le lieu de contrôle externe favoriserait l'émergence d'un état de stress (El-Akrimi, 2005) : les individus à locus de contrôle externe sont conscients de leur impuissance face aux agents de stress, et cette conscience augmenterait la tension qu'ils ressentent. Plusieurs recherches montrent que le contrôle interne est un élément essentiel du bien-être dans la vie professionnelle comme dans la vie extra-professionnelle (Ganster and Fusilier, 1989 ; Spector & O'Connell, 1994).

Nous posons donc les hypothèses :

- **H1a** : Le locus de contrôle interne améliore l'équilibre de vie
- **H1b** : Le locus de contrôle interne améliore l'équilibre professionnel

### **Le sentiment d'efficacité personnelle**

Le sentiment d'efficacité personnelle renvoie, selon Bandura (1986, p. 391), « aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et réaliser avec succès une tâche donnée ». Plus globalement, au-delà du sentiment d'efficacité personnelle qui serait

spécifique à un contexte ou une à une tâche précise, Sherer et al. (1982) définissent le sentiment d'efficacité personnelle générale qu'ils considèrent comme un trait personnel relativement stable.

Colle (2006) montre que le sentiment d'efficacité personnelle influence de manière significative toutes les facettes de la fidélité mesurée par l'implication affective ou calculée et par l'intention de départ. Les individus ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle, doutent de leurs capacités et ont rapidement tendance à abandonner, ce qui peut influencer leur niveau de stress et de burnout (Ozer et Bandura, 1990). En revanche, ceux qui croient en leur efficacité personnelle sont persévérants et résistent bien à l'adversité, pourront plus facilement améliorer leur potentiel d'adaptation dans un nouvel emploi (Ashforth & Saks, 2000) : ayant confiance dans leurs capacités, ils voient les difficultés comme des paris qu'ils cherchent à réussir plutôt que comme les menaces qu'ils chercheraient à éviter, ce qui leur permet d'arriver à un meilleur équilibre professionnel (Bandura, 1995).

Baker et Aldrich (1996) considèrent que le concept efficacité personnelle est un élément de l'identité de la personne, en parallèle de la notion d'authenticité. Pour eux, l'individu construit une identité à travers de multiples employeurs au long de sa vie professionnelle, mais aussi au-delà de la sphère professionnelle en prenant en compte la vie privée et notamment le contexte familial, la situation du conjoint et des enfants.

Nous posons donc les hypothèses :

- **H2a** : Le sentiment d'efficacité personnelle améliore l'équilibre de vie
- **H2b** : Le sentiment d'efficacité personnelle améliore l'équilibre professionnel

### *Le soutien hiérarchique*

Le soutien du supérieur hiérarchique est une des formes de soutien social qui, parallèlement, peut également être apporté par des collègues, la famille, les amis ou d'autres personnes extérieures à l'entreprise. Le soutien social comporte deux dimensions qui peuvent être complémentaires : d'une part une dimension émotionnelle, caractérisée par l'écoute et la sympathie, l'intérêt porté à la personne et les signes de reconnaissance qui peuvent lui être apportés, et d'autre part une dimension instrumentale sous la forme d'une assistance tangible, d'une aide ou de conseils pour accomplir une mission professionnelle. Le soutien du supérieur hiérarchique prend donc plusieurs formes : le responsable hiérarchique peut par exemple transmettre à son collaborateur des informations, le féliciter, lui donner un feedback régulier sur sa performance et des conseils pour l'améliorer, lui confier des missions qui favorisent son développement ou l'aider dans son orientation de carrière (Greenhaus et al., 1990).

Edey Gamassou (2005) montre que l'absence de soutien social chez des agents de collectivités territoriales conduit à des pertes d'efficacité. Merignac (2005) montre, sur une population d'expatriés, que le soutien apporté par le responsable direct de travail est l'un des déterminants de leur réussite professionnelle. House (1981) souligne que le soutien social dans les relations entre le supérieur, les collègues et les subordonnés réduit le stress au travail et augmente le bien-être organisationnel. Dépasant le cadre organisationnel, Thomas et Ganster (1995) et plus récemment O'Driscoll et al. (2003) montrent que le soutien du supérieur hiérarchique réduit le conflit travail / famille.

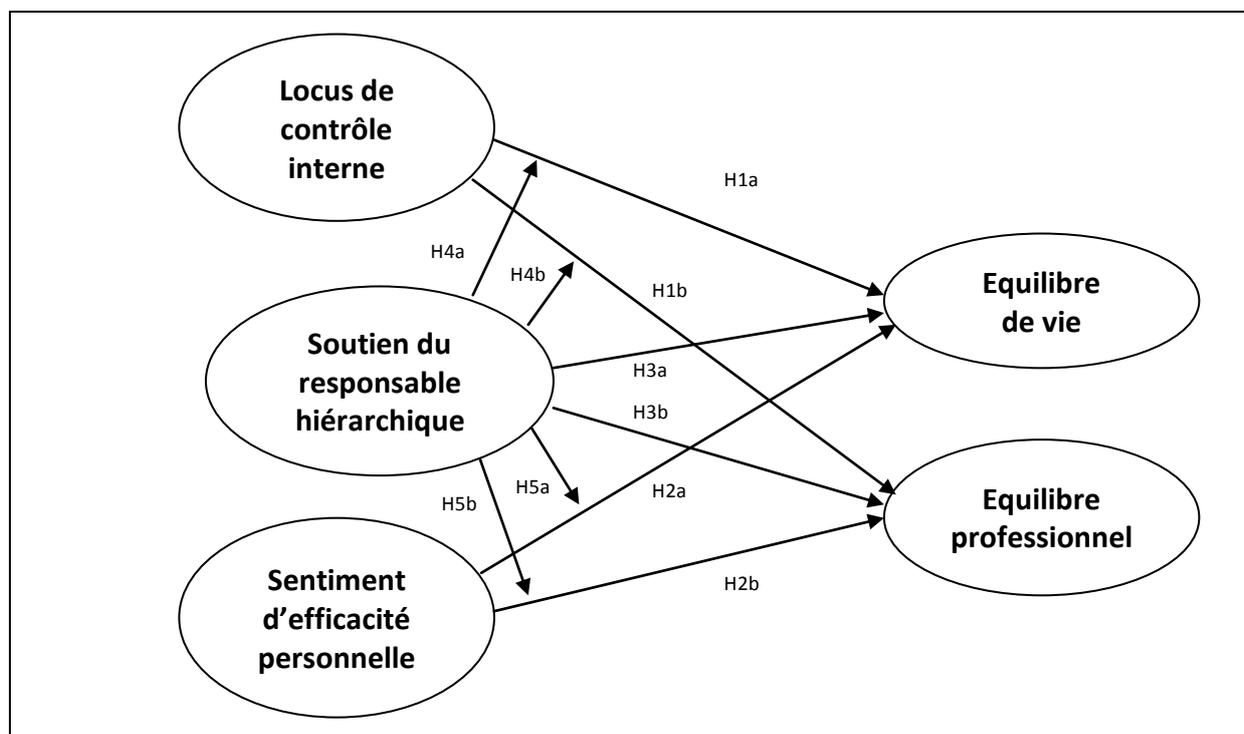
Besseyre des Horts et al. (2006) soulignent cependant que cet effet n'est pas nécessairement direct : Karasek & Theorell (1990) suggèrent que, dans des situations de travail difficiles, le soutien social peut avoir un effet "amortisseur" sur le stress et la santé des salariés. Rodriguez et al (2001) reprennent cette idée, mais considèrent qu'il peut aussi avoir un impact direct sur le bien-être du salarié.

