

DUMAS Marc

52 villa Moderne 94110 Arcueil

Tél. : 01.49.85.90.60

E-mail : dumasm@club-internet.fr

N° d'identification : 88

Titre : Une analyse du changement de l'implication organisationnelle des salariés passant à temps partiel

« chercheur confirmé »

N° d'identification : 88

Titre : Une analyse du changement de l'implication organisationnelle des salariés passant à temps partiel

UNE ANALYSE DU CHANGEMENT DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIES PASSANT A TEMPS PARTIEL

DUMAS Marc

RESUME

Dans le contexte actuel de développement du temps partiel, l'aspiration manifeste à s'engager dans le travail à temps partiel suscite de la part des dirigeants des interrogations qui portent sur la qualité du lien qui unit le salarié à l'entreprise qui l'emploie. La problématique de cette recherche réside dans l'analyse de l'influence du temps partiel sur l'implication organisationnelle. Le développement conceptuel retrace l'état des connaissances sur la relation travail-hors-travail et les effets des politiques de soutien organisationnel sur l'implication organisationnelle.

La recherche empirique expérimentale de type avant-après (119 salariés) propose une analyse des changements survenus sur la période, ainsi que de nombreuses relations de variables de changement d'attitudes.

Elle évalue les mécanismes et le processus de changement de l'implication en procédant à l'analyse de nombreuses relations de variables de changement d'attitudes. Les résultats obtenus induisent quelques implications managériales et en particulier que le temps partiel peut avoir un effet significatif sur le changement d'implication organisationnelle lorsqu'il répond à une demande des salariés et non lorsqu'il n'est qu'un temps partiel d'opportunités sans motivation forte.

ABSTRACT

In the context of part-time work development, obvious aspiration to engage in part-time work arouse from manager question on the quality of the link that join workers to their company. This thesis consists in analysing the influence of part-time work on organizational commitment.

A state-of-the-art review of part-time work, the relation work-out-work and the effects of organizational support on organizational commitment, is carried out. Based on a mail questionnaire, an empirical experimental approach (before and after) (119 workers) leads to a analysis of the change on the period.

The main method contribution is the use of a change measurement, and a confirmatory factor analytic procedure for assessing change.

This research contributes to a better knowledge on the part-time effect on organizational commitment. It estimates the commitment process of change whit a model analysis of full relations of change attitude.

Mots clés :

Changement
Conflit au travail
Conflit travail-famille
Equilibre travail-famille
Implication organisationnelle
Méthode expérimentale
Relation travail-hors-travail
Temps partiel

Key words :

Change
Work conflict
Work-family conflict
Balancing work life and family life
Organizational commitment
Longitudinal method
Work-nonwork relation
Part-time work

UNE ANALYSE DU CHANGEMENT DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIÉS PASSANT A TEMPS PARTIEL

Le temps partiel est la forme de réduction individualisée du temps de travail la plus utilisée par les entreprises en France. A contrario, du fait d'un manque de recherche sur ce thème on connaît encore très peu de choses des conséquences de telles pratiques d'emploi sur les attitudes et les comportements des salariés.

Depuis les années 60, plus d'une quinzaine de communications anglo-saxonnes ont livré les résultats d'études dont la problématique est de mieux comprendre en quoi les salariés à temps partiel sont différents des salariés à temps complet. La satisfaction au travail a été l'attitude la plus étudiée et elle a fait l'objet de comparaisons entre ces deux catégories de salariés que la seule durée du travail est supposée différencier. Les explications théoriques des résultats des recherches sont ambiguës et les apports de ces dernières sont très fortement limités par les méthodes d'enquête utilisées.

L'objet de cette communication n'est pas de faire une synthèse de cette littérature anglo-saxonne, ceci ayant déjà été fait de façon répétée dans plusieurs revues de la littérature de recherche (CHARLES-PAUVERS, 1996; DUMAS, 1999; PALMERO, 1999).

D'autres recherches, toujours anglo-saxonnes, ont traité de l'influence des politiques d'aménagement du temps de travail sur les attitudes et les comportements des salariés. Leur apport théorique demeure faible; en outre elles suivent pour la plupart une méthodologie expérimentale, voire longitudinale, et sont par conséquent assimilables à des recherches causales.

Nous adhérons à l'idée qu'une recherche transversale ayant comme problématique l'analyse des effets du temps partiel sur l'implication organisationnelle souffre de limites et de biais importants tenant à la non prise en compte des réactions individuelles d'adaptation des salariés donnant suite à la décision plus ou moins contrainte de passer à temps partiel.

Les méthodes expérimentales offrent des possibilités peu exploitées en Gestion des Ressources Humaines d'étudier des relations causales, par exemple entre des pratiques de gestion et des changements attitudinaux et comportementaux.

Il s'agit ici de présenter les fondements théoriques et les résultats d'une étude quasi-expérimentale dont l'objectif est d'évaluer et d'analyser le changement de l'implication organisationnelle de salariés passant à temps partiel de façon volontaire.

