

# Analyse des relations entre interface « vie au travail-vie privée » et ses effets sur l'engagement organisationnel affectif : le rôle modérateur du bien-être psychologique Au travail

**Judith Rachel RENAMY ZIZA SOUGOU**

*Docteur,*

*Chargée de recherche, Institut de Recherches en Sciences Humaines*

*Libreville – Gabon*

*raschemery@yahoo.fr*

## Résumé

*Cette recherche analyse les relations entre la perception que les employés gabonais exerçant dans les administrations publique et privée ont de l'interface « vie au travail-vie privée » et l'engagement organisationnel affectif, en mettant en exergue le rôle modérateur du bien-être psychologique au travail. Elle repose sur une étude empirique par questionnaire réalisée auprès d'un échantillon de 140 employés (hommes et femmes). L'idée directrice est que les effets négatifs et positifs de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus vont influencer différemment sur l'engagement organisationnel affectif. Les résultats obtenus montrent, par exemple, que la perception du conflit entre la vie au travail et la vie privée, chez les employés n'influence nullement l'engagement organisationnel affectif. Par ailleurs, plus les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée sont perçus comme négligeables, plus les employés ont tendance à rester davantage attachés à leur entreprise, et cela grâce au bien-être psychologique éprouvé au travail.*

*Mots-Clés : administrations publique et privée, bien-être psychologique au travail, engagement organisationnel affectif, interface « vie au travail-vie privée », relations.*

## Abstract

*This research analyses the relationships between the perception that Gabonese employees working in public and private administrations have of the interface « work life-private life » and organizational commitment affection, in methane highlighting the moderating role of well-being psychological at work. It is based on an empirical study by questionnaire with a sample of 140 subjects (men and women). The main idea is that the negative and positive effects of the interface « work life-private life » influence affective organizational differently. The results obtained show, for example, that the perception of the conflict between work life and private life among employees has no influence on affective organizational commitment.*

*Furthermore, the more the negative effects of life at work on private life are perceived as negligible, the more employees tend to remain more attached to their company, thanks to the psychological well-being experienced at work.*

*Key words: public and private administration, relationships, psychological well-being at work, affective organizational commitment, interface “life at work – private life”, relationships.*

---

## **Introduction**

L’interface « vie au travail-vie privée » renvoie aux interférences entre les rôles professionnels et les rôles extra-professionnels qui se produisent quand les exigences du travail et celles de la vie de tous les jours deviennent incompatibles par le fait que la participation à l’un des rôles rend difficile la participation à l’autre rôle (Duxbury *et al.*, 2003 ; Boussougou-Moussavou, 2012 ; 2014). En effet, l’articulation entre la vie au travail et la vie privée se transforme avec l’évolution des modes de vie, des marchés et formes de travail : les couples à double carrière et les familles monoparentales se multiplient, les salariés cumulent plusieurs emplois et plusieurs vies, une vie au travail et une vie hors-travail qui relève, selon la définition de Thévenet (2001, p. 106), « du développement personnel, de la famille et de l’engagement dans la société ». Les frontières entre la sphère du travail et du hors-travail s’estompent et s’accompagnent de nouvelles problématiques. Les bouleversements sociaux, la dégradation des conditions de travail et l’augmentation de la charge de travail modifient le rapport au travail vers une plus forte exigence de qualité de vie et de bien-être. Les salariés développent de nouvelles attentes (reconnaissance, autonomie, soutien, etc.) qui favorisent une évolution du rôle des managers de proximité et des organisations (Grosjean, 2005 ; Kilic, 2011).

Ainsi, l’enjeu pour l’entreprise est de fidéliser le personnel qualifié et performant et de susciter l’engagement des salariés, source d’avantage concurrentiel. Le but est d’orienter sa politique et sa stratégie vers une responsabilité sociale qui tient compte des vies professionnelles et personnelles, le tout assurant des retombées en termes d’image de marque. Les entreprises sont donc en train de prendre conscience des avantages à offrir un environnement de travail favorable à la famille, en mettant aujourd’hui divers services à la disposition des salariés et de leur famille, facilitant ainsi l’introduction

de la vie privée au travail. Un nouveau modèle de la relation travail-hors-travail semble donc émerger (Barel & Frémeaux, 2005 ; Chrétien & Létourneau, 2006).

Comprendre les mécanismes d'interface « vie au travail-vie privée » et leur impact sur l'engagement organisationnel, notamment affectif, est le premier objectif de cette étude. Soulignons, à ce titre, que l'engagement affectif se caractérise par une identification à l'égard de l'organisation ainsi que par une internalisation de ses valeurs ; l'identification est comprise ici dans le sens du désir d'affiliation et du sentiment de fierté que la personne retire de l'appartenance au groupe (Polh, 2002). Le personnel se sent ainsi lié à l'organisation, car il désire faire partie de celle-ci (Hunt & Morgan, 1994). C'est l'attachement psychologique qu'une personne ressent envers l'organisation (Meyer & Allen, 1997).

Le deuxième objectif de cette étude est de tester le rôle modérateur du bien-être psychologique au travail. Ce terme désigne l'état d'un salarié, dans son ensemble, marqué par un sentiment d'épanouissement, de confort et de satisfaction générale (Baudelot & Gollac, 2003). Le bien-être au travail, au sens large, englobe l'état physique et moral des salariés, c'est-à-dire l'absence des pathologies professionnelles, des accidents de travail, de violence au travail, de harcèlement... Cela suppose donc la mise en place des conditions favorables à la réalisation de la tâche et de la mission qui sont dévolues au salarié (Achte *et al.*, 2010). Par ailleurs, il faut souligner, avec Randon (2012), que la notion de bien-être psychologique au travail est étroitement liée à celle de qualité de vie au travail, définie comme dépendant notamment de la qualité des relations de travail, de l'organisation et du contenu du travail, de l'environnement physique, des possibilités de réalisation et de développement professionnel et de la conciliation vie professionnelle/vie privée. Aussi, selon cet auteur, mesurer la qualité de vie au travail est-il devenu une préoccupation pour les entreprises notamment, en raison de l'obligation de prévenir les risques psychosociaux des salariés. Dans cette perspective, le bien-être psychologique au travail regroupe donc : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement.

La problématique qui sous-tend cette recherche se focalise sur l'analyse des relations entre la perception que les employés des administrations publique et privée ont de l'interface « vie au travail-vie privée » et l'impact qu'elle induit sur l'engagement organisationnel affectif, tout en examinant le rôle modérateur du bien-être psychologique au travail. L'intérêt qui guide cette recherche est donc de montrer que le désir de lier performance économique et performance sociale est de nature à inciter les entreprises à prendre des mesures visant à aider les salariés à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle (Barel & Frémeaux, 2005 ; Chrétien & Létourneau, 2006 ; Kilic, 2011). Dans ce contexte, le conflit travail-famille ayant des conséquences néfastes, les chercheurs ont pensé aux moyens pour le réduire, en introduisant l'idée qu'un équilibre était possible entre le travail et le hors-travail. Le concept de la conciliation émerge alors dans un contexte bien défini. Car, selon Boussougou-Moussavou (2013), c'est l'addition des charges professionnelles aux charges extra-professionnelles qui rend difficile la conciliation entre les deux modes de vie. Donc, l'équilibre ou « la conciliation travail-famille » repose, selon Chrétien et Létourneau (2006), sur la facilitation pour les parents-travailleurs de la jonction de leurs activités professionnelles et familiales dans le respect des obligations liées à chacune d'elles.

Cela permettrait un réel engagement des employés envers l'organisation. En effet, selon les travaux des auteurs tels que Thévenet (2001), on trouve une forte corrélation entre l'engagement envers l'entreprise et le sentiment que cette participation facilite, aide les rapports avec la famille, l'entourage, les amis. Dans cette optique, la participation à une entreprise peut aussi être un facteur de valorisation sociale, dans les lieux de relations qui comptent pour la personne, à savoir : la famille et les amis. De même le soutien familial peut être un soutien dans le travail et favoriser l'engagement au travail. D'autres recherches ont montré, par exemple, que les hommes et les femmes mariés, avec ou sans enfant, évoluent plus rapidement dans leur carrière que les célibataires sans enfant. Le manque de soutien de l'époux ou l'absence de besoins financiers liés aux charges familiales peuvent contribuer à ce moindre engagement envers la carrière des célibataires sans enfant (Tharenou, 1999 ; Duchesne, 2005). C'est ce qui a amené certains auteurs (Duchesne, 2005 ; Smard *et al.*, 2005) à

penser que les entreprises doivent innover en matière de gestion des ressources humaines (G.R.H.), en utilisant notamment des pratiques qui favorisent l'adoption d'attitudes et comportements positifs à l'égard de l'organisation, de façon à stimuler l'engagement affectif des employés. Ce qui pourrait avoir pour conséquence de contribuer à leur bien-être psychologique. C'est dans cette perspective que Dagenais-Desmarais (2010) conçoit le bien-être psychologique au travail, à partir des critères suivants : adéquation interpersonnelle, épanouissement dans le travail, sentiment de compétence, reconnaissance perçue au travail, volonté de s'engager pour atteindre des objectifs de l'organisation. D'après cet auteur, le ressenti psychologique du salarié est positif, à partir du moment où ces critères sont réunis.