Nous posons donc les hypothèses :

- **H3a** : Le soutien du responsable hiérarchique améliore l'équilibre de vie
- **H3b** : Le soutien du responsable hiérarchique améliore l'équilibre professionnel
- **H4a** : Le soutien du responsable hiérarchique augmente l'impact du locus de contrôle interne sur l'équilibre de vie
- **H4b** : Le soutien du responsable hiérarchique augmente l'impact du locus de contrôle interne sur l'équilibre professionnel
- **H5a** : Le soutien du responsable hiérarchique augmente l'impact du sentiment d'efficacité personnelle sur l'équilibre de vie
- **H5b** : Le soutien du responsable hiérarchique augmente l'impact du sentiment d'efficacité personnelle sur l'équilibre professionnel

Notre modèle traduit donc l'influence directe du soutien du responsable hiérarchique sur l'équilibre personnel, mais aussi son influence modératrice sur la relation entre les deux dimensions du sentiment d'autonomie et les deux dimensions de l'équilibre personnel (figure 1).

**Figure 1 : Modèle de la recherche**



## La méthode

### *La mesure des variables*

#### **Equilibre professionnel et équilibre de vie**

Pour mesurer ces deux variables, nous avons utilisé deux des six dimensions d'une mesure de l'employabilité construite par Othmane (2011). La première, composée de 8 items, concerne les qualités professionnelles et le sentiment d'avoir les compétences requises pour bien réaliser son travail ; la seconde, composée de 4 items, représente le sentiment d'arriver à bien équilibrer la vie au travail et la vie privée (les items sont présentés en annexe). Les autres

dimensions de la mesure de l'employabilité étaient la recherche d'emploi, le développement de son réseau, l'anticipation et la flexibilité personnelle. Dans une étude exploratoire, Othmane avait obtenu des alphas de Cronbach satisfaisants supérieurs à 0,70 pour chacune des dimensions. Dans notre échantillon, les alphas de Cronbach dépassent même 0,80 (0,89 pour l'équilibre professionnel et 0,81 pour l'équilibre de vie).

### **Locus de Contrôle**

Parmi les nombreux outils créés pour mesurer le locus de contrôle interne, nous avons retenu une adaptation de la dimension interne de l'échelle IPC (*Internal Powerful and Chance*) définie par Levenson (1973) qui distingue trois dimensions, le contrôle interne (I), le contrôle d'autres personnes en position de pouvoir (P), et l'absence de contrôle (C). Chacune des trois dimensions regroupe 8 items appréciés sur une échelle de Likert en 6 points. Après un prétest de l'échelle interne (I) auprès de quelques personnes, nous avons supprimé deux items : « avoir un accident de voiture dépend surtout de la qualité du conducteur » (sujet très sensible) et « Quand je fais de projets, je suis presque sûr de les mener à bien » (qui recoupait notre mesure du sentiment d'efficacité personnelle) ; nous avons ajouté trois items inspirés d'autres outils de mesure (items LCI 7, 8 et 9 dans l'annexe) et nous avons ramené l'échelle de Likert de 6 à cinq points pour rester cohérents avec les autres échelles du questionnaire.

Une première analyse en composantes principales (ACP) a été effectuée sur les neuf items de l'échelle selon la règle de la valeur propre de Kaiser. Les résultats ont montré une structure factorielle avec un seul axe principal (confirmée par le scree test), mais qui n'expliquait que 38,6 % de la variance totale. Trois items avaient des communalités faibles et des contributions factorielles inférieures à 0,50 sur le seul axe principal. Nous les avons donc supprimés, et une nouvelle ACP sur les six items restants a confirmé l'existence d'un seul facteur qui restituait 53,5 % de la variance totale expliquée. Tous les items avaient des communalités supérieures à 0,40 et de contributions factorielles fortes sur l'axe principal. L'alpha de Cronbach pour cette mesure est satisfaisant (0,82).

### **Sentiment d'efficacité personnelle**

L'échelle de mesure du sentiment d'efficacité personnelle générale que nous avons retenue est celle qui a été proposée par Sherer et al. (1982). Ce concept est évalué selon une liste de 17 comportements possibles et constitue un modèle de référence faisant preuve d'une bonne fiabilité (0,86).