Le temps partiel (TP) est un terme générique, qui ne recouvre pas une mais plusieurs réalités. En l'occurrence, notre recherche a porté sur le temps partiel volontaire en opposition au temps partiel imposé par l'employeur, avec l'objectif de contribuer au débat sur les effets du temps partiel en apportant des résultats empiriques objectifs. Le temps partiel constitue très souvent pour le salarié un moyen d'adaptation à une vie professionnelle et familiale stressante. Plusieurs auteurs proposent diverses hypothèses à propos du processus d'implication organisationnelle et de l'amélioration des comportements au travail des salariés engagés dans ces pratiques. Deux écoles s'opposent sur le sens de l'influence : implication ou « désimplication ». Notre choix s'est donc porté sur l'étude du changement de la relation de l'individu à l'organisation pour deux raisons principales. La première est liée à la rareté des recherches sur ce thème relatif au changement d'attitudes après le passage à temps partiel. La deuxième concerne l'intérêt des praticiens pour cet objet d'études. Ils souhaiteraient au moins vérifier que le temps partiel n'a pas un effet négatif sur les attitudes mentionnées, la principale étant l'implication organisationnelle.

1. FONDEMENTS THEORIQUES ET EMPIRIQUES DE LA RECHERCHE

Une revue de la littérature nous a permis d'intégrer dans notre modèle des variables de conflit et d'évaluation des pratiques de gestion de type réduction du temps de travail. Les différentes interprétations théoriques du processus d'implication organisationnelle sont également discutées.

1.1 LA RESOLUTION DU CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE ET LES PRATIQUES D'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Selon la littérature anglo-saxonne, les attitudes des employeurs à l'égard des caractéristiques et des problèmes familiaux des salariés semblent avoir changé. De nombreuses études décrivent l'émergence d'un nouveau modèle

qualifié de soutien étendu, qui se substituerait, dans les entreprises les plus innovantes socialement, au modèle traditionnel de gestion séparée des domaines travail et hors-travail (HALL et RICHTER, 1988; KANTER, 1977; KIRCHMEYER, 1995; ORTHNER et PITTMAN, 1986). Dans le modèle de soutien étendu des ressources humaines, l'organisation fournit des services de soutien direct à la famille en plus de ceux à l'employé, renforçant ainsi son influence sur le travailleur et son implication dans l'emploi. Ce changement résulte de la prise de conscience par de plus en plus de dirigeants, parallèlement à la montée d'une demande sociale pour des politiques de soutien, que l'équilibre travail-famille constitue dorénavant un enjeu stratégique pour les organisations. Sur le terrain, ce nouveau modèle se concrétise par le développement de pratiques d'entreprises visant à aider les salariés à mieux concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles (BOWEN, 1988; FRIEDMAN, 1991; HALL, 1991; GOODSTEIN, 1994; KOSSEK et OZEKI, 1998).

Certes, les salariés peuvent trouver du support, d'abord dans la famille auprès du conjoint, des voisins, mais aussi dans l'emploi, auprès du supérieur ou de services spécialisés. Quelle que soit la stratégie mobilisée (personnelle ou organisationnelle), la manière par laquelle l'organisation répond aux domaines du hors-travail de ses employés est supposée affecter leur implication organisationnelle (COHEN, 1995; ORTHNER et PITTMAN, 1986). Par exemple, les résultats de l'étude de SCANDURA et LANKAU (1997) montrent que l'existence de programmes d'horaires flexibles est reliée significativement à l'implication organisationnelle et à la satisfaction dans l'emploi de femmes dirigeantes (176 femmes) ayant des enfants de moins de 18 ans. L'impact sur les attitudes des hommes n'est pas différent.

A partir du milieu des années 90, la recherche sur le conflit travail-famille s'est étendue à l'étude des effets des politiques de soutien organisationnel (ADAMS, KING et KING, 1996; THOMAS et GANSTER, 1995). En effet, les entreprises qui mettent en place ces politiques attendent « un retour sur investissement » qu'elles souhaitent mesurer (FRIEDMAN, 1991; OSTERMAN, 1995).

1.2 LE PROCESSUS D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Les recherches traitant de l'influence des perceptions des salariés à l'égard des politiques et de la conduite de l'entreprise par les dirigeants (soutien organisationnel) constituent une aide à la compréhension des effets des politiques sociales et en particulier de celles en faveur de la réduction du temps de travail.

Tout d'abord, les individus peuvent percevoir leur entreprise offrant un aménagement-réduction du temps choisi comme une organisation concernée par le travail et la famille. L'organisation démontre ainsi qu'elle partage des valeurs importantes avec les salariés (KIRCHMEYER et COHEN, 1995).

Les travaux de EISENBERGER, FASOLO et DAVIS-LAMASTRO (1990) reprennent la théorie de GOULDNER (1960) selon laquelle chaque attitude envers la compagnie se réfère aux expériences au travail selon la norme de réciprocité (SETTOON, BENNETT, LIDEN, 1996; WAYNE, SHORE, LIDEN, 1997). Ils trouvent une relation positive entre le sentiment d'être valorisé par l'organisation et l'attachement affectif à cette même organisation. Les gratifications accordées aux salariés peuvent venir symboliser le traitement de l'individu par la compagnie. Elles auront pour tendance à ne pas améliorer le soutien organisationnel perçu voire à le réduire si elles sont accordées à tous les salariés sans distinction, ou découlant de la simple application d'une nouvelle réglementation. Le fait de bénéficier d'une gratification de la part de l'entreprise est vécu comme une dette et provoque un sentiment que HOMANS (1974) a appelé « tension d'obligation ». Selon EISENBERGER, FASOLO et DAVIS-LAMASTRO (1990), plus les salariés perçoivent un fort soutien de leur entreprise, c'est-à-dire perçoivent un haut niveau d'implication de l'entreprise pour eux, plus ils ressentent l'obligation de « rembourser » l'entreprise en termes d'implication.