En définitive, la synthèse de ces quelques travaux scientifiques qui ont servi de trame à cette recherche, en rapport avec les trois concepts qui sous-tendent notre étude, démontre que ces travaux n'ont pas investigué le lien direct de l'interface « vie au travail-vie privée » avec, d'une part, l'engagement organisationnel affectif et, d'autre part, le bien-être psychologique au travail, en tant que variable modératrice. Face donc à cette carence d'études empiriques dans cette perspective, nous nous sommes proposée d'entreprendre cette étude, autour des deux objectifs bien précis : d'une part, apprécier la perception que les employés ont de l'interface « vie au travail-vie privée » et l'impact qu'elle induit sur l'engagement organisationnel affectif et, d'autre part, tester le rôle modérateur du bien-être psychologique au travail dans la relation entre l'interface « vie au travail-vie privée » perçue et l'engagement organisationnel affectif, dans le contexte gabonais.

Conformément donc à ces deux objectifs, il convient de souligner que l'interface « vie au travail-vie privée » est considérée comme variable indépendante (VI) dont on cherche à tester l'influence sur l'engagement organisationnel affectif, en tant que variable dépendante (VD). A cet égard, rappelons que selon bon nombre d'auteurs, l'engagement organisationnel affectif serait un attachement émotionnel de l'employé à l'identification et l'adhésion à l'entreprise. Aussi, étant donné que l'intérêt pour la dimension affective de l'engagement réside-t-il dans le fait qu'elle a des effets positifs sur les comportements organisationnels, comme l'ont démontré des auteurs tels que Herrbach (2005), nous pensons que la perception que les

employés ont de l'interface « vie au travail-vie privée » va influencer différemment l'engagement organisationnel affectif. Dans cette perspective, les relations envisagées entre les indicateurs de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus et l'engagement organisationnel affectif sont les suivantes :

**Hypothèse 1 :** *Les effets négatifs réciproques de la relation vie au travail-vie privée perçus sont corrélés négativement avec l'engagement organisationnel affectif.*

**Hypothèse 2 :** *Les effets positifs réciproques de la relation vie au travail-vie privée perçus sont reliés positivement à l'engagement organisationnel affectif.*

**Hypothèse 3 :** *Le bien-être psychologique au travail modère plus positivement et significativement les relations que l'engagement organisationnel affectif entretient avec les effets négatifs qu'avec les effets positifs perçus qui découlent tour à tour de la vie au travail et vie privée.*

Pour éprouver ces hypothèses, une enquête a été entreprise, auprès de 140 employés des secteurs public et privé, en utilisant pour chaque variable mesurée un questionnaire approprié. Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel *STATISTICA*. Les résultats obtenus grâce à la mise en œuvre des techniques statistiques variées (analyse descriptive, corrélationnelle, factorielle et de régression multiple pas à pas) ont montré, par exemple, que les employés ont une meilleure perception des effets positifs de la vie au travail-vie privée. Aussi, les effets négatifs qui proviennent de la vie privée et qui influencent la vie au travail sont-ils liés positivement à l'engagement organisationnel affectif. Par ailleurs, le bien-être psychologique au travail améliore de façon positive la relation entre les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée et l'engagement organisationnel affectif.

L'organisation de cette recherche s'articule autour des points suivants : nous allons, dans un premier temps, présenter la revue de la littérature relative aux trois concepts essentiels (interface « vie au travail-vie privée », engagement affectif, bien-être psychologique au travail) qui constituent l'ossature de cette étude et la problématique qui en découle. La démarche méthodologique sera décrite dans un deuxième temps. Celle-ci sera suivie de la présentation et de la discussion des résultats, avant d'aboutir à la conclusion.

## 1.- Revue de la littérature

Cette revue de la littérature va s'organiser autour des trois concepts qui servent de fil d'Ariane à cette étude : d'abord, l'interface « vie au travail-vie privée », ensuite, l'engagement organisationnel affectif et, enfin, le bien-être psychologique au travail.

### *1.1.- Interface « vie au travail-vie privée »*

L'interface « vie au travail-vie privée » renvoie aux interférences entre le travail et le hors travail. Ils entretiennent des relations d'interdépendance. En effet, les systèmes de valeurs de ces deux sphères s'influencent mutuellement : « certes le travail rejaillit sur la vie personnelle, mais la vie personnelle rejaillit aussi souvent sur le travail » (Thévenet, 2001, p. 29). Dans cet ordre d'idées, la littérature anglo-saxonne présente deux approches qui y sont développées : *l'influence en termes de relations* et *l'influence en termes de rôles* (Alis et al., 2005).

*L'influence en termes de relations* peut être appréhendée, d'après Kabanoff (1980), par trois modèles théoriques : débordement, encore appelé diffusion (*spillover*), compensation et segmentation.

Selon le *modèle de débordement*, il y a des similarités entre ce que l'individu vit au travail et dans sa famille. Dans cette logique, il semble que les expériences du travail influent sur le comportement hors travail, elles sont transportées à la maison et affectent les relations familiales. Donc, ces deux sphères interagissent comme un vase communicant. Par exemple, il a été démontré que la satisfaction au travail est liée à la satisfaction familiale ; aussi, les expériences vécues au travail influencent-elles le comportement hors travail, de même que ce qui est vécu en dehors du travail (famille, communauté) influencera le milieu de travail (Barnett, 1994 ; Boussougou-Moussavou, 2004). Ce modèle considère la personne dans sa globalité : il est un tout et les préoccupations qu'elle vit dans certains domaines de vie ne peuvent que transparaître dans les autres domaines de sa vie (Muchinsky, 2000)

Le *modèle de compensation* est caractérisé, quant à lui, par une relation inverse entre famille et travail. En effet, la personne s'investit différemment dans le travail et le hors travail, de façon à ce qui manque à son bien-être dans un domaine est compensé par ce qu'offre

l'autre domaine. De ce fait, les privations ou les manquements vécus, par exemple, à la maison sont compensées au travail et vice-versa. Donc, d'après ce modèle, les personnes qui vivent « des privations au travail » (liées par exemple à un travail monotone et aliénant) compensent ces privations en choisissant des activités hors travail dans lesquelles il s'implique (Kabanoff, 1980).

Enfin, le *modèle de segmentation* postule que les attitudes au travail et hors travail ne sont pas liées entre elles. En ce sens que les comportements dans un domaine de la vie ne sont pas nécessairement reliés aux comportements dans un autre domaine (Kabanoff, 1980). Ce modèle soutient que le domaine du travail et celui de la famille sont des domaines distincts, séparés de sorte qu'un individu peut avoir du succès ou vivre l'échec dans l'un des domaines sans que cela n'influence l'autre domaine. Cette conceptualisation implique que les activités reliées à une sphère de vie n'affectent pas l'autre (Lambert, 1990). Ce modèle est très critiqué et résiste mal à l'observation de la montée du conflit entre vie professionnelle et vie famille. En effet, des auteurs qui ont travaillé sur les problèmes de surcharge et d'interférence entre le monde du travail et la vie familiale chez des parents qui élèvent les jeunes enfants (Royer *et al.*, 2000), ont mis en évidence le fait que les mères divorcées percevaient autant d'avantages et d'inconvénients. Dans la même optique, Geurts *et al.* (2003) ont révélé que l'interface « vie au travail-vie privée » médiatisait la relation entre la charge de travail et ses effets en termes de survenue des troubles dépressifs et de plaintes somatiques.

C'est pour cette raison que, dans cette étude, nous privilégions le modèle de débordement qui considère l'employé dans sa globalité, dans le sens où il n'est pas fractionné : les expériences qu'il vit au travail affectent sa vie privée et, réciproquement, les frustrations subies dans la vie hors travail influent sur son comportement au travail (Barnett, 1994).

Quant à la seconde approche basée sur *l'influence en termes d'exigences de rôles*, il faut noter que pour explorer les relations entre engagement au travail et dans l'organisation et hors travail, deux modèles opposés de gestion des multiples « rôles » sont proposés (Kirchmeyer, 1995). Le rôle est considéré ici comme un système de contraintes normatives (« attentes de rôles ») qui s'impose aux individus (Boudon & Bourricaud, 1986). Plutôt que de s'intéresser à

la similarité des activités dans le travail et le hors travail, la théorie des rôles permet un examen de l'importance et des efforts consacrés à ces activités.

Le modèle de *rareté* se focalise sur la prétendue difficulté à gérer de multiples rôles. Le postulat est que les individus possèdent des ressources limitées, comme le temps, l'énergie et la fidélité. Plus les rôles sont nombreux et plus les risques d'épuisement de ressources, de surcharge de rôles et de conflits sont importants. Dans un échantillon composé d'hommes, Dubin *et al.*, (1975) ont montré que ceux qui ont un « intérêt central dans la vie » en dehors du travail présentaient les plus bas niveaux d'engagement organisationnel. Ce modèle suggère ainsi qu'engagement et satisfaction au travail peuvent être affectés négativement par la participation aux domaines du hors travail.