Une ACP sur l'ensemble des items sans préciser le nombre de facteurs montre une structure de quatre facteurs qui expliquent 95,6 % de la variance totale dont 39 % pour le premier facteur. Nous avons supprimé cinq items qui avaient des contributions factorielles fortes sur deux ou trois axes, et un item qui n'avait aucune contribution supérieure à 0,50. Une nouvelle ACP sur les 11 items restants montre une structure factorielle d'un seul facteur qui explique 50,6 % de la variance totale. Si certains items ont des communalités un peu en dessous du seuil de 0,40, tous sont fortement corrélés sur l'axe unique. Les onze facteurs restants sont présentés en annexe. L'alpha de Cronbach pour cette mesure est de 0,90.

### **Soutien du responsable hiérarchique**

Greenhaus et al. (1990) proposent une échelle unidimensionnelle décrivant les différentes formes de soutien. Nous avons utilisé la version réduite de cette échelle composée de 9 items proposée par Jiang (2000) et Van Dam (2004) qui obtiennent une fiabilité oscillant entre 0,81 et 0,87. Une version française utilisée par Bader (2007) montre également de bonnes qualités psychométriques, avec un alpha de Cronbach de 0,92.

Dans notre échantillon, une première ACP sur l'ensemble de neuf items donne une structure factorielle de deux axes principaux, mais nous n'avons conservé que le premier qui restitue à

lui seul 60,7 % de l'ensemble de la variance totale, alors que le second ne restituait que 11,4 %. Une ACP effectuée sur les 8 items restants (présentés en annexe) donne une structure factorielle d'un seul facteur (confirmé par le scree test) qui restitue 62,5 % de la variance totale expliquée. Tous les items ont des communalités largement supérieures à 0,40 et des contributions factorielles fortes qui dépassent les 0,70. L'alpha de Cronbach pour cette mesure est de 0,92.

Après cette analyse de la dimensionnalité et de la fiabilité conduisant à une purification des échelles, les intercorrélations entre les variables ont été vérifiées, puis l'analyse des données a consisté, après avoir centré et réduit les variables, en des régressions multiples présentant en plusieurs étapes l'influence des variables d'autonomie sur les variables d'équilibre personnel, en intégrant progressivement les variables d'interaction construites pour mesurer l'effet modérateur du soutien du supérieur hiérarchique.

### *L'échantillon*

Le questionnaire a été administré, soit directement auprès de personnes rencontrées, soit par internet. Dans certaines entreprises contactées, après un accord de la direction des ressources humaines, le questionnaire a été distribué à la sortie du personnel pendant la pause de midi. Il était accompagné d'une lettre présentant les objectifs de la recherche et garantissant l'anonymat. Une enveloppe de réponse timbrée était fournie afin de faciliter les réponses. En complément, un message a été envoyé par e-mail à des salariés par l'intermédiaire du responsable RH de l'entreprise en précisant l'adresse d'un formulaire HTML (Hyper Text Mark-up Language) disponible sur un serveur Web. Les réponses saisies ont été sauvegardées directement sur le serveur. Cette formule a été proposée à certaines entreprises, et les répondants étaient incités à communiquer l'adresse du site à leurs connaissances en les invitant à répondre.

Nous avons ainsi obtenu un échantillon composé de 208 participants (salariés) de différents niveaux et appartenant à des entreprises variées. Il est composé de personnes de sexe masculin à 56 % et féminin à 44 %.

- L'âge est très variable : 8,05 % des répondants ont moins de 25 ans, 30,38 % ont entre 25 et 34 ans, 33 % ont entre 35 et 44 ans, 26 % ont entre 45 et 54 ans et 5 % ont dépassé les 55 ans.
- En termes de formation (diplôme), 44 % des personnes de l'échantillon ont un diplôme équivalent à un bac + 4 ou plus, 37 % ont un niveau bac à bac + 3 et 19 % ont un BEP ou un diplôme équivalent.
- Les catégories socioprofessionnelles représentées sont : les cadres (45 %), les agents de maîtrise (38 %) et les agents d'exécution (17 %).
- Ces salariés travaillent en majorité dans des entreprises privées dans des secteurs divers : informatique et technologie, banque, assurance, hôtellerie et restauration et commerce.

### **Les résultats**

Le tableau 1 montre que les variables d'autonomie et d'équilibre personnel sont reliées entre elles modérément, mais de façon significative. Par contre, le soutien du responsable hiérarchique n'est que très modérément relié à l'équilibre professionnel, et aucune des autres relations n'est significative.

**Tableau 1 : corrélations entre les variables**

	(Alpha de Cronbach)	Locus de contrôle	Sentiment d'efficacité personnelle	Soutien du resp. hiérarchique	Equilibre professionnel	Equilibre de vie
Locus de contrôle		(0.82)				
Sentiment d'efficacité personnelle	Pearson Corr Sig.	<b>.44</b> .00	(0.90)			
Soutien du resp. hiérarchique	Pearson Corr Sig.	.12 .07	.08 .24	(0.92)		
Equilibre professionnel	Pearson Corr Sig.	<b>.28</b> .00	<b>.37</b> .00	<b>.14</b> .05	(0.89)	
Equilibre de vie	Pearson Corr Sig.	<b>.33</b> .00	<b>.20</b> .00	.08 .26	<b>.26</b> .00	(0.81)

Le tableau 2 montre que l'effet du sentiment d'efficacité personnelle sur l'équilibre professionnel est très net ( $p < 0,001$ ), et que le locus de contrôle interne a aussi une influence significative ( $p < 0,05$ ) sur cette variable. Globalement ces variables expliquent 15 % de la variance de l'équilibre professionnel. Par contre, le soutien du responsable hiérarchique n'est plus lié à l'équilibre professionnel lorsque ces variables d'autonomie sont prises en compte et il n'a pas d'influence modératrice (étapes 2 et 3).