De même pour LIND et TYLER (1988), les individus sont surtout sensibles à la façon dont ils ont été traités et considérés dans le cadre de l'échange. Quand un individu est bien traité par l'organisation, cette action engendre un sentiment de bonne volonté et correspond à un affect positif de l'individu envers la compagnie. Selon les théories d'équilibre et les théories de dissonances des attitudes sociales, il devrait y avoir un équilibre entre les attitudes et les comportements des individus. Les attitudes envers la compagnie devraient être plus positives dans la mesure où les salariés ont été bien traités (GROVER, 1991).

Plusieurs auteurs utilisant la théorie de l'échange abordent l'effet des politiques d'entreprises sous l'angle de l'influence sociale. Ceci renvoie à la symbolique et à l'image de l'entreprise, auprès du salarié, qu'il soit utilisateur, cible ou pas de la politique (CROPANZANO, HOWES, GRANDEY et TOTH, 1997; FERRIS, FRINK, GALANG, ZHOU, KACMAR, et HOWARD, 1994). L'influence de l'action symbolique est reprise par GROOVER et CROOKER (1995) et appliquée aux politiques sociales. L'action symbolique des politiques de soutien familial devrait influencer positivement l'implication affective parce qu'elle améliore l'image de l'organisation, celle-ci traitant bien ses employés engendre ainsi une réponse affective positive en retour. Pour FERRIS et al. (1994), la perception des politiques organisationnelles (environnement de travail perçu comme « politique » ou de soutien) est un facteur de stress, lié au retrait ou au désengagement psychologique et à l'intention de turnover.

SCANDURA et LANKAU (1997) se réfèrent eux au concept de contrat psychologique pour bâtir leurs hypothèses sur l'effet de l'aménagement du temps de travail sur l'implication organisationnelle. Les employés s'engagent

souvent dans un processus de comparaison sociale et peuvent comparer leur situation à celles de collègues dans d'autres emplois et/ou d'entreprises qui n'offrent pas de temps partiel choisi. De telles comparaisons doivent augmenter la valeur du contrat psychologique des employés avec l'entreprise (GUZZO et NOONAN, 1994; SCANDURA et LANKAU, 1997). Le contrat psychologique n'explique pas en lui-même le processus. Le recours à d'autres explications des causes d'implications est nécessaire. Notons que l'apport de ce concept ainsi que son opérationnalisation ne sont pas clairs par rapport aux modèles d'échange pur.

S'agissant des effets directs des politiques de réduction du temps de travail, de nombreuses études montrent qu'en offrant un meilleur contrôle sur les horaires de travail, le conflit travail-famille serait réduit. Cependant les mécanismes décrits dans la littérature sont complexes. Les individus compensent la diminution du temps de travail et de la charge de travail par une augmentation des responsabilités familiales et de la charge familiale. Du fait d'un meilleur contrôle sur des exigences familiales que sur celles du travail, le résultat sera probablement une diminution du conflit travail-famille.

En outre, les attentes des salariés à l'égard de la politique de temps choisi peuvent être déçues. Le temps partiel peut être vécu plus douloureusement par des salariés. Dans de telles conditions, comment réagissent les salariés? La littérature présente deux perspectives opposées pour répondre à cette question. Selon la première, les employés hautement impliqués souffrent plus du stress que les moins impliqués, à cause des investissements et de l'identification à l'organisation (MATHIEU et ZAJAC, 1990). Selon la deuxième perspective, l'implication protège les individus d'effets négatifs du stress parce qu'elle leur permet d'attacher une direction et un sens à leur travail (KOBASA, 1982).

La présentation des principaux concepts rattachés à l'étude du temps partiel offre un état de connaissances sur la sujet, qui va nous permettre de préciser nos hypothèses.

2. LA PROBLEMATIQUE ET LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Au travers des résultats de quelques études, il apparaît que l'engagement influence directement et fortement l'implication dans l'organisation (RANDALL et COTE, 1991). Ainsi, nous pouvons supposer que l'implication dans le travail et dans l'emploi est un facteur causal de l'implication organisationnelle.

H.1 : Nous supposons une relation positive entre le changement de l'implication dans le travail et dans l'emploi et l'implication organisationnelle.

Nous testerons l'hypothèse d'« enrichissement », selon laquelle la participation dans les domaines du hors-travail peut enrichir les ressources personnelles des salariés (KIRCHMEYER, 1992).

H.2 : Une implication accrue dans le hors-travail améliore l'implication affective dans l'organisation.

La récente revue de littérature de KOSSEK et OZEKI (1998) propose que des recherches examinent les influences conjointes des politiques d'équilibre travail-famille et du conflit travail-famille sur la satisfaction.