### ***1.2.- Engagement organisationnel affectif***

L'engagement organisationnel est devenu un thème important dans la recherche sur les organisations, du fait de sa relation supposée avec de nombreux comportements au travail (absentéisme, turnover...) et, dans certains cas, avec la performance et la productivité (Meyer & Allen, 1997). L'engagement organisationnel affectif, une des trois composantes, illustre l'attachement psychologique que la personne ressent envers l'organisation. L'engagement organisationnel normatif reflète le sentiment d'obligation qu'a une personne à rester dans l'organisation. Enfin, l'engagement organisationnel continu ou calculé se développe lorsque le salarié a le sentiment que les investissements consentis tout au long de sa relation avec l'organisation seraient perdus s'il la quittait et/ou difficilement récupérables dans une autre organisation. Parmi ces trois dimensions, l'engagement organisationnel affectif est qualifié d'engagement actif ou positif. L'engagé affectif ressent les problèmes de l'organisation comme étant les siens. L'impact d'une politique ou d'un plan d'action sera d'autant plus positif qu'il améliorera l'engagement affectif dans l'organisation des salariés (Meyer & Allen, 1991).

Par ailleurs, rappelons qu'à l'occasion de leur revue de la littérature sur le concept, Meyer et Herscovitch (2001) proposent de considérer l'engagement comme une force qui lie un individu à un

comportement qui présente un sens par rapport à une ou plusieurs cibles. Il s'agit d'une configuration psychologique prégnante, capable d'influencer, voire de déterminer la conduite de quelqu'un (Herrbach 2005). L'engagement peut être vu comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille (Mowday, 1998). Pour Meyer *et al.* (1993), l'engagement organisationnel permet de caractériser la relation entre le salarié et l'organisation et de préconiser des actions, des moyens pour agir sur elle ou pour la développer. Il y aurait interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cet engagement (Thévenet, 1992).

Au regard de ce qui précède, soulignons que de nos jours, l'organisation du travail fait face à une mutation profonde. Pour maintenir un certain niveau d'efficacité et de rentabilité, les entreprises se doivent d'insister sur le renouveau en matière de gestion de ressources humaines (GRH). Les investissements au plan du capital et de la technologie ne seraient plus suffisants, il faudrait leur associer des transformations dans la façon dont les organisations sont structurées ainsi que dans la manière dont les employés sont gérés (Paillé, 2003). En effet, mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent la mobilisation de leurs employés ne doit pas être négligé par les managers. D'où l'importance du concept d'engagement organisationnel, notamment affectif qui permet de décrire la relation existant entre l'individu et son organisation et qui reflète l'acceptation de l'employé des buts de l'organisation et sa volonté d'agir en leurs sens. Il faut souligner que la plupart des travaux sur l'engagement organisationnel affectif sont associés aux pratiques des ressources humaines. Par exemple, Simard *et al.* (2005) ont expliqué l'engagement organisationnel affectif par la justice organisationnelle et ont trouvé que chacune des formes de justice considérée distinctivement affecte positivement l'engagement organisationnel affectif des employés. Alors que pour Duchesne (2005), c'est la perception du soutien organisationnel et certaines variables sociodémographiques telles que l'âge, l'ancienneté, et le statut d'emploi qui influencent l'engagement organisationnel affectif.

Ainsi, l'intérêt pour la dimension affective de l'engagement organisationnel réside dans le fait qu'elle a des effets positifs sur les comportements organisationnels. En effet, les études qui ont porté sur

les conséquences de l'engagement organisationnel (cf. par exemple, Herrbach, 2005 ; Meyer *et al.*, 1993) ont démontré l'importance que revêt, pour les organisations publiques ou privées, un employé hautement engagé affectivement. Ce dernier présentera une plus grande motivation ou un plus grand désir de contribuer de façon significative à l'organisation et sera plus impliqué et travaillera avec plus d'ardeur et aura un rendement supérieur (Neveu, 2002). Il dirigera son attention vers les aspects de performance de son travail qu'il considère précieux aux yeux de l'organisation et percevra une congruence entre ses objectifs et ceux de son organisation (O'Reilly & Caldwell, 1980).

### ***1.3.- Bien-être psychologique au travail***

En psychologie du travail et des organisations, le bien-être psychologique au travail a souvent été appréhendé comme un comportement en réponse aux domaines de la vie au travail (Kiziah, 2003). Dans cette optique, les auteurs tels que Cotton & Hart (2003) vont concevoir le bien-être psychologique au travail comme un ensemble d'émotions confuses traduisant un état à la fois de détresse et de satisfaction au travail. D'autres auteurs l'associeront aux problèmes physiques et psychologiques au travail (Griffin & Donna, 1999).

Soulignons, dans cet ordre d'idées, que le bien-être psychologique au travail a commencé à être circonscrit dans le courant des années 2000 et a porté sur les caractéristiques suivantes : l'autonomie au travail, l'utilité du travail, une charge ajustée aux capacités du salarié, la coopération dans l'environnement de travail, l'occasion pour le salarié d'apprendre dans l'exercice de son travail, la sécurité, l'esprit de service, la reconnaissance sociale du salarié et la reconnaissance perçue dans le travail. Mais, c'est en 2010 que l'on relève une définition théorique plus précise de ce concept, suite aux travaux de Dagenais-Desmarais (2010). Les principes de ce modèle est que le bien-être psychologique au travail est une expérience subjective positive où l'on tente d'exprimer le meilleur de soi à travers des relations sociales dans le travail et les interactions avec l'organisation. A ce titre, le bien-être psychologique au travail ne se détermine pas par le statut, le type d'emploi ou encore par le salaire, et ne se traduit pas non plus par l'absence de maladie. Il se rapporte

plutôt aux éléments en rapport avec le domaine professionnel (Gilbert *et al.*, 2011, cité par Ntsame *et al.*, 2012, p. 143). Par ailleurs, dans sa conception du bien-être psychologique au travail, Dagenais-Desmarais (2010) met en évidence cinq caractéristiques : *l'adéquation interpersonnelle, l'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue au travail et la volonté de s'engager pour atteindre des objectifs de l'organisation*. Une fois ces cinq caractéristiques réunies, le ressenti psychologique du salarié est positif ; celui-ci se trouve dans un état de bien-être psychologique au travail. Bien sûr, la fréquence de ces caractéristiques peut varier d'un salarié à l'autre. Cette dimension subjective fait que le bien-être psychologique au travail peut fluctuer au sein d'un collectif de travail.

Nous venons de faire la revue de la littérature en rapport avec les concepts autour desquels s'organise cette étude ; nous allons maintenant présenter la problématique qui en découle.

## 2. Problématique

La revue de la littérature qui vient d'être présentée montre que le concept interface « vie au travail-vie privée » est sous-tendu par les interférences entre les rôles liés au travail et ceux relatifs à la vie hors-travail (Geurts *et al.*, 2003). Ainsi, ces interférences surviennent quand les exigences dans les deux sphères restent quotidiennement en dissonance, par le fait que la participation de l'employé à l'une des sphères rend difficile la participation à l'autre (Cohen, 1995 ; Boussougou-Moussavou, 2012). En effet, à partir du moment où les obligations du travail et celles en lien avec la famille, par exemple, trouvent leur exécution dans des lieux séparés, en général, les employés sont physiquement indisponibles pour exécuter les obligations des deux domaines simultanément. Ceci débouche constamment sur le conflit travail-famille, qui est une espèce de conflit inter-rôles dans lequel les pressions de rôles venant du travail et de la famille sont dans une certaine mesure mutuellement incompatible (Lambert, 1990 ; Boussougou-Moussavou, 2004 ; 2014).

Ainsi, le concept du conflit, devenu très vite le paradigme dominant dans les recherches académiques sur la relation travail-famille (Parasuraman & Greenhaus, 2002), la plupart des travaux évoquent que le conflit travail-famille repose sur la théorie des rôles

qui postule qu'un individu peut avoir à gérer multiples rôles selon qu'il soit en famille, au travail, membre d'un parti politique ou d'une organisation religieuse (Morris & Sherman, 1981). En effet, même au travail, un(e) salarié(e) reste un père (une mère) de famille. L'individu endosse le rôle de parent et celui de travailleur, deux rôles qui peuvent entrer en conflit.

Pour corroborer dans le même sens, concernant l'engagement organisationnel, il faut souligner que l'engagement organisationnel affectif se réfère à l'attachement émotionnel et à une identification envers l'organisation. Autrement dit, la dimension affective de l'engagement organisationnel se réfère aux sentiments d'appartenance et d'attachement émotionnel de la personne envers l'organisation. On peut la comprendre aussi comme étant l'identification et l'implication d'un employé envers son organisation (Meyer & Allen, 1991 ; 1997) ; ce qui traduit une relation d'attachement, source de fidélité « voulue ». Un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut.

Dans cet ordre d'idées, Pohl (2002) a voulu savoir si la perception du climat organisationnel centré sur le soutien contribuait au développement organisationnel de type affectif et de la satisfaction professionnelle, à partir d'une étude menée auprès de travailleurs issus de deux types d'entreprises : le secteur chimique et le secteur informatique. La satisfaction professionnelle jouerait le rôle de variable médiatrice entre la perception du soutien de l'environnement et l'engagement affectif à l'égard de l'organisation. Les résultats ont mis en évidence le fait, par exemple, que le climat de soutien contribue au développement de l'engagement organisationnel affectif et au développement d'une satisfaction professionnelle intrinsèque. Par contre, le climat de soutien n'est pas associé à la satisfaction extrinsèque. La satisfaction intrinsèque a un effet sur l'engagement organisationnel affectif ( $r = 0,55, p < 0,01$ ).