**Tableau 2 : régression sur les déterminants de l'équilibre professionnel**

Equilibre professionnel								
	Etape 1		Etape 2		Etape 3			
R <sup>2</sup>	<b>0.15</b>		R <sup>2</sup>	<b>0.15</b>		R <sup>2</sup>	<b>0.15</b>	
N	216		N	216		N	216	
	Coefficient	Probabilité	Coefficient	Probabilité	Coefficient	Probabilité		
Constante	0.00	1.000	0.00	0.973	0.00	0.975		
<b>SoutienResp</b>	0.10	0.126	0.10	0.113	0.10	0.114		
<b>SentEffPers</b>	0.29	<b>0.000</b>	0.28	<b>0.000</b>	0.28	<b>0.000</b>		
<b>LocContrInt</b>	0.14	<b>0.050</b>	0.14	<b>0.047</b>	0.14	<b>0.048</b>		
<b>SoutResp*SEffP</b>			- 0.03	0.661	- 0.03	0.677		
<b>SoutResp*LocCInt</b>					0.00	0.977		

Le tableau 3 montre que seul le locus de contrôle interne a une influence significative ( $p < 0,001$ ) sur l'équilibre de vie. Globalement les variables expliquent 15 % de la variance de l'équilibre de vie. L'influence modératrice du soutien du responsable hiérarchique sur le lien entre les variables d'autonomie et l'équilibre de vie apparaît très nettement dans les étapes 2 et 3 :  $p < 0,01$  pour le sentiment d'efficacité personnelle qui explique 4 % de variance supplémentaire et  $p < 0,05$  pour le locus de contrôle interne qui explique 3 % de variance supplémentaire.

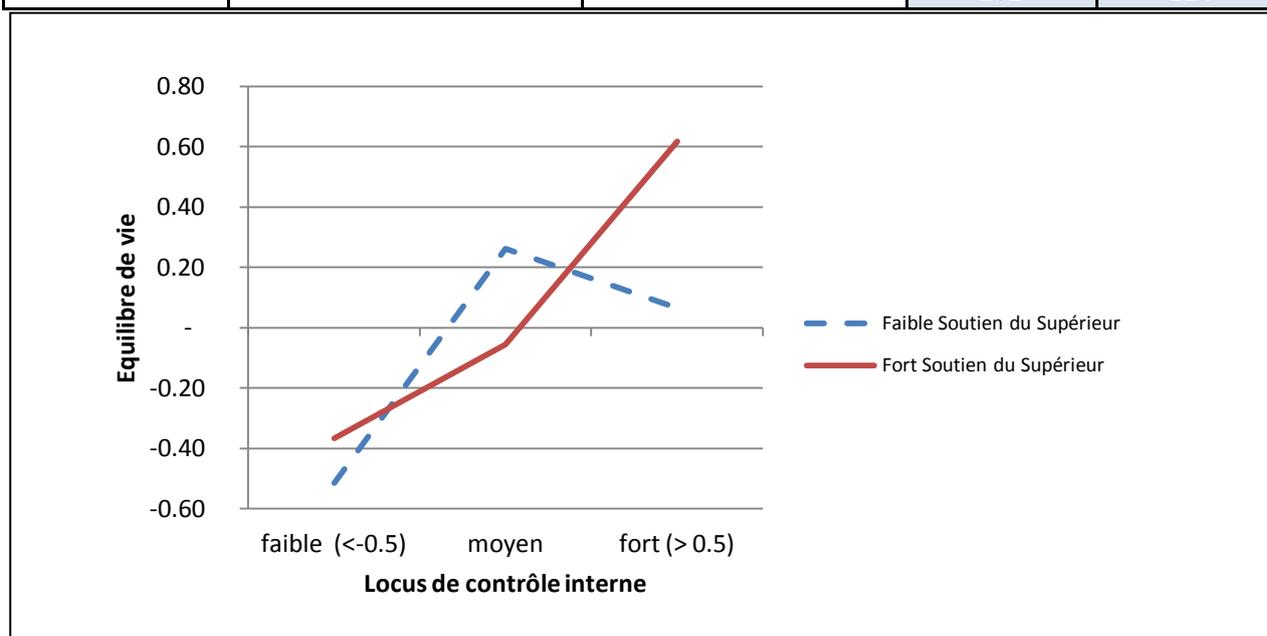
Tableau 3 : régression sur les déterminants de l'équilibre de vie

Equilibre de vie						
Etape 1			Etape 2		Etape 3	
R <sup>2</sup>	<b>0.11</b>		R <sup>2</sup>	<b>0.15</b>		
N	216		N	216		
	Coefficient	Probabilité	Coefficient	Probabilité	Coefficient	Probabilité
Constante	0.00	1.000	0.01	0.816	0.00	1.000
<b>SoutienResp</b>	0.04	0.581	0.08	0.232	0.08	0.205
<b>SentEffPers</b>	0.07	0.333	0.05	0.454	0.03	0.629
<b>LocContrInt</b>	0.29	<b>0.000</b>	0.31	<b>0.000</b>	0.32	<b>0.000</b>
<b>SoutResp*SEffP</b>			-0.18	<b>0.003</b>	-0.25	<b>0.000</b>
<b>SoutResp*LocCInt</b>					0.15	<b>0.011</b>

La figure 2 illustre l'effet modérateur du soutien du supérieur sur le lien entre locus de contrôle interne et équilibre de vie. Elle montre notamment que le manque de soutien du supérieur est un obstacle à l'équilibre de vie des personnes qui ont un fort locus de contrôle interne