On peut supposer que le soutien organisationnel aux problèmes vécus dans le hors-travail réduira la pression causée par le rôle croissant des exigences du hors-travail. Les conséquences d'une implication accrue de l'entreprise au hors-travail sur le changement d'implication organisationnelle sont renforcées. Le contraire est supposé quand l'organisation ne soutient pas les domaines du hors-travail de ses employés. Dans ce cas, une forte implication dans les domaines du hors-travail causera plus de pressions dans leur vie, pouvant conduire à un conflit travail-famille et à une dégradation des attitudes des salariés envers l'entreprise (COHEN, 1995). L'étude de COHEN confirme l'existence d'un effet d'interaction sur l'implication organisationnelle entre le soutien organisationnel et le conflit travail-famille. Nous évaluons les interactions sur le changement d'implication organisationnelle entre **chaque composante de la perception du soutien organisationnel et le conflit travail-famille.**

Dans leur étude portant sur les relations causales de la perception du soutien organisationnel et certaines attitudes envers l'organisation, WAYNE, SHORE et LIDEN (1997) montrent qu'en échange d'un soutien organisationnel les salariés s'impliquent affectivement dans leur entreprise.

Selon COHEN (1995), **plus grand est le respect développé par les organisations à l'égard des domaines du hors-travail des employés, plus important sera leur niveau d'implication.** Ainsi, les conséquences du hors-travail sur l'implication organisationnelle peuvent être plus forts quand l'organisation soutient les domaines du hors-travail de ses employés.

H.3.1 : Nous supposons un effet d'interaction du changement du conflit travail-famille et du changement de la perception du soutien organisationnel sur le changement d'implication organisationnelle.

La majeure partie de la recherche sur ce thème a analysé la relation entre le conflit travail-famille et des domaines variés de satisfaction. **BEDEIAN et al. (1988) trouvent que le conflit travail-famille est lié positivement à la satisfaction dans la vie et à la satisfaction maritale pour les hommes et les femmes, mais pas à la satisfaction dans l'emploi. Cependant une relation forte et négative entre la satisfaction dans l'emploi et les différentes mesures du conflit travail-famille est confirmée par la méta-analyse de KOSSEK et OZEKI (1998).** Les individus ayant un fort conflit tendent à être moins satisfaits par leur emploi. **Les corrélations sont plus fortes pour les mesures du conflit du travail vers la famille (-.27) que pour celles du conflit de la famille vers le travail (-.18).**

Si quelques études ont confirmé la relation entre l'implication et la satisfaction au travail, la causalité est encore discutée. L'antériorité d'une des deux variables n'a jamais été totalement confirmée. Nous supposons que ces variables sont liées et que le changement de satisfaction influence positivement l'implication.

Le temps partiel choisi est souvent associé à la volonté des salariés de concilier la vie professionnelle et la vie familiale (équilibre travail-famille). Les études ont montré que les individus qui font face plus efficacement aux revendications du hors-travail sont supposés être plus impliqués que les individus qui ne parviennent pas à faire face à ces pressions. **La théorie de l'échange suggère que le conflit interrôles aurait un poids négatif dans la relation d'échange : il en résulterait donc une diminution de l'implication organisationnelle (BECKER, 1960; WILEY, 1987).**

H.3.2 : Nous supposons un effet d'interaction du changement du conflit travail-famille et du changement de la satisfaction au travail sur le changement d'implication organisationnelle.

L'influence du conflit travail-famille sur l'implication organisationnelle peut être modérée par l'accroissement du conflit au travail. La moindre intégration des temps partiels dans l'entreprise peut venir contrarier l'effet positif supposé du temps partiel sur l'implication. Le temps partiel peut perdre en satisfaction au travail ce qu'il gagne dans sa vie privée et le conflit de la famille sur le travail peut diminuer alors que le conflit au travail tend lui à s'accroître (difficultés à conserver les mêmes tâches, le même poste, nécessité de refaire ses preuves, dégradation des relations avec la hiérarchie et les collègues...).

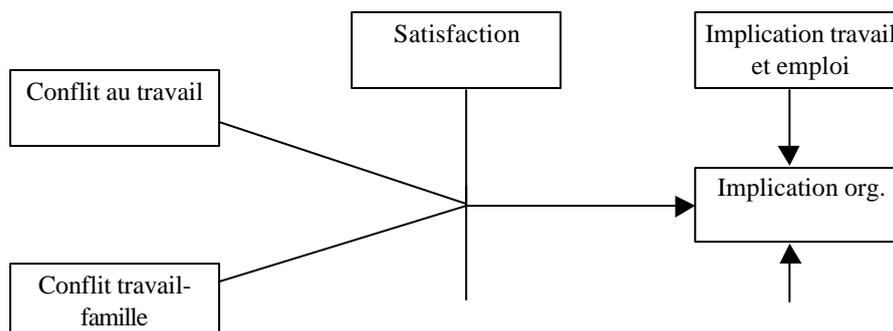
Dans une étude récente, BOLES et BABIN (1996) trouvent que **le conflit travail-famille est partiellement une variable intermédiaire de la relation du conflit de rôles et de la satisfaction au travail et de la relation de l'ambiguïté de rôles et de la satisfaction au travail.** La mesure de la médiation est telle que chaque relation peut être décomposée en effets significatifs directs et indirects. Ainsi les études antérieures n'incluant pas le conflit travail-famille peuvent présenter une interprétation erronée de l'effet direct du stress sur la satisfaction dans l'emploi. Selon les auteurs, puisque un haut conflit travail-famille correspond à une insatisfaction au travail, les dirigeants et responsables hiérarchiques peuvent vouloir tenter de réduire le conflit travail-famille parmi les salariés mariés et/ou parents en accordant des horaires de travail davantage flexibles.