Mais ces recherches dont nous venons de faire état, dans la revue de la littérature n'ont pas étudié le lien direct entre l'interface « vie au travail-vie privée » et l'engagement organisationnel affectif. Ainsi, l'un des objectifs de cette étude, c'est de tester ce lien, afin de combler ce retard. Plus précisément, il s'agit de savoir, entre autres, parmi les indicateurs qui sous-tendent la perception de l'interface « vie au travail-vie privée », lesquels participent le mieux à l'explication de

la variance de l'engagement organisationnel affectif ? A ce titre, nous pensons que le travail et le hors-travail sont considérés comme des mondes reliés et dont l'objectif est d'aider le salarié à faire face aux multiples exigences de sa vie, parmi lesquelles, son attachement affectif envers l'organisation. Car, des études (Neveu, 2002 ; Herrbach, 2005) ont démontré qu'un employé hautement engagé de façon affective, aura tendance à être plus motivé, en manifestant un plus grand désir, quant à sa contribution significative à l'organisation, et à être plus impliqué, en travaillant avec plus d'ardeur et, dont le but visé est d'atteindre un rendement supérieur. Son attention va être davantage focalisée sur les aspects de performance de son travail qu'il considère comme précieux aux yeux de l'organisation et, par conséquent, percevra une congruence entre ses objectifs et ceux de son organisation.

En outre, il convient de souligner que nos sociétés modernes, touchées par l'émergence des risques psychosociaux, accordent de plus en plus d'importance à la notion de bien-être psychologique (un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part), dans la mesure où l'environnement du travail est l'une des sphères de notre vie où nous passons le plus de temps. Cela devient donc un endroit où il est possible de valoriser cette notion de bien-être psychologique au travail. A cet effet, le bien-être psychologique au travail ne pourrait-il pas être un puissant modérateur des effets de la relation vie au travail-vie privée sur l'engagement affectif ?

### **3. Méthode**

#### ***3.1.- Participants***

Les conditions pratiques n'ayant pas permis de respecter les critères probabilistes lors de la sélection de l'échantillon, nous avons opté pour une méthode empirique d'échantillonnage "tout venant". Il s'agit des employés (N = 140) exerçant dans les administrations publique et privée : ministères, hôpitaux, banques et assurances, L'échantillon des répondants est constitué de 50% d'hommes et de 50% de femmes. Ils sont âgés de 29 à 53 ans, soit une moyenne d'âge de 36,70 ans (E.T. = 6,89 ans), leur ancienneté oscille autour de 1 à 27

ans, soit une moyenne de 10,95 ans (E.T. = 5,79 ans) et ont entre 0 et 15 enfants à charge, soit une moyenne de 5,29 enfants (E.T. = 3,54 enfants). Notons que ces variables sociodémographiques ne sont données qu'à titre indicatif et ne seront pas prises en compte dans le traitement statistique.

### 3.2.- *Instruments de mesure*

Pour mesurer la perception que les employés ont de l'interface « vie au travail-vie privée », nous avons emprunté la « SWING » (Survey work-home interaction-nijimeden de Geurts). C'est un questionnaire, de type Likert, développé en 2000 et adapté à la population française par Lourel *et al.*, (2005). Il s'agit, plus précisément, d'une mesure qui comporte 22 items assortis d'une échelle de réponse à quatre points. Ces items ont été sélectionnés et adaptés à partir de 17 échelles couramment utilisées pour l'évaluation de l'interférence vie au travail-vie privée (voir par exemple Boussougou-Moussavou, 2012 ; 2014 ; Lourel *et al.*, 2005). Les items retenus évaluent quatre dimensions :

- les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée (*negative WHI* [WorkHome Interaction]), mesurés par huit items (par exemple « Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel ») ;

- les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail (*negative HWI* [Home-Work Interaction]), mesurés par quatre items dont celui-ci : « Vous n'avez pas envie de travailler à cause des problèmes avec votre époux(se)/famille/amis » ;

- les effets positifs de la vie au travail sur la vie privée (*positive WHI* [Work-Home Interaction]), mesurés par cinq items (exemple d'item : « Vous remplissez mieux vos obligations familiales grâce à ce que vous avez appris dans votre travail ») ;

- les effets positifs de la vie privée sur la vie au travail (*positive HWI* [Home-Work Interaction]), mesurés par cinq items (exemple d'item : « Vous arrivez mieux à tenir vos engagements au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison »).

La cotation s'effectue en faisant la somme des scores d'items correspondant à l'échelle visée (item coté de 0 à 3 points [jamais : 0 ; parfois : 1 ; souvent : 2 ; toujours : 3]).

En ce qui concerne la passation de ce questionnaire, nous avons conservé la version originale, celle qui a été proposée par Lourel *et al.* (2005), après avoir apprécié sa sensibilité, du point de vue de la compréhension des items, par un prétest auprès de notre échantillon d'enquête (N = 65). La cohérence interne des dimensions de cet instrument, par le calcul du coefficient *Alpha de Cronbach*, auprès de notre échantillon (N = 140) paraît satisfaisante : 0,79 pour la dimension *négative WHI*, 0,68 pour la dimension *négative HWI*, 0,80 pour la dimension *positive WHI* et de 0,76 pour la dimension *positive HWI*.

L'évaluation de l'engagement organisationnel affectif repose sur la formalisation de l'Organizational commitment questionnaire (O.C.Q) proposée par Meyer *et al.*, (1993), traduite par Neveu (1996). C'est un outil couramment utilisé pour mesurer l'engagement organisationnel et qui comprend trois dimensions (affective, calculée et normative). L'outil proposé pour cette étude comprend six items sous la forme d'une échelle de type Likert à cinq modalités de réponse et composée chacune de six items [de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)]. Exemple d'item : « Je passerais volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette institution » ; le coefficient *Alpha de Cronbach* sur notre échantillon est égal à 0,78.

Le bien-être psychologique au travail a été appréhendé empiriquement à l'aide du "Questionnaire de Siegrist (version française validée)" mis au point en 2000 (cf. Niedhammer *et al.*, 2000). C'est un questionnaire de type Likert couramment utilisé dans la recherche scientifique pour évaluer le bien-être psychologique au travail. Il comprend 15 items. A cet effet, on demande aux sujets de donner leur degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés définis. Ils y répondent à l'aide d'une échelle en 4 points : *Pas d'accord du tout (1)* ; *Plutôt pas d'accord (2)* ; *Plutôt d'accord (3)* ; *D'accord (4)*. Exemple d'item : « Le moindre compliment stimule vraiment mon confort au travail » ; le coefficient *Alpha de Cronbach* sur notre échantillon est égal à 0,68.

Soulignons que ces deux questionnaires, comme le premier, ont été prétestés sur 50 sujets, pour nous assurer que la compréhension des items par les répondants ne prêtait nullement à ambiguïté. L'enquête a été administrée de manière à assurer l'anonymat des participants. Dans cette optique, il était précisé que les données étaient recueillies

dans un but exclusif de recherche universitaire concernant la perception qu'ils avaient de la relation entre la vie au travail et la vie privée, et qu'aucune information relative à cette étude ne serait communiquée à leur entreprise.

#### 4. Résultats

Pour traiter nos données, nous avons eu recours au Logiciel STATISTICA à l'aide duquel les analyses suivantes ont été effectuées :

1- *La statistique descriptive* : elle nous a amenés à dégager la perception globale des variables à l'étude à travers des indices de moyennes et d'écart-types ;

2- *L'analyse corrélacionnelle* : elle nous a aidés à apprécier les relations existantes entre les variables ;

3- *L'analyse de la régression multiple pas à pas* : elle nous a été utile pour tester les effets de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus sur l'engagement organisationnel affectif, de manière à évaluer leur pouvoir prédictif sur la relation entre les effets de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus et l'engagement organisationnel affectif ;

4- *L'analyse factorielle* : elle nous a permis de décrire la structure factorielle des variables à l'étude ;

5- *L'analyse en composantes principales (A.C.P.)* : elle nous a aidé à apprécier la contribution de chaque variable mesurée au niveau des axes factoriels.

##### 4.1.- *Statistique descriptive*

Le tableau 1 présente les scores moyens des variables mesurées à l'aide des questionnaires que nous avons utilisés auprès des employés ayant participé à cette étude (N= 140). De ce tableau, il ressort que sur les quatre indicateurs de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus, ce sont les effets positifs de la vie au travail sur la vie privée qui obtiennent le score le plus fort (M = 9,67 ; E.T. = 8,41), suivis en seconde position des effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée (M = 9,36 ; E.T. = 3,86). Par contre, les effets positifs de la vie privée sur la vie au travail (M = 7,82 ; E.T. = 3,48) et les effets

négatifs de la vie privée sur la vie au travail ( $M = 7,17$  ;  $E.T. = 5,13$ ) enregistrent les scores les plus faibles.