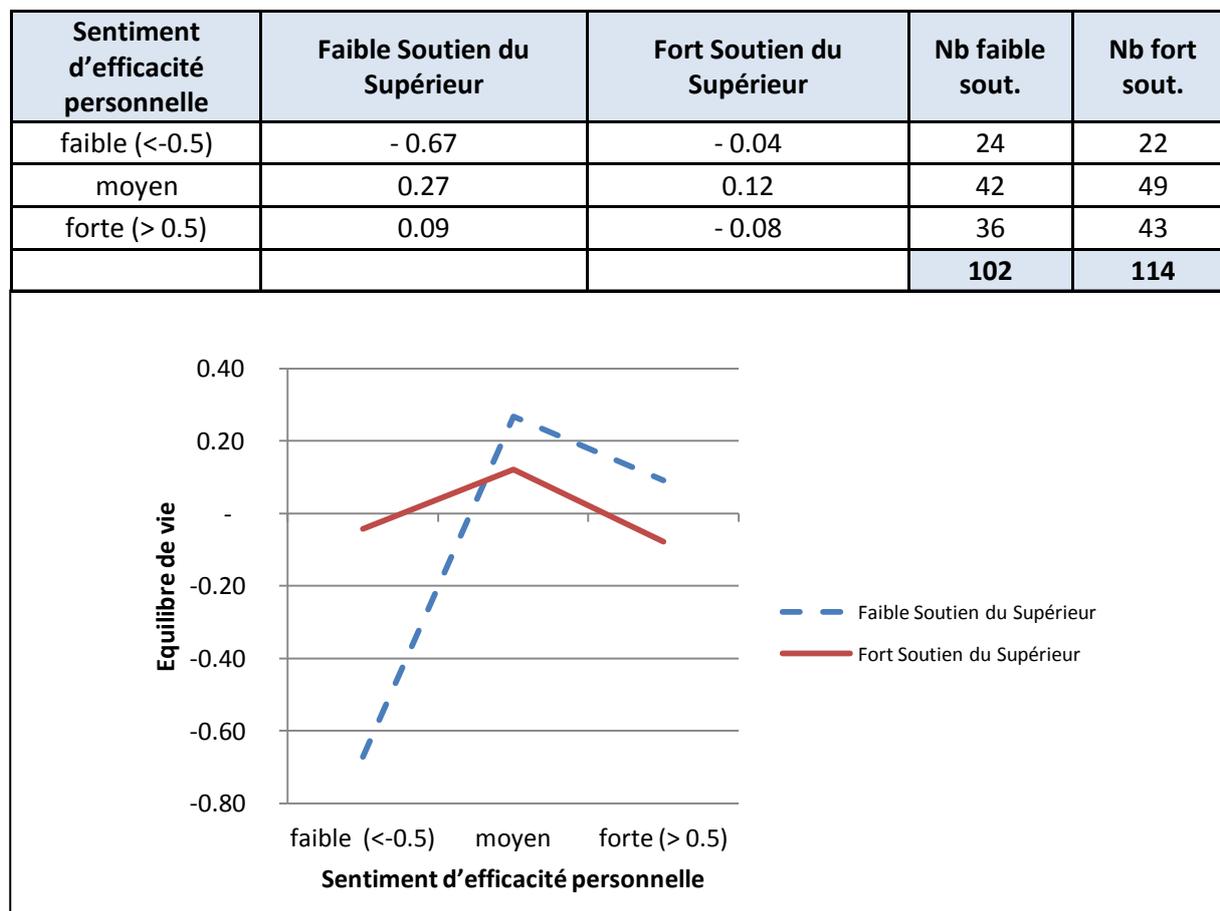
Figure 2 : Illustration de l'interaction entre équilibre de vie et locus de contrôle interne

LocContrInt	Faible Soutien du Supérieur	Fort Soutien du Supérieur	Nb faible sout.	Nb fort sout.
faible (<-0.5)	-0.51	-0.37	29	33
moyen	0.26	-0.06	43	54
fort (> 0.5)	0.07	0.62	30	27
			<b>102</b>	<b>114</b>



La figure 3 illustre l'effet modérateur du soutien du supérieur sur le lien entre le sentiment d'efficacité personnelle et équilibre de vie. Elle montre notamment que le soutien du supérieur peut contribuer à améliorer l'équilibre de vie des personnes qui ont un faible sentiment d'efficacité personnelle.