L'étude de BEDEIAN, BURKE ET MOFFETT (1988) confirme que le conflit au travail exerce un effet direct sur le conflit travail-famille et la satisfaction dans l'emploi pour les hommes et les femmes. En outre, la relation du conflit travail-famille et de la satisfaction dans l'emploi n'est pas confirmée, alors que le conflit interrôles a une incidence sur les satisfactions que ce soit dans le cadre familial ou dans la vie en général.

ALLEN et MEYER (1993) affirment l'importance des expériences de travail dans la relation de l'individu à l'organisation. Tous les chercheurs insistent sur la qualité du travail proposé (clarté du rôle). On peut s'interroger sur la qualité des postes qui leur sont proposés, particulièrement en cas de changement de poste ou d'organisation dans le travail (BEDEIAN et ARMENAKIS, 1981; FISHER et GITELSON, 1983; JACKSON et SCHULER, 1985; NETEMEYER et al., 1990; VAN SELL et al., 1981), et à l'effet du changement du conflit au travail sur le changement de l'implication organisationnelle.

H.3.3 a : Il existe un effet d'interaction du changement du conflit au travail et du changement du conflit travail-famille sur le changement d'implication organisationnelle.

H.3.3 b : Il existe un effet d'interaction du changement du conflit au travail et du changement du conflit travail-famille sur le changement de la satisfaction au travail.



Perception de
soutien org.

Implication hors-
travail

figure 1 : Modèle de recherche

3. METHODE D'ENQUETE ET METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

Au total six entreprises participent à l'étude et les traitements sont réalisées sur 2 entreprises et un groupe de 4 entreprises, soit au total 119 salariés.

La validation de toutes les échelles sur deux périodes confère une qualité à l'outil. Notre travail a consisté à étudier avec précision ces échelles dans le contexte français, et à comparer les résultats à ceux obtenus antérieurement dans des recherches anglo-saxonnes. En effet, l'ensemble des échelles ont été soumises à une analyse complète de fiabilité et de validité, selon le paradigme de CHURCHILL (1979). Les analyses confirmatoires effectuées à l'aide du logiciel AMOS ont permis d'établir la qualité de ces échelles.

Les tests de validation indiquent que l'**implication organisationnelle** de ALLEN et MEYER (1990, 1991) est de qualité moyenne. Les analyses confirmatoires témoignent que l'ajustement aux données de la période 2 est excellent (GFI de .874 et .903). La validité convergente de chaque composante est vérifiée. A l'issue des tests nous avons retenu une échelle à douze items et à 3 facteurs (implication affective; implication calculée opportunités; implication calculée sacrifices)

Le **conflit travail-famille** mesuré par l'échelle de KOPELMAN, GREENHAUS et CONNOLLY (1983) (8 items) n'avait jamais été utilisée dans une recherche française. Elle présente une bonne fiabilité, une bonne validité (GFI de .941 et .913), une structure factorielle nette et une bonne validité convergente et discriminante. Le conflit travail-famille est une mesure bidimensionnelle, avec une composante basée sur la tension évaluée par trois items.

L'échelle d'**implication dans le travail et dans l'emploi** est bidimensionnelle et correspond à une échelle réduite composée de six items extraits des échelles d'engagement (3 items) et d'implication dans le travail (3 items) de KANUNGO (1982) (GFI de .984 et .995).

Le concept de **perception du soutien organisationnel** n'a encore jamais fait l'objet de recherche en France. Nous avons ajouté deux items à l'échelle de EISENBERGER et al (1986), afin d'évaluer le soutien au hors-travail, qui par ailleurs a été réduite, formant une échelle de douze items. La phase de validation sur les deux questionnaires restitue trois dimensions. La fiabilité mesurée par le « rhô » de JÖRESKÖG (1971) est correcte pour les dimensions soutien et aide et très moyenne pour la dimension du hors-travail (0.77 et 0.797). La validité convergente des trois dimensions est bonne; la validité discriminante de l'échelle est vérifiée (GFI de .877 et .890).

Les autres outils utilisés sont la **satisfaction au travail**, version réduite à deux dimensions de l'échelle de WEISS, DAWIS, ENGLAND et LOFQUIST (1967) traduite par ROUSSEL (1996). Les deux dimensions sont celles mesurées initialement par son concepteur (satisfactions intrinsèque et extrinsèque) (GFI de .965 et .931).

L'échelle de **conflit au travail** est inspirée de l'échelle de KOPELMAN, GREENHAUS et CONNOLLY (1983) et de la célèbre échelle de HOUSE et RIZZO (1972). Les vérifications de la fiabilité de l'échelle sur les deux questionnaires la présentent comme un outil de qualité (GFI de .958 et .987).