**Tableau 1:** Moyenne et Ecart-type ainsi que les valeurs moyennes des variables mesurées ( $N = 140$ )

| <i>Variables</i>  | <i>Moyenne (M)</i> | <i>Ecart-type (E.T)</i> | <i>Valeur minimum</i> | <i>Valeur maximum</i> |
|---|--------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>• Interface « vie au travail- vie privée » (SWING)</b> |                    |                         |                       |                       |
| 1. Effet négatif vie au travail/vie privée                | 9,32               | 3,86                    | 1,00                  | 20,00                 |
| 2. Effet négatif vie privée/vie au travail                | 7,17               | 5,13                    | 0,00                  | 16,00                 |
| 3. Effet positif vie au travail/vie privée                | 9,67               | 8,41                    | 1,00                  | 101,00                |
| 4. Effet positif vie privée/vie au travail                | 7,82               | 3,48                    | 0,00                  | 15,00                 |
| <b>• Engagement organisationnel affectif</b>              | 15,72              | 3,92                    | 4,00                  | 25,00                 |
| <b>• Bien-être psychologique au travail</b>               | 53,90              | 12,59                   | 15,00                 | 77,00                 |

Source : **Résultats de notre enquête**

Concernant l'engagement organisationnel affectif, il semble que nos sujets soient attachés, de façon mitigée, à leurs structures professionnelles, au regard des scores modestes qu'ils ont obtenus ( $M = 15,72$  ;  $E.T. = 3,92$ ). En revanche, ils paraissent globalement heureux de leur vie professionnelle ( $M = 53,90$  ;  $E.T. = 12,59$ ). Cette analyse descriptive opérée ne nous donnant aucune relation entre les variables en présence qui nous permettrait de vérifier nos hypothèses, nous estimons qu'une analyse de corrélation nous éclairera mieux sur les liens qui existent entre les indicateurs de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus et l'engagement organisationnel affectif, d'une part, et le bien-être psychologique au travail, d'autre part. L'analyse corrélationnelle que nous avons effectuée, nous a donc permis d'apprécier ces liens.

#### 4.2.- Analyse corrélacionnelle

Concernant les liens entre les différents indicateurs de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus, on note que les effets positifs de la vie privée sur la vie au travail sont en corrélation avec, d'une part, les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée ( $r = -0,21$  ;  $p < 0,05$ ) et, d'autre part, avec les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail ( $r = -0,17$  ;  $p < 0,05$ ). Alors que les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée sont, à leur tour, reliés négativement au bien-être psychologique au travail ( $r = -0,20$  ;  $p < 0,05$ ). En revanche, les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail sont corrélés de manière positive, aussi bien, avec l'engagement organisationnel affectif ( $r = 0,25$  ;  $p < 0,05$ ), qu'avec le bien-être psychologique au travail ( $r = 0,37$  ;  $p < 0,05$ ). Il en est de même en ce qui concerne l'engagement organisationnel affectif et le bien-être psychologique au travail ( $r = 0,28$  ;  $p < 0,05$ ).

**Tableau 2 : Matrice de corrélations des variables mesurées (N= 140)**

| Corrélations bivariées                       |               |               |      |       |              |      |
|--|---------------|---------------|------|-------|--------------|------|
| Variables mesurées                           | 1             | 2             | 3    | 4     | 5            | 6    |
| 1. Effet négatif vie au travail / vie privée | 1,00          |               |      |       |              |      |
| 2. Effet négatif vie privée / vie au travail | 0,12          | 1,00          |      |       |              |      |
| 3. Effet positif vie au travail / vie privée | 0,09          | 0,14          | 1,00 |       |              |      |
| 4. Effet positif vie privée / vie au travail | <b>-0,21*</b> | <b>-0,17*</b> | 0,03 | 1,00  |              |      |
| 5. Engagement organisationnel affectif       | 0,12          | <b>0,25*</b>  | 0,07 | -0,09 | 1,00         |      |
| 6. Bien-être psychologique au travail        | <b>-0,20*</b> | <b>0,37*</b>  | 0,15 | 0,01  | <b>0,28*</b> | 1,00 |

Source : **Résultats de notre enquête** \*Corrélations significatives à  $p < 0,05$

La synthèse des résultats de cette analyse corrélacionnelle, nous permet de faire le constat suivant : seuls les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail, tels que perçus par les employés, sont reliés

positivement à l'engagement organisationnel affectif ( $r = 0,25 ; p < 0,05$ ). Les autres indicateurs de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus présentent des corrélations, soit faibles, soit nulles, avec l'engagement organisationnel affectif. Ces résultats ne permettent donc pas de valider nos hypothèses 1 (*Les effets négatifs réciproques de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus sont corrélés négativement avec l'engagement organisationnel affectif*) et 2 (*Les effets positifs réciproques de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus sont reliés positivement à l'engagement organisationnel affectif*).

L'un des objectifs de cette étude étant d'apprécier le rôle modérateur du bien-être psychologique au travail dans la relation entre la perception que les employés ont de l'interface « vie au travail-vie privée » et l'engagement organisationnel affectif. Les résultats obtenus, à cet égard (tableau 3), montre que la relation entre les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée et l'engagement organisationnel affectif ( $r = 0,12 ; p > 0,05$ ) est améliorée par la prise en compte du bien-être psychologique au travail ( $rp = 0,19 ; p < 0,05$ ), en tant que variable modératrice. Ainsi, le bien-être psychologique au travail affecte positivement et significativement la relation entre les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée et l'engagement organisationnel affectif. Ce résultat permet de conforter l'orientation de notre hypothèse 3, selon laquelle *Le bien-être psychologique au travail modère plus positivement et significativement les relations que l'engagement organisationnel affectif entretient avec les effets négatifs qu'avec les effets positifs perçus qui découlent tour à tour de la vie au travail et vie privée*.

Un autre résultat intéressant concerne la relation entre les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail et l'engagement organisationnel affectif. Initialement, cette relation est positive et significative ( $r = 0,25 ; p < 0,05$ ), mais elle est tempérée par la prise en compte du bien-être psychologique au travail ( $rp = 0,16 ; p > 0,05$ ). Par contre, on constate que les effets positifs réciproques perçus, en termes de relation entre la vie au travail et la vie privée, n'ont aucun impact sur l'engagement organisationnel affectif et la prise en compte du bien-être psychologique au travail conforte ce constat.

**Tableau 3 : Corrélations partielles (N=140)**

| <b>Interface « vie au travail - vie privée » (SWING)</b> | <b>Engagement affectif (r)</b> | <b>Bien-être psychologique au travail (rp)</b> |
|--|--------------------------------|--|
| <b>1. Effet négatif vie au travail/vie privée</b>        | 0,12                           | <b>0,19*</b>                                   |
| <b>2. Effet négatif vie privée/vie au travail</b>        | <b>0,25*</b>                   | 0,16   |
| <b>3. Effet positif vie au travail/vie privée</b>        | 0,07                           | 0,03   |
| <b>4. Effet positif vie privée/vie au travail</b>        | -0,09                          | -0,09  |

Source : Résultats de notre enquête

*\*Corrélations significatives à  $p < 0,05$  (r : corrélation simple ; rp : corrélation partielle)*

Par ailleurs, en vue d'affiner nos résultats, dans le sens de la validation de nos hypothèses, des analyses de régression multiple pas à pas ont été réalisées.

#### **4.3.- Analyse de la régression multiple pas à pas**

Les analyses de la régression multiple pas à pas ont été entreprises dans le but d'apprécier, dans un premier temps, le pouvoir prédictif des indicateurs de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus sur l'engagement organisationnel affectif. Rappelons, à ce titre, que la régression multiple est destinée à analyser les relations existant entre le jeu de prédicteurs et le critère. Dans cette étude, il s'agit de prédire l'engagement organisationnel affectif (*critère*) à partir des effets de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus (*jeu de prédicteurs*). L'objectif est de voir parmi ces effets lesquels prédisent le mieux l'engagement organisationnel affectif.

Le tableau 4 présente les analyses de régression multiple pas à pas des différents indicateurs de l'interface « vie au travail-vie privée » perçus avec l'engagement organisationnel affectif.

**Tableau 4 : Régression multiple pas à pas (N=140)**

| Interface « vie au travail-vie privée » (SWING) | Engagement organisationnel affectif |                 |               |
|---|-------------------------------------|-----------------|---------------|
|   | Valeur statistique                  |                 |               |
|   | <i>Bêta</i>                         | <i>F(1,138)</i> | <i>p &lt;</i> |
| 1. Effet négatif vie au travail / vie privée    | 0,11                                | 2,01            | 0,15          |
| 2. Effet négatif vie privée / vie au travail    | <b>0,24*</b>                        | <b>8,94</b>     | <b>0,00</b>   |
| 3. Effet positif vie au travail / vie privée    | 0,07                                | 0,73            | 0,39          |
| 4. Effet positif vie privée / vie au travail    | -0,08                               | 1,06            | 0,30          |

Source : Résultats de notre enquête  
\*Valeur *Bêta* significative

Les résultats de ce tableau 4 montrent que seuls les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail ( $Bêta = 0,24$ ,  $F(1,138) = 8,94$ ;  $p < 0,00$ ) prédisent de façon positive et significative l'engagement organisationnel affectif. Ce résultat ne va pas dans le sens attendu de nos hypothèses 1 et 2.