**Figure 3 : Illustration de l'interaction entre équilibre de vie et sentiment d'efficacité personnelle**



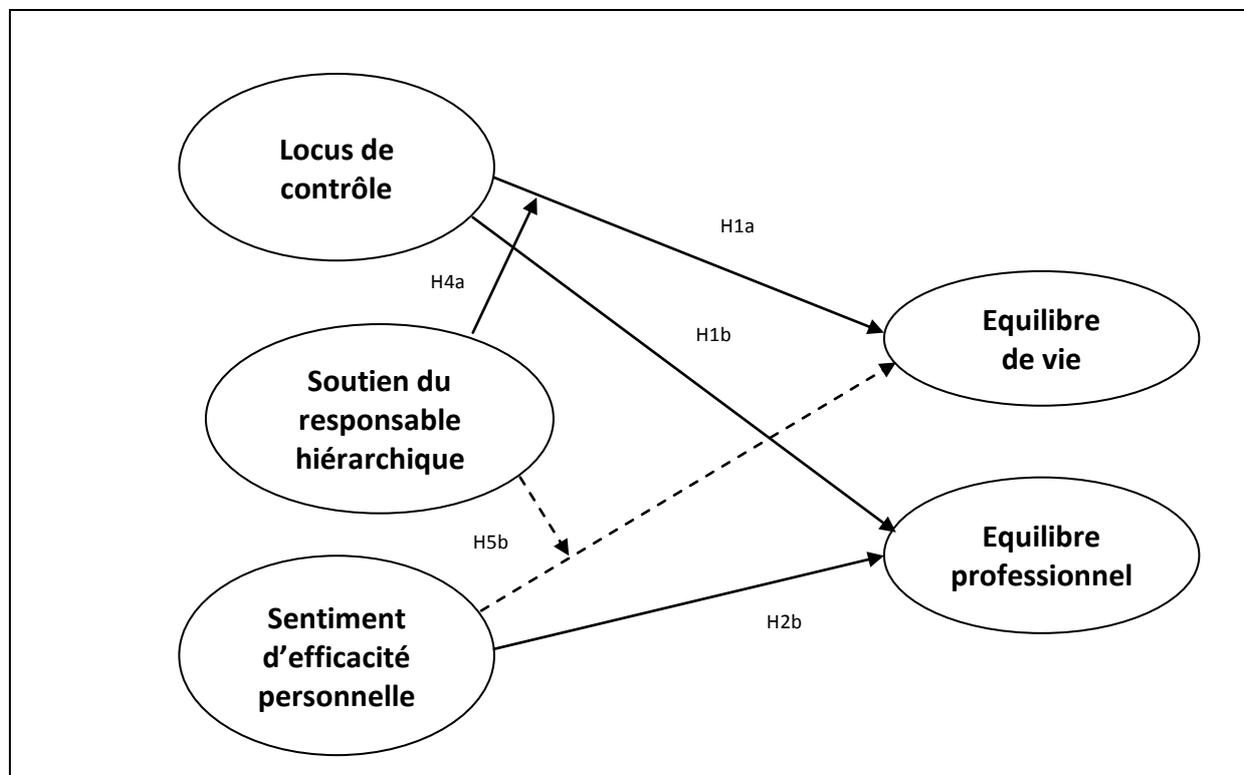
## Discussion

La figure 4 présente une synthèse des résultats obtenus : les hypothèses H1a, H1b, H2b sur l'influence directe des variables indépendantes sont vérifiées ainsi que les hypothèses H4a et H5a qui traduisent l'effet modérateur du soutien du responsable hiérarchique sur le lien entre les variables d'autonomie et l'équilibre de vie.

Par contre, le soutien du responsable hiérarchique n'a pas d'influence directe, ni sur l'équilibre professionnel, ni sur l'équilibre de vie : H3a et H3b ne sont pas validées. Les résultats soutiennent plutôt la proposition de Karasek & Theorell (1990) d'un effet "amortisseur" du soutien social, mais uniquement sur l'équilibre de vie. Le responsable hiérarchique semble apporter un soutien qui améliore l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée lorsque la personne se prend en charge elle-même, qu'elle fait preuve d'initiative plutôt que de se réfugier dans une attitude fataliste (figure 2). Le soutien du responsable est utile aussi pour améliorer l'équilibre de vie des personnes qui ont un faible sentiment d'efficacité

personnelle, celles qui se découragent facilement et qui vont retrouver un équilibre grâce aux conseils de son supérieur et à l'intérêt qu'il lui porte (figure 3).

**Figure 4 : Synthèse des résultats**



Par contre, on aurait pu s'attendre à ce que le soutien du supérieur hiérarchique renforce l'effet du sentiment d'autonomie du salarié sur l'équilibre professionnel, qu'il facilite l'acquisition des compétences permettant de se sentir à l'aise dans son travail, mais les hypothèses H4b et H5b ne sont pas validées. Il semble que le salarié doive surtout compter sur lui-même, sur ses efforts personnels et sa persévérance pour trouver un bon équilibre professionnel. Le contexte actuel qui conduit à renforcer la compétition et les pressions sur les salariés explique peut-être le fait que les responsables hiérarchiques, soucieux de la réalisation des objectifs, ne sont pas perçus comme facilitant l'équilibre professionnel de leurs collaborateurs.

Ces résultats vont dans le sens des approches de la carrière qui mettent l'accent sur l'initiative individuelle comme l'approche « protéenne » (Hall, 1976) ou les carrières « nomades » ou « sans frontières » (Arthur, 1994 ; Cadin et al., 2003). La personne ne doit pas compter sur le soutien de son supérieur hiérarchique pour améliorer son bien-être par un meilleur équilibre personnel. Le supérieur n'a même pas tendance à l'aider, sauf pour qu'elle arrive à mieux équilibrer sa vie professionnelle avec sa vie privée, et à condition qu'elle fasse elle-même les efforts nécessaires. Un fort sentiment d'efficacité personnelle et un fort locus de contrôle interne qui se traduisent par de la persévérance et une croyance dans ses capacités d'action conduisent à améliorer très nettement l'équilibre professionnel. On attend de la personne qu'elle se prenne en mains, qu'elle soit actrice de sa carrière.

Si le locus de contrôle joue aussi sur l'équilibre de vie, le sentiment d'efficacité personnelle n'a pas d'influence significative sur cette variable (H2a n'est pas vérifiée). Il semble que l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle soit facilité par une volonté personnelle

d'aboutir et non par une persévérance dans l'effort pour atteindre des objectifs ou résoudre des problèmes.

Quelles sont alors les possibilités d'action pour améliorer l'équilibre personnel des salariés et leur bien-être ? Le locus de contrôle interne et le sentiment d'efficacité personnelle peuvent-ils être augmentés ? Des dispositifs de GRH peuvent-ils favoriser cet équilibre ?

Bandura (1986) considère que le sentiment d'efficacité personnelle est malléable et qu'il est possible de l'accroître en agissant sur ses déterminants. Frayane et Latham (1987) puis Latham et Frayane (1989) soulignent que les performances au travail sont meilleures pour les salariés qui ont suivi une formation pour le développement de leur efficacité personnelle. On peut chercher à convaincre la personne qu'elle possède les capacités requises pour réaliser avec succès une tâche ou affronter une situation particulière, mais cet effort de persuasion doit provenir d'une personne dont l'expertise et la crédibilité sont reconnues. Le meilleur moyen de développer un sentiment d'efficacité personnelle est probablement de vivre des expériences qu'on maîtrise et réussit bien. La personne peut se voir proposer des tâches faciles à réaliser de façon à ce qu'elle connaisse plusieurs petits succès et devienne plus confiante pour affronter de nouvelles tâches, ce qui permet de faire émerger de ces expériences un sentiment d'efficacité personnelle (Brown et Lent, 1996).

Pour aider une personne à développer un locus de contrôle interne, l'entreprise peut chercher à la convaincre en modifiant les fausses croyances qui font qu'elle attribue des causes extérieures à ses réussites ou échecs. L'entreprise peut favoriser le développement de ses capacités d'action, de sa marge de manœuvre par une politique d'empowerment. Elle lui fait ainsi prendre conscience qu'elle acquiert plus d'autonomie et qu'elle est moins soumise aux phénomènes extérieurs.