L'**analyse factorielle confirmatoire du changement** doit constituer une étape préalable à toute analyse approfondie du changement dans les études expérimentales et longitudinales GOLEMBIEWSKI, 1986, 1989; GOLEMBIEWSKI, BILLINGSLEY et YEAGER, 1976; THOMPSON et HUNT, 1996). Elle est une nouvelle application des modèles d'équations structurelles. Du fait de la faible taille des échantillons d'entreprises, ces procédures n'ont pu être appliquées à chaque entreprise, ni à chaque groupe. Les hypothèses d'absence de changement gamma et bêta ont été confirmées au niveau global.

La **méthode employée pour la mesure du changement** est celle des scores résiduels. Ce n'est pas une mesure du vrai gain, mais c'est un moyen de choisir les individus qui ont gagné plus ou moins que ce qui était espéré. La méthode a été utilisée dans des conditions similaires dans des recherches récentes. Dans quelques études développant des modèles d'équations structurelles, les relations causales sont recherchées entre des variables de gains résiduels (JOHNSTON et al., 1990).

La méthode des **profils dynamiques** est également employée (PROCHASKA, VELICER, QUADAGNOLI, ROSSI et DICLEMENTE, 1991). Elle consiste à procéder à une classification hiérarchique ascendante sur les scores bruts avant et après afin de livrer des profils dynamiques. Le nombre de groupes défini à partir du dendrogramme, et confirmé par une analyse discriminante, est un premier indicateur de la diversité des comportements avant,

pendant et après. Le nombre de groupes est lié aux scores des individus (niveau), ainsi qu'aux différences de scores des individus avant et après (forme). Après avoir identifié chaque profil ou groupe par son niveau et sa forme, on peut conduire une analyse multigroupes du changement. La réalisation de tests t de différences de moyennes sur échantillons appariés confirment la significativité statistique du changement. Le changement (la forme) global de l'échantillon est comparé à ceux des groupes et il est observé si une ou des formes n'apparaissent pas.

Pour évaluer l'effet de chaque facteur ou variable travail et hors-travail, nous procédons à deux MANOVA. Elles se distinguent par la méthode d'estimation du changement de la variable indépendante (gains résiduels et profils dynamiques). Les gains résiduels d'implication organisationnelle constituent la variable dépendante.

Echelles de mesure	Périodes	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI
Conflit travail-famille	1	.941	.888	.079	.071	.965
	2	.913	.836	.095	.097	.954
Conflit au travail	1	.958	.902	.074	.098	.943
	2	.987	.971	.033	.000	1
Implication emploi et travail	1	.984	.959	.015	.000	1
	2	.995	.987	.009	.000	1
Implication organisationnelle	1	.874	.807	.108	.087	.929
	2	.903	.852	.086	.047	.977
Satisfaction au travail	1	.965	.934	.033	.000	1
	2	.931	.869	.048	.087	.946
Perc. du soutien au hors-travail	1	.877	.812	.055	.088	.934
	2	.840	.831	.058	.072	.957

tableau 1 : Indices d'ajustement des modèles d'analyses confirmatoires choisis

Entreprise	Nombre de destinataires		Nombre de réponses		Taux de réponses		Réponses utilisables		Taux de réponses utilisables	
	Quest. 1	Quest. 2	Quest. 1	Quest. 2	Quest. 1	Quest. 2	Quest. 1	Quest. 2	Quest. 1	Quest. 2
L	90	49	51	36	56.6%	73.4%	49	33	54.4%	67.3%
F	?**	65	68	52	?**	80.0%	65	43	?**	66.1%
P	47	16	16	11	34.0%	68.7%	16	10	34.0%	62.5%
N	43	25	27	19	62.7%	76.0%	25	7	58.1%	28.0%
E	59	28	30	18	50.8%	64.2%	28	11	47.4%	39.2%
C	92	37	41	17	44.5%	45.9%	37	15	40.2%	40.5%
Toutes entreprises		220	233	153		69.5%	220	119		54.0%
Toutes entreprises excepté ent. 3	331*		165		49.8%		155		46.8%	

*Il s'agit de questionnaires dont le questionnaire 1 a été rempli avant la date de passage à temps partiel.

**Questionnaire adressé au salarié par un service de l'emploi décentralisé et retour au siège sous une double enveloppe.

tableau 2 : Statistiques des réponses au questionnaire un (avant) et deux (après)

Deux entreprises ont mis en place un temps partiel qui peut être qualifié de choisi, sachant que l'objectif majeur ou la priorité est de « répondre aux attentes et aspirations des salariés » (F) ou « d'aider les salariés à concilier le travail et la famille » (N); il ne répond ni à un maintien de l'emploi » (L, E, C), ni à une « réduction de la masse salariale » (L), ni à une « adaptation de la main d'oeuvre à des activités fluctuantes » (P).

Quatre entreprises disent avoir la volonté de développer le temps partiel (L, F, E, C). Trois entreprises ont un temps partiel offensif.