#### 4.4.- Analyse factorielle

L'analyse factorielle entreprise, a permis de décrire la structure factorielle des variables mesurées. Ainsi, les données obtenues, après *rotation varimax normalisé* (tableau 5), indiquent que les deux premiers facteurs sont les plus importants, en raison des saturations significatives fortes, en termes de poids factoriels des variables mesurées qui leur sont corrélées et de la variance expliquée (2,98%, soit 1,67% et 1,31%).

Le premier facteur (1,67% de la variance expliquée) concerne les effets négatifs perçus de la relation entre la vie au travail et la vie privée. Il ressort ici que les effets négatifs de la vie privée perçus exercent une influence positive sur la vie au travail ( $r = 0,72$ ;  $p > 0,70$ ). Ces effets affectent positivement le bien-être psychologique au travail ( $r = 0,77$ ;  $p > 0,70$ ), mais de façon peu significative l'engagement organisationnel affectif. A ce titre, la perception que les

employés ont des effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail n'altère pas le bien-être psychologique au travail.

Le second facteur (1,31% de la variance expliquée) se rapporte aux effets négatifs perçus de la relation entre la vie au travail et la vie privée. Il apparaît donc de ce facteur que les effets négatifs perçus de la vie au travail influent très positivement sur la vie privée ( $r = 0,81$  ;  $p > 0,70$ ). Cependant, ces effets influencent très peu, aussi bien l'engagement organisationnel affectif que le bien-être psychologique au travail. En conséquence, la perception que les salariés ont des effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée n'impacte pas de façon significative l'engagement organisationnel affectif et le bien-être psychologique au travail.

*Tableau 5: Poids factoriels des dimensions de l'interface « vie au travail-vie privée » avec l'engagement organisationnel affectif et le bien-être psychologique au travail (avec rotation varimax normalisée)*

| Variables   | Facteur 1    | Facteur 2    |
|---|--------------|--------------|
| <b>1. Effet négatif vie au travail / vie privée</b> | -0,01        | <b>0,81*</b> |
| <b>2. Effet négatif vie privée / vie au travail</b> | <b>0,72*</b> | 0,21         |
| <b>3. Effet positif vie au travail / vie privée</b> | 0,37         | 0,02         |
| <b>4. Effet positif vie privée / vie au travail</b> | -0,13        | -0,67        |
| <b>5. Engagement affectif</b>                       | 0,61         | 0,18         |
| <b>6. Bien-être psychologique au travail</b>        | <b>0,77*</b> | -0,34        |
| <i>Variance expliquée</i>                           | <i>1,67</i>  | <i>1,31</i>  |

Source : Résultats de notre enquête

*\*poids significatifs marqués > 0,70*

Nous avons également effectué une analyse en composantes principales (ACP), non seulement pour compléter l'information obtenue au niveau de l'analyse factorielle, mais aussi pour affiner nos analyses.

#### 4.5.- Analyse en composantes principales (ACP)

L'ACP que nous avons effectué a pour but d'apprécier la contribution de chaque variable mesurée au niveau des axes factoriels. En effet, l'application de cette analyse, avec *rotation varimax normalisée*, a permis de dégager trois facteurs considérés comme les plus discriminants, en termes d'explication de la variance totale (tableau 6).

Ainsi, le premier facteur met en avant les exigences de la vie privée et leurs effets négatifs sur la vie au travail perçus ( $r = -0,75$  ;  $p < 0,001$ ). La perception de ces exigences et leurs conséquences négatives sur la vie au travail affecte négativement l'engagement organisationnel affectif ( $r = -0,64$  ;  $p < 0,001$ ) et le bien-être psychologique au travail ( $r = -0,67$  ;  $p < 0,001$ ).

Le second facteur a trait au conflit perçu entre la vie au travail ( $r = -0,79$  ;  $p < 0,001$ ) et la vie privée ( $r = 0,62$  ;  $p < 0,001$ ). La perception de ce conflit n'influence nullement l'engagement organisationnel affectif ( $r = -0,03$  ;  $p > 0,001$ ) et n'a aucune incidence significative sur le bien-être psychologique au travail ( $r = 0,51$  ;  $p > 0,001$ ).

Enfin, le troisième facteur est centré sur les exigences de la vie au travail et leurs effets positifs sur la vie privée perçus ( $r = 0,85$  ;  $p < 0,001$ ). La perception de ces exigences et leurs conséquences positives sur la vie privée influencent très peu l'engagement organisationnel affectif ( $r = -0,14$  ;  $p > 0,001$ ) et le bien-être psychologique au travail ( $r = -0,14$  ;  $p > 0,001$ ).

**Tableau 6:** *Corrélations entre facteurs et variables*

| Variables                                    | Facteur 1     | Facteur 2     | Facteur 3    |
|--|---------------|---------------|--------------|
| 1. Effet négatif vie au travail / vie privée | -0,18         | <b>-0,79*</b> | 0,27         |
| 2. Effet négatif vie privée / vie au travail | <b>-0,75*</b> | -0,03         | -0,08        |
| 3. Effet positif vie au travail / vie privée | -0,36         | 0,06          | <b>0,85*</b> |
| 4. Effet positif vie privée / vie au travail | 0,29          | <b>0,62*</b>  | 0,36         |
| 5. Engagement organisationnel affectif       | <b>-0,64*</b> | -0,03         | -0,14        |
| 6. Bien-être psychologique au travail        | <b>-0,67*</b> | 0,51          | -0,14        |

*\*p < 0,001*

*N.B. : Seules les saturations = ou > 0,60 ont été prises en considération*

## 5. Discussion

Le premier objectif de cette recherche était d'apprécier la perception que les employés ont de l'interface « vie au travail-vie privée » et l'impact qu'elle induit sur l'engagement organisationnel affectif. Dans cette optique, la présente étude a permis de montrer que parmi les indicateurs de l'interface « vie au travail-vie privée », les employés avaient une meilleure perception des effets positifs de la vie au travail sur la vie privée ( $M = 9,67$  ; E.T. = 8,41), en dépit du fait que cette perception a tendance à s'égrener lorsqu'ils font l'évaluation des effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée ( $M = 9,36$  ; E.T. = 3,86).

A cet égard, il semble que les contraintes générées par la vie au travail n'entravent nullement l'accomplissement des activités de la vie privée de nos travailleurs, puisqu'ils les perçoivent positivement. Or, qu'en termes d'interférences entre les rôles professionnels et extra-professionnels qui caractérisent l'interface « vie au travail-vie privée », bon nombre d'auteurs reconnaissent qu'elles se produisent quand les exigences du travail et celles de la vie hors travail deviennent inconciliables par le fait que la participation à l'un des rôles rend difficile la participation à l'autre rôle (Boussougou-Moussavou, 2012 ; 2014 ; Duxbury *et al.*, 2003). Ce qui débouche le plus souvent sur le conflit inter-rôles (Lambert, 1990).

Au regard donc de la littérature, les résultats de cette étude nous inclinent à penser qu'ils n'apportent pas un appui à la manière dont ces auteurs conçoivent les interférences entre les rôles professionnels et non-professionnels, d'autant plus que ces interférences sont perçues positivement par nos enquêtés et, par conséquent, n'entraînent aucun conflit inter-rôles. Ici, la perception que les travailleurs gabonais ont des effets de la vie de travail sur la vie privée paraît positive. Cela peut s'expliquer par le fait que nous sommes dans un contexte différent, le Gabon, où la pression qu'exerce le travail sur la vie privée peut être atténuée par le soutien familial basé sur la solidarité et l'entraide entre les membres permettant ainsi d'évacuer le « spillover stress ». A cet

effet, il est possible de croire que la perception que les employés ont des effets négatifs de la vie de travail sur la vie privée est compensée par l'évaluation qu'ils font des effets positifs de la vie de travail sur la vie privée. Nous nous inscrivons donc ici dans la logique du modèle de la compensation entre la vie au travail et la vie hors travail de Kabanoff (1980). En effet, ce modèle postule que les employés cherchent, par exemple, à combler l'insatisfaction dans un rôle en cherchant la satisfaction dans un autre rôle (Lambert, 1990 ; Zedeck, 1992).

En revanche, ces résultats ont mis en évidence le fait que les effets positifs de la vie privée sur la vie au travail ( $M = 7,82$  ; E.T. = 3,48) et les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail ( $M = 7,17$  ; E.T. = 5,13) ne constituent pas une source de préoccupation pour les employés. Ainsi, les contraintes liées à la vie hors travail, qu'elles soient positives ou négatives, ont peu d'impact sur la vie au travail ; c'est ce qui explique sans nul doute la faiblesse de leurs scores. Par ailleurs, les données empiriques de cette étude sur l'engagement organisationnel affectif ont montré le peu d'attachement émotionnel que les employés ressentaient envers leurs structures professionnelles, du fait de leurs scores somme toute modestes ( $M = 15,72$  ; E.T. = 3,92). A ce titre, il faut souligner que les travaux menés sur les conséquences de l'engagement organisationnel affectif (Herrbach, 2005 ; Meyer *et al.*, 1993 ; Neveu, 2002) ont mis en évidence le fait qu'un employé très engagé sur le plan affectif fournirait un rendement plus élevé que celui qui est moins engagé affectivement ; d'où l'importance accordée de plus en plus à cette forme d'engagement par les organisations professionnelles.