## Limites et perspectives

Cette étude centrée sur quelques variables liées au bien-être des salariés présente plusieurs limites. Le modèle proposé est bien sûr très réducteur, et il ne prétend pas couvrir l'ensemble des explications possibles. Il serait intéressant par exemple de prendre en compte la qualité des relations dans l'équipe (TMX) ou avec le supérieur (LMX). Ventolini (2009), sur la base des travaux de Martin et al. (2005), considère que les personnes qui ont un locus de contrôle interne développent de meilleures relations avec les autres membres de l'organisation et particulièrement leurs managers. La qualité des relations au travail est mentionnée par de nombreuses études comme un des principaux facteurs de bien-être (Grosjean, 2005 ; ANACT, 2007 ; Frau, 2008).

Une autre limite de l'étude est la composition de l'échantillon qui provient d'entreprises très diverses et qui a été contacté par deux modes de recueil de données, le questionnaire papier ou Internet. Cerdin et Peretti (2001) montrent cependant que les deux méthodes produisent des résultats similaires en termes de taux de réponse et que la méthode n'influence pas la sincérité des réponses.

La causalité des relations entre les variables pourrait être discutée : le fait d'avoir un bon équilibre professionnel ou un bon équilibre de vie pourrait contribuer à renforcer le sentiment d'efficacité personnelle ou le locus de contrôle interne, les personnes prenant alors plus confiance en elles et réalisant qu'elles peuvent atteindre au moins cet objectif de bien-être. Une étude longitudinale permettrait de vérifier cette causalité.

Enfin, l'étude est réalisée dans un contexte culturel donné, celui de salariés français. Ces concepts peuvent être perçus différemment par des salariés d'autres cultures. Pervin (1999) considère qu'il y a de bonnes raisons de penser qu'il existe des différences entre les nations sur la façon dont le locus de contrôle est lié au bien-être, notamment à cause des différences d'orientation sur la dimension individualisme - collectivisme. Spector et al. (2002) ont testé cette hypothèse sur des salariés de 24 pays de culture anglaise, extrême-orientale, germanique, latine, européenne ou nordique, mais leurs résultats montrent que la dimension individualisme - collectivisme ne modère pas de façon significative la relation entre locus de contrôle et bien-être. Ils concluent à l'universalité de cette relation, mais des études complémentaires seraient utiles dans ce domaine en prenant en compte d'autres dimensions culturelles.

## Références

- ANACT (2007). La qualité de vie au travail 2007, Edition spéciale de l'ANACT, Juillet 2007, 8 p.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, p. 295-306
- Ashforth, B.E., & Saks, A.M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53, 3, 311-339.
- Bader F. (2007). Les facteurs individuels et organisationnels contribuant au développement de l'employabilité, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne Aix-Marseille 3
- Baker, T. & Aldrich, H.E. (1996). Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multi-employer careers, in Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (Eds), *The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York, p. 133-149
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Bandura, A. (1995). *Self efficacy in changing societies*, New York. Cambridge University Press
- Benion, A. (2010). Quelles conditions organisationnelles, managériales et de GRH pour l'émergence d'un environnement favorable à la construction de la santé des agents en centres d'appels ? Congrès de L'AGRH, 2010
- Besseyre des Horts, C.H., Isaac, H. & Leclercq, A. (2006). Communication sur les situations perçues de travail : une étude exploratoire sur l'impact humain et organisationnel des technologies mobiles, Congrès de l'AGRH, 2006
- Brown, S. & Lent, R. (1996). A social cognitive framework for career choice counseling. *The Career Development Quarterly*, 44, p. 355-367
- Cadin, L., Bender, A. F., & de Saint-Giniez, V. (2003). *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*. Vuibert
- Cerdin, J.L. & Peretti, L.M. (2001). Internet versus voie postale : comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 22(3), p. 216-225
- Charbonnier, A. (2006). L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH, Congrès de l'AGRH, 2006
- Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : Le rôle du sentiment d'auto-détermination, Thèse de Doctorat, Université d'Aix-marseille III
- De Charms, R. (1968). *Personal causation : The internal affective determinants of behavior*, New York, NY : Academic Press
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York : Plenum
- Edey Gamassou, C. (2005). Epuisement professionnel et implication : un modèle fondé sur les ressources, Congrès de l'AGRH, 2005
- El Akremi, A. & Sassi, N. (2005). Stress et violence organisationnelle : Analyse d'une interaction "pathogène" en milieu professionnel, Congrès de l'AGRH, 2005
- Fournier, G., Drapeau, S. & Thibault, J.A. (1995). Croyances vocationnelles des jeunes de 16 à 25 ans en difficulté d'insertion socio-professionnelle selon leur profil socio-démographique, *Revue Canadienne De L'éducation* 20:2, p. 109-128

- Frau, J.P. (2008). Neuf pistes destinées à cultiver le bien-être, *Personnel*, Cahier n° 73 de la commission nationale sur le stress, décembre 2008, p. 26-37
- Frayane, C.A. & Latham, G.P. (1987). Application of social learning theory to employees self management of attendance, *Journal of applied psychology*, 72, 1987, pp.387-392
- Ganster, D. G., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. In C. L. Gooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, p. 235-280
- Greenhaus, J.H., Parasurman S. & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, Issue 1, p. 64-86
- Grosjean, V. (2005). Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ?, *Cahiers et notes documentaires n°198*, p. 29-40
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p. 250-279
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing Company, Pacific palisades
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*, Reading, Mass., Addison-Westley
- Jiang, J. (2000). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16, Issue 3, p. 219-240
- Karasek, R.A & Theorell, T. (1990). *Healthy work : Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York , Basic Books
- Karasek, R.A (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for research design, *Administrative Science Quarterly*, Vol 24, p. 285-311
- Latham, G. & Frayane, C. (1989). Self-management training for increasing job attendance: a follow-up and replication, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n°3, p. 411-416
- Levenson, H. (1973). Multidimensional locus of control in psychiatric patients, *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 41, 3, p.397-404
- Martin, R., Thomas, G., Charles K., Epitropaki O. & McNamara R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, p. 141-147.
- Mérignac, O. (2005). Réseau, implication et soutien social lors de l'expatriation : les liens entre performance économique et performance sociale, *Congrès de l'AGRH*, 2005
- Mooney, S. P., Sherman, M. F. & LoPresto, C. T. (1991). Academic locus of control, self-esteem, and perceived distance from home as predictors of college adjustment, *Journal of Counseling and Development*, 69, p. 445-448.
- O'Driscoll, M., Poelmans, S., Spector, P., Kalliath, T. et al. (2003). Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain, *International Journal of Stress Management*, 10 (4), p. 326-344
- Othmane, J. (2011). L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants, *Thèse de Sciences de gestion soutenue à l'université Jean Moulin Lyon 3*
- Ozer E. & Bandura A. (1990). Mechanisms governing empowerment affects : a self-efficacy analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, p. 472-486
- Pervin, L. A. (1999). The cross-cultural challenge to personality. In Y. T. Lee, G. R. McCauley, & J. G. Draguns (Eds.), *Personality and person perception across cultures*, Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 23-41