A l'exception de l'entreprise L, il n'y a pas eu de transformation de l'organisation du travail dans l'entreprise ou dans le service. Les modifications organisationnelles dans le poste interviennent dans les entreprises L, N et P.

Dans un souci de synthèse, nous procédons seulement à une description de l'échantillon global.

La **proportion d'hommes et de femmes** est sensiblement identique dans l'échantillon. Il paraît assez peu représentatif de la population à temps partiel en France qui est féminine à plus de 80%. Un nombre relativement important de femmes vivent maritalement, soit 12.9% des femmes.

L'**ancienneté** est très légèrement supérieure à 20 ans pour les hommes et de 16.42 ans pour les femmes. Globalement, ainsi que pour chaque entreprise, les femmes ont un **revenu brut moyen du ménage** supérieur à celui des hommes. 40.2% des salariés sont titulaires d'un CAP-BEP. La **catégorie socioprofessionnelle** d'employé est la plus représentée (37%). Les trois principaux **secteurs d'activité**, production, commercial et administratif sont bien représentés (respectivement de 16 à 26.9%). L'**ancienneté de la dernière promotion** à la date du passage à temps partiel est très variable allant de moins d'un an à plus de quatre ans, sans aucune différence entre les entreprises. Le nombre d'enfants de moins de 6 ans par femme est de .79 et le nombre d'enfants de moins de 18 ans est de .95. Le nombre moyen d'enfants à charge est de 1.74.

En moyenne, 71% des femmes ont une **répartition de leur temps de travail** à la semaine, sans différence selon les entreprises. Pour les hommes, la répartition du temps travaillé est à la semaine ou à l'année, avec une prépondérance pour l'annualisation, de l'ordre de 45.5% et 47.1% pour respectivement les entreprises S et F. Le 80% est davantage hebdomadaire; tandis que le 70 à 80% est dans les mêmes proportions annualisé.

	L	F	E	N	P	C
Activité	Indust.	Service	Indust.	Service	Service	Indust.
Chiffre d'affaires	26656 M.	85000 M.	*	5964 M.	*	38000 M.
Nationalité	Française	Française	Française	Française	Française	Française
Statut	Filiale auton. juridi.	EPIC	SA	Mutuelle	Etablis. public	SA
Effectif salariés	23070	180000	*	9000	7050	43000
Moy. d'âge salariés	44,25	40,1	*	41,8	39a7m	46,5
Ancienneté	18,1	22	*	15	12a11m	27
% hommes/femmes	76-24	87,14-12,86	*	21,9-78,9	60.87-39.12	92-8
% temps partiel	22,5	2,20	*	25,5	7.1	12
TP: % cadres/non cadres	54,73-45,3	8,27-91,73	*	11,9-88,1	2.1-7.58	12-12
TP: % hommes/femmes	63,9/ 36,1	12,96/84,04	*	0/100	0.9-16.6	92-8
Difficultés éco. ces dernières années	oui	oui	oui	oui	non	oui
licenciements économiques	oui	non	oui	oui	non	oui
Plan social	oui	non	oui	oui	non	oui
Année du dernier PS	1995	-	1996	1991		1995
Convention FNE	oui	non	oui	oui	non	oui
Volonté de développer le TP		Tout à fait	Tout à fait	Pas vraiment	Pas vraiment	Tout à fait
Raisons	-Maintenir l'emploi -Réduire la masse salariale	-Répondre aux attentes et aspirations des salariés	-Maintenir l'emploi -Créer des emplois -Adapter la main d'oeuvre à des activités fluctuantes	- Aider les salariés à concilier travail-famille -Répondre aux attentes et aspirations des salariés	-Adapter la main d'oeuvre à des activités fluctuantes	-Maintenir et créer des emplois -Adapter la md'oeuvre à des activités fluctuantes -Attentes et aspirations
Événement lié à la mise en place du TP	Plan social	Non	-Prévision de réduction des effectifs -Marchés en déclin -Concurrence	Non	Non	Fin des plans sociaux et des conventions de protection sociale

*informations non communiquées pour conserver la confidentialité

tableau 2 : Synthèse des caractéristiques des entreprises et des pratiques de temps partiel

4. PRESENTATION DES RESULTATS

Le passage à temps partiel n'a pas permis de changer l'implication organisationnelle des individus en l'espace d'une année (analyse confirmatoire du changement sur la totalité de l'échantillon). Ce résultat ne nous a pas interdit de poursuivre l'analyse du changement d'implication organisationnelle puisque notre objectif est de dégager des différences de changement selon des groupes d'individus et de variables. On constate en outre des différences selon les entreprises; notamment, l'implication affective des salariés de l'entreprise S a changé significativement sur la période.

Les résultats des analyses statistiques nous conduisent à rejeter l'hypothèse 1 que le changement d'implication dans le travail et dans l'emploi sur la période exerce une influence sur le changement d'implication organisationnelle, ainsi que l'hypothèse 2 selon laquelle le changement d'implication dans le hors-travail est sans effet sur le changement d'implication organisationnelle.

L'ensemble des effets principaux et d'interaction soulevés par l'hypothèse 3.1 sont testés.