A *contrario*, ces données empiriques concernant le bien-être psychologique au travail ont fait apparaître que les employés semblaient, d'une manière générale, satisfaits de leur vie professionnelle ( $M = 53,90$  ; E.T. = 12,59). Ceci dit, il est sans conteste que le ressenti psychologique des employés est positif ; ressenti qui découle de l'appréciation d'un certain nombre d'éléments dans le rôle de travail tels que l'adéquation interpersonnelle, l'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue au travail, etc. (Dagenais-Desmarais (2010).

Les analyses corrélationnelles bivariées réalisées ont fait état d'un lien négatif des effets positifs de la vie privée sur la vie au travail

avec les effets négatifs qui découlent tour à tour du vécu au travail ( $r = -0,21$  ;  $p < 0,05$ ) et hors travail ( $r = -0,17$  ;  $p < 0,05$ ). Il est donc possible de penser que lorsque les employés évaluent les effets positifs de la vie privée sur la vie au travail comme peu satisfaisants, cela affecte négativement la perception des interactions entre ces deux modes de vie. Nous nous situons ici dans la thèse de débordement ou de diffusion (*spillover*) qui postule une transposition des états psychologiques de l'individu entre ses divers contextes et positions de vie dans et hors travail (Barnett, 1994 ; Boussougou-Moussavou, 2004). En Effet, des travaux ont montré, par exemple, que l'articulation plus ou moins aisée entre les vies professionnelle et privée, avait des répercussions sur la santé perçue (Allen & Meyer 1996 ; Geurts *et al.*, 2003). Ces résultats questionnent donc les débordements qui entravent les différentes vies de l'individu, pour ne pas dire les différents rôles occupés par ce dernier (Lourel *et al.*, 2005). De la même manière, ces analyses corrélationnelles ont révélé une corrélation négative entre la perception que les employés ont des effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée et bien-être psychologique au travail ( $r = -0,20$  ;  $p < 0,05$ ) ; alors que les effets négatifs qui proviennent de la sphère privée et qui influencent la vie au travail sont liés positivement à l'engagement organisationnel affectif ( $r = 0,25$  ;  $p < 0,05$ ), mais aussi au bien-être psychologique au travail ( $r = 0,37$  ;  $p < 0,05$ ). Dans le même registre, l'engagement organisationnel affectif et le bien-être psychologique au travail sont en corrélation positive ( $r = 0,28$  ;  $p < 0,05$ ).

On constate, au regard de ces résultats, que quelles que soient les difficultés auxquelles font face les employés dans leur vie privée, ils éprouvent un attachement à leur organisation. Donc, le fait d'éprouver des difficultés dans sa vie privée ne remet nullement en cause l'attachement qu'on a de son entreprise, celle-ci étant considérée comme une famille. En effet, comme l'ont souligné Meyer & Allen (1991 ; 1997), on peut comprendre l'engagement organisationnel affectif comme étant l'identification et l'implication d'un employé envers son organisation. Ce qui traduit une relation d'attachement, source de fidélité « voulue ». Ainsi, un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut.

Toutefois, ces analyses, d'une manière globale, n'ont pas permis de valider nos hypothèses opérationnelles 1 et 2. Les analyses

de la régression multiple pas à pas ont conforté ce constat. Effectivement, les résultats ont montré que seuls les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail ( $B\grave{e}ta = 0,24$ ,  $F(1,138) = 8,94$  ;  $p < 0,00$ ) prédisent de façon positive et significative l'engagement organisationnel affectif. Ce qui ne milite pas en faveur de l'orientation de ces hypothèses. Le second objectif de cette étude était d'apprécier le rôle modérateur du bien-être psychologique au travail dans la relation entre la perception que les employés ont de l'interface « vie au travail-vie privée » et l'engagement psychologique au travail. L'analyse des corrélations partielles réalisée, à cet égard, ont mis en exergue l'amélioration de la relation entre les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée et l'engagement organisationnel affectif ( $r = 0,12$  ;  $p > 0,05$ ), par la prise en compte du bien-être psychologique au travail ( $rp = 0,19$  ;  $p < 0,05$ ). Ainsi, le bien-être psychologique au travail améliore positivement cette relation. Cela signifie que la perception que les employés ont des effets négatifs que produit la vie de travail sur la vie privée n'a pas d'impact significatif sur l'attachement qu'ils ont de leur entreprise et cela est renforcé par le bien-être psychologique éprouvé dans leur travail. Autrement dit, plus les effets négatifs de la vie de travail sur la vie privée sont minimisés, plus les employés ont tendance à rester rattachés davantage à leur entreprise et cela grâce au bien-être psychologique ressenti au travail. Ce résultat s'inscrit dans le sens attendu de notre hypothèse opérationnelle 3.

Nous devons souligner que le bien-être psychologique au travail, en tant que comportement en réponse aux domaines de la vie au travail (Kiziah, 2003), constitue un ensemble d'émotions mêlées à la fois de détresse et de satisfaction au travail. Il est donc étroitement lié à la qualité de vie au travail (Randon, 2012). C'est dans cette optique que des auteurs tels que Griffin *et al.*, (1999) l'associent aux problèmes physiques et psychologiques au travail. Ainsi, pour que l'employé puisse s'investir fondamentalement dans son travail et s'engager affectivement envers l'organisation, il est nécessaire de gratifier les efforts qu'il fournit et de les reconnaître, afin qu'il se sente valorisé et utile pour l'organisation. Cela aura pour conséquence de mener à bien son travail. Les organisations doivent donc susciter le désir d'engagement affectif des employés dans leur travail. Car, les pressions que subissent les individus se traduisent le plus souvent par

une diminution de l'engagement organisationnel, l'instauration d'un climat de méfiance et de travail en flux tendu, un sentiment d'impuissance, des difficultés d'adaptation, des problèmes de santé, et l'augmentation des signes de détresse psychologique, à savoir : troubles anxieux, attitudes dépressives, sentiment de solitude, dissociation et désaffection, augmentation de l'irritabilité, apparition de conduites agressives, voire violentes, etc. (Davezies, 1999 ; Vézina, 2002).

Par ailleurs, la relation initiale entre les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail et l'engagement organisationnel affectif qui, au départ, était positive et significative ( $r = 0,25$  ;  $p < 0,05$ ) est modérée par la prise en compte du bien-être psychologique au travail ( $rp = 0,16$  ;  $p > 0,05$ ). Donc, cette variable est un véritable facteur modérateur dans la relation entre les effets négatifs issus de la vie privée sur la vie au travail perçus et l'engagement organisationnel affectif. Cela voudrait dire que la perception que les employés ont des effets négatifs de la vie privée sur la vie de travail a un incident positif sur leur attachement affectif envers l'entreprise, mais cet incident est atténué par la prise en compte du bien-être psychologique éprouvé dans le cadre du travail. Ce résultat infirme donc notre hypothèse opérationnelle 3.

## Conclusion

Cette étude visait deux objectifs distincts. Le premier était d'apprécier la perception que les employés ont de l'interface « vie au travail-vie privée » et l'impact qu'elle induit sur l'engagement organisationnel affectif. A la lumière des résultats obtenus à l'aide de l'analyse descriptive, il s'avère que les contraintes générées par la vie au travail n'entravent aucunement l'accomplissement des activités de la vie privée de nos employés, puisqu'ils les perçoivent positivement. Ainsi, les contraintes relatives à la vie hors travail, qu'elles soient positives ou négatives, ont peu d'impact sur la vie au travail. Ensuite, les données empiriques liées à l'engagement organisationnel affectif, ont montré le peu d'attachement émotionnel que les employés ressentaient envers leurs structures professionnelles. Enfin, ces données empiriques concernant le bien-être psychologique au travail ont fait apparaître que les employés évaluaient globalement de façon

positive leur bien-être psychologique au travail. Autrement dit, ils semblaient satisfaits de leur vie professionnelle.

Par ailleurs des analyses corrélationnelles bivariées réalisées ont permis de montrer que lorsque les employés évaluent les effets positifs de la vie privée sur la vie au travail comme étant peu satisfaisants, cela affectait négativement la perception des interactions entre vie privée et vie au travail. Concernant les relations entre les effets de l'interface « vie au travail-vie privée », les résultats auxquels nous sommes parvenue n'ont pas permis de valider nos 3 hypothèses opérationnelles. Les analyses de la régression multiple pas à pas et les analyses factorielle et en composantes principales effectuées dans ce sens ont conforté ce constat.

Concernant les limites de cette étude, il faut souligner que la plupart des travaux qui nous ont servi de support théorique ont été entrepris en Occident, (hormis quelques études réalisées au Gabon par Boussougou-Moussavou, 2012 ; 2014), il faut donc être prudent de transposer leurs résultats dans le contexte gabonais qui a ses propres réalités. En effet, comme l'a souligné Boussougou-Moussavou (2004), c'est à travers la réalité sociale et culturelle que l'homme va attribuer une signification à la relation travail/hors travail, aux éléments de son environnement.