- Rodriguez, I., Jesus Bravo, M., Peiro, J.M. & Schaufali, W. (2001). The demands-control-support model, locus of control and job dissatisfaction : a longitudinal study, *Work & Stress*, Vol 15, 2, p. 97-114.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal control of reinforcement, *Psychological Monographs*, vol. 80, n° 1, p. 1-27
- Ryan, R.M., Sheldon, K.M., Kasser, T. & Deci, E.L. (1996). All goals were not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation, in Gollwitzer, P.M. & Bargh, J.A. (coord.), *The psychology of action: Linking motivation and cognition to behaviour*, New York, NY: Guilford, p.7-26.
- Sardas, J.C. (2008). La « dynamique identitaire globale » comme analyseur des risques de non performance et des risques psychosociaux, in *Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail*, Editions Anact.
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandate, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. & Roger, R.W. (1982). The self-efficacy Scale : construction and validation, *Psychologist Report*, 51, p. 663-671.
- Spector, P. E. & O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: p. 1-11.
- Spector, P.E., Cooper,C.L., Sanchez,J.I., O'Driscoll, M. et al. (2002). Locus of Control and Well-being at Work: How Generalizable are Western Findings? *Academy of Management Journal*, Vol. 45. No. 2, p. 453-466
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, p. 6-15.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, Issue 1, p. 29-51
- Ventolini, S. (2009). L'analyse des réseaux sociaux : pour une autre approche du développement professionnel, *Congrès de l'AGRH*, 2009

## Annexe : Echelles utilisées pour les analyses

### Locus de contrôle interne :

- LCI4 Je suis en général capable de protéger mes intérêts personnels
- LCI5 Quand j'obtiens ce que je veux, c'est habituellement parce que j'ai fait tout pour.
- LCI6 Ma vie est déterminée par mes propres actions
- LCI7 Ce que je réalise, c'est uniquement à moi que je le dois
- LCI8 Les gens peuvent suivre leur propre chemin s'ils s'en donnent la peine
- LCI9 Ce qui m'arrive est de mon ressort

### Sentiment d'efficacité personnelle

- SEP3 Si je n'arrive pas à faire un travail la première fois, je persiste jusqu'à y arriver
- SEP4 Quand je fixe des objectifs importants, je les atteins rarement (R)
- SEP5 Je laisse tomber les choses avant de les avoir finies (R)
- SEP6 J'évite de faire face aux difficultés (R)
- SEP7 Si quelque chose a l'air trop compliqué, je ne vais même pas m'embêter à essayer de le faire(R)
- SEP10 Quand j'apprends quelque chose de nouveau, j'abandonne vite si je ne réussis pas dès le départ (R)
- SEP11 Quand des problèmes inattendus arrivent, je ne les résous pas bien (R)
- SEP12 J'évite d'apprendre des choses nouvelles quand elles me paraissent difficiles (R)
- SEP13 L'échec me fait persister encore plus
- SEP14 Je ne me sens pas certain d'avoir de bonnes aptitudes (R)
- SEP16 J'abandonne facilement (R)

### Soutien du supérieur

- SSH1 Mon supérieur prend le temps de se renseigner sur mes objectifs et mes aspirations de carrières.
- SSH2 Cela intéresse mon supérieur de savoir si j'atteins ou non mes objectifs de carrière.
- SSH3 Mon supérieur me tient au courant des différentes opportunités de carrière pour moi dans l'entreprise
- SSH4 Mon supérieur s'assure que j'obtiens de la reconnaissance quand j'accomplis quelque chose de substantiel dans mon travail.
- SSH5 Mon supérieur me donne un feedback utile sur ma performance.
- SSH6 Mon supérieur me donne des conseils utiles quant à l'amélioration de ma performance, quand j'en ai besoin.
- SSH7 Mon supérieur soutient mes tentatives d'acquérir la formation ou l'éducation nécessaires à ma carrière
- SSH9 Mon supérieur me donne des projets spéciaux qui augmentent ma visibilité dans l'entreprise

### Equilibre professionnel

- QP1 J'ai suffisamment de connaissances professionnelles pour réaliser mon travail
- QP2 Je suis confiant(e) en mes compétences professionnelles à bien réaliser mon travail
- QP3 Je me sens compétent(e) pour réaliser des tâches et des missions diverses liées à mon travail
- QP4 Je me considère compétent(e) pour occuper différents postes dans mon domaine d'activité
- QP5 Je me considère performant dans mon travail
- QP7 Je me considère compétent(e) pour planifier et gérer le temps et les autres moyens à ma disposition pour réaliser mon travail
- QP8 Je me considère compétent(e) pour identifier et collecter les informations nécessaires pour l'exécution de mon travail
- QP12 Je me considère compétent(e) pour trouver et proposer des alternatives originales pour exécuter mon travail au mieux

### Equilibre de vie

- EQ1 Je suis capable de réaliser mes objectifs de carrière sans sacrifier ma vie privée
- EQ2 Mon travail et ma vie privée sont équilibrés
- EQ3 je suis capable de faire un équilibre entre le temps de travail et d'apprentissage d'une part et le temps de détente d'autre part
- EQ4 Le déroulement de ma carrière a envahi ma vie privée