Quant aux perspectives, il serait judicieux de prendre en compte les référents culturels de la société gabonaise (organisation sociale basée sur l'esprit communautaire, l'entraide, la solidarité, l'appartenance au groupe, la famille, etc.), en tant que variables modératrices ou médiatrices, afin de mieux scruter les relations entre les effets de l'interface « vie au travail-vie privée » et l'engagement organisationnel affectif.

## **Bibliographie**

Achte Isabelle, Delaflore Jean-Luc, Fabre Christine, Magny France et Songeur Christel (2010), *Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?* [Mémoire MBA Management des Ressources Humaines, publié sur <http://www.mbarh.dauphine.fr/.../Bi...>]. Université Paris Dauphine.

Allen Natalie J. et Meyer John P. (1996), Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Alis David, Campoy Eric, Dumas Marc et Joyeau Anne (2005), 35 heures: vers un nouvel équilibre entre travail et hors travail. *Travail et Emploi*, (101), janvier-mars.

Barel Yvan et Frémeaux Sandrine (2005), « Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail / hors-travail », *Actes du Congrès AGRH*, Paris IX-Dauphine, 15 & 16 septembre.

Barnett Ronald (1994), « Le débordement du travail peut entraîner un déséquilibre : une étude à plein temps utilisé dans l'acquéreur du duel couple ». *Le journal du mariage et de la famille*, 56, 647-656.

Baudelot Christian et Gollac Michel (2003), Travailler pour être heureux ? Fayard.

Boudon Raymond et Bourricaud François (1986), *Dictionnaire critique de la sociologie* (2<sup>ème</sup> édition). PUF, Paris.

Boussougou-Moussavou Jean-Aimé (2004), *Analyse socio-affective du travail, conséquences et concomitants hors de la vie de travail*. [Habilitation à diriger des recherches (H.D.R.)]. Université de Rouen.

Boussougou-Moussavou Jean-Aimé (2012), « Perception de l'interférence entre vie privée et vie professionnelle : le cas des enseignants gabonais du second degré ». *Cahiers du CERLESHS*, Tome XXVII, (43), 205-228.

Boussougou-Moussavou Jean-Aimé (2013), Influence du stress professionnel sur la vie hors travail du personnel féminin des hôpitaux publics : le cas des sages-femmes gabonaises. *SANKOFA Revue Ivoirienne des Arts et de la Culture*, (6), 111-132.

Boussougou-Moussavou Jean-Aimé (2014), « Effets du conflit travail-famille sur l'implication organisationnelle ». *ANNALES de l'UNIVERSITE OMAR BONGO*, (19), 43-84.

Chrétien Lise et Létourneau Isabelle (2006), « La gestion du travail en contexte de conciliation travail-famille », *Actes du Congrès AGRH*, Reims, 16 et 17 novembre.

Cohen Aaron (1995), An examination on the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.

Cotton Peter et Hart Peter M. (2003), « Occupational well-being and performance: A review of organizational health research ». *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127

Dagenais-Desmarais Véronique (2010), « Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit ». [Thèse de doctorat, non publiée]. Université de Montréal.

Davezies Philippe (1999), « Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, (3), 87-114.

Dubin Robert, Champoux Joseph E et Porter Lyman W. (1975), « Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers ». *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421.

Duchesne Karine (2005), *Perception du soutien social et engagement affectif organisationnel*. [Mémoire de psychologie, non publié]. Université Abitibi-Témiscamisque.

Duxbury Linda, Higgins Christopher et Coghill Donna (2003), *Témoignages canadiens : à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*. Développement des ressources humaines.

Geurts Sabine A. E., Rutte Christel et Peeters Maria (1999), « Antecedents and consequences of work home interference among medical residents ». *Social Science & Medecine* 48(9), 1135-1148.

Geurts, Sabine A. E., Kompier Michel A. J., Roxburgh Susan et Houtman, Irène L. D. (2003), « Does work-home interference mediate the relationship between workload and Well-being? ». *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 532-559.

Griffin Ricky W. et Donna Karen (1999), « Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of literature ». *Journal of Management*. 25(3), 357-384.

Grosjean Vincent (2005), « Le bien-être au travail : un objectif pour la prévention ». *Hygiène et Sécurité au travail*, CND (198), pp.29-40. Consulté le 15 mars 2019 sur : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ND%202223>

Herrbach Olivier (2005), « Etats affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11(4), 225-239.

Hunt Shelby B. et Morgan, R. M. (1994). « Organizational commitment: one of many commitments of key mediating construct? ». *Academy of Management Review*, 37, 1567- 1568.

Kabanoff Boris (1980), « Work and nonwork: a review of models, methods, and findings ». *Psychological Bulletin*, 88(1), 60-77. Consulté le 22 novembre 2023 sur <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.1.60>

Kilic Sinem (2011), « Etude théorique et méthodologique sur le thème de la conciliation vie privée-vie professionnelle des salariés », *3ème Colloque International sur les méthodologies de recherche AOM/RMD (Iseor), Lyon, 15/16 juin 2011.*

Kirchmeyer Catherine (1995), « Managing the work-nonwork boundary: an assessment organizational responses ». *Human Relations*, 48(5), 515-536.

Kiziah J. Elaine (2003), « Job satisfaction vs work fulfillment: Exploring positive experience a work ». *Dissertation Abstract Internationnal*. 64(10), 526-570.

Lambert Susan J. (1990), « Processes Linking work and family: A critical Review and Research Agenda ». *Human Relations*, 43(3), 239-257.

Lourel Marcel, Gana Kamel et Wamrzyniak S. (2005), « L'interface vie privé-vie au travail: adaptation et validation française de l'échelle SWING (Survey Work-Home Interaction-Nijmegen) ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11(3), 133-210.

Meyer John P. et Allen Natalie J. (1991), « A three component conceptualization of organizational commitment ». *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer John P., Allen Natalie J. et Smith Catherine A. (1993), « Commitment to organizations and occupations: Extension and Test of a three-component conceptualization ». *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Meyer John P. et Allen Natalie J. (1997), « Commitment in the workplace: Theory, research, an application, Sage Publications », Inc.

Meyer John et Herscovitch Lynne (2001), « Commitment in the workplace toward a general model ». *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Morris James H. et Sherman J. Daniel (1981), « Generalizability of an organizational commitment model. » *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.

Mowday Richard T. (1998), « Reflections on the study and relevance of organizational commitment ». *Human Resource Management Review*, 8(4), 35-48.

Muchinsky Paul M. (2000), *Psychology applied to work*. (six ed). Belmont.

Neveu Jean-Pierre (2002), « L'implication du salarié: du pourquoi au pour quoi ». Dans J.-P. Neveu et M. Thevenet (éds.), *L'implication au travail* (38-56). Vuibert.

Niedhammer I., Siegrist, J., Landre, M. F., Goldberg, M. et Leclerc, A. (2000). « Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle Déséquilibre Efforts/Récompenses. » *Revue Epidémiologique Et Santé Publique*, 48, 419-437.

Ntsame Sima Murielle N., Desrumaux Pascale, Lemoine Claude et Moundjiegout Tessa (2012), « Le rôle de l'assertivité dans la détresse et le bien-être psychologique : une application aux enseignants français et gabonais ». Dans P. Sarnin, R. Dongo Kouabenan, M. E. Bobillier-Chaumon, M. Dubois, & J. Vacherand-Revel (éds), *santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse*, *santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention* (pp. 141-152). L'Harmattan.

O'Reilley Charles A. et Caldwell David F. (1980), Job choice: *The impact of intrinsic factors on subsequent satisfaction and Applied Psychology*, 71, 492-499.

Paillé Pascal (2003), *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*. L'Harmattan.

Parasuraman Saroj et Greenhaus Jeffrey H. (2002), Toward reducing critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*, 12, 299-312.

Pohl Sabine (2002), « Analyse des relations entre climat organisationnel et engagement affectif organisationnel : le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8(3), 97-113.

Randon Sophie (2012), *Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en*

2000. Consulté le 24 janvier 2020 sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863>.

Royer Nicole, Provost Marc et Coutu Sylvain (2000), « Les problèmes de surcharge et d'interférence entre le monde du travail et la vie familiale chez les parents qui élèvent des jeunes enfants ». Dans B. Gangloff (dir.). *Satisfactions et souffrances au travail* (183-190). L'Harmattan.

Simard Gilles, Doucet Olivier Bernard Sarah (2005), « Pratique en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice organisationnelle ». *Relations industrielles*, 60(2), 296-319.

Tharenou Phyllis (1999), « Is there a link between structures and women's and men's managerial career advancement ». *Journal of Organizational Behavior*, 20, 837-863.

Thevenet Maurice (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Armand Colin

Thévenet Maurice (2001), « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel ». *Revue française de gestion*, 134, 106-119.

Vézina Michel (2002). « Stress au travail et santé psychique : rappel des différentes approches ». Dans M. Neboit & M. Vézina (éds.), *Stress au travail et santé psychique* (pp. 47-58) Octarès Editions.

Zedeck Sheldon (1992), « Introduction : exploring the domain of work and family concerns ». Dans S. Zedeck (dir.), *Work, Family and Organizations* (1-32). Jossey-Bass publishers.