Analyse de type MANOVA					
	λ de Wilks	F (approx.)	ddl hypoth.	ddl erreur	Prob.
Interaction soutien organisationnel perçu et conflit travail-famille:					
S	.81082	2.87753	3	37	.049
Effet principal soutien organisationnel perçu:					
S	.78626	3.35281	3	37	.029
Toutes	.88183	5.04746	3	113	.003
Interaction soutien organisationnel au hors-travail perçu et conflit travail-famille					
S	.79845	3.11326	3	37	.038
Effet principal soutien organisationnel hors-travail perçu:					
S	.75576	3.98581	3	37	.015
Effet principal P d'aide					
Toutes	.91373	3.55623	3	113	.017
Effet principal du soutien organisationnel au travail perçu:					
F	.79568	3.16700	3	37	.036
Toutes	.91879	3.32941	3	113	.022

tableau 4 : Résultats des MANOVA relatifs aux effets principaux et d'interaction

Deux composantes de la perception du soutien organisationnel influencent l'implication affective indépendamment du changement du conflit travail-famille : le soutien au travail pour l'entreprise F (tableau 3) et le soutien au hors-travail pour l'entreprise S. La perception d'aide apportée par l'entreprise se distingue des deux autres composantes par son influence, non pas sur l'implication affective, mais sur l'implication calculée « opportunités ». Dans l'entreprise L, on ne constate aucune influence des composantes du soutien organisationnel sur l'implication organisationnelle.

La relation significative du soutien organisationnel au hors-travail et de l'implication affective s'exerce en partie par l'intermédiaire du conflit travail-famille. Cet effet d'interaction n'intervient que dans l'entreprise S. Les contrastes indiquent une relation négative entre les changements du conflit travail-famille et de la perception du soutien organisationnel au hors-travail attribuables au temps partiel.

Analyse de type ANOVA					
	composante	F (approx.)	ddl hypoth.	ddl erreur	Prob.
Interaction perception du soutien organisationnel et conflit travail-famille					
S	IA	4.60154	1	39	.038
Effet principal perception du soutien organisationnel					
S	IA	9.99033	1	39	.003
Ttes	IA	10.13102	1	115	.002
	ICO	4.15777	1	115	.044
Interaction perception du soutien hors-travail et conflit travail-famille					
S	IA	8.49290	1	39	.006
Effet principal perception du soutien hors-travail					

S	IA	11.8686	1	39	.001
Effet principal perception de l'aide organisationnelle					
Toutes ent.	ICO	9.21138	1	115	.003
Effet principal perception du soutien au travail					
F	IA	4.08230	1	39	.050
Ttes	IA	6.89817	1	115	.010

tableau 3 : Résultats des ANOVA relatives à l'effet principal de la perception du soutien organisationnel au travail

Ainsi, les salariés qui ont vécu un changement positif de la perception du soutien au travail ou au hors-travail ont un changement de l'implication organisationnelle significativement supérieure aux autres. **L'implication affective contribue principalement à cet effet significatif pour les variables de soutien au hors-travail et de soutien au travail. Pour la composante aide, l'implication calculée opportunités contribue à cet effet significatif.**

Le changement du conflit travail-famille n'a pas d'effet principal sur le changement d'implication organisationnelle. Cela est confirmé dans toutes les entreprises, ainsi que globalement. **Son influence conjointe avec le changement de la perception du soutien envers le hors-travail a été observée dans une seule entreprise (S).**

Ce résultat est insuffisant pour pouvoir accepter l'hypothèse. Ainsi, **nous décidons de n'accepter que partiellement l'hypothèse que le changement du conflit travail-famille module l'effet du changement de la perception du soutien organisationnel sur l'implication organisationnelle.**

Les résultats des MANOVA relatives à l'interaction et aux effets principaux des changements du conflit travail-famille et de la satisfaction au travail sur le changement de l'implication organisationnelle n'indiquent aucune relation significative.

L'hypothèse 3.2 est rejetée; il n'existe aucun effet principal et d'interaction entre des changements du conflit au travail et la satisfaction au travail sur le changement d'implication organisationnelle

L'hypothèse 3.3.a est également rejetée; il n'existe aucun effet principal et d'interaction du conflit travail-famille et du conflit au travail sur le changement d'implication

L'hypothèse 3.3.b est testée en étudiant l'ensemble des effets principaux et d'interaction du conflit travail-famille et du conflit au travail sur le changement de la satisfaction au travail.

Analyse de type MANOVA					
Entreprises	λ de Wilks	F (approx.)	ddl hypoth.	ddl erreur	Prob.
Effet d'interaction conflit travail-famille et conflit au travail (var. dép. : satisfaction au travail)					
S	.73905	6.70867	2	38	.003
L	.75757	4.48009	2	28	.021
F	.73679	6.78753	2	38	.003
Toutes	.82545	12.05334	2	114	.000

tableau 4 : Résultats des MANOVA relatives à l'interaction entre le changement du conflit travail-famille et le changement du conflit au travail

Analyse de type ANOVA					
	composante	F (approx.)	ddl hypoth.	ddl erreur	Prob.
Interaction perception du soutien hors-travail et conflit travail-famille					
S	Sat. intrins.	8.25	1	39	.007
Effet principal du conflit au travail					
L	Sat. extrins.	8.17	1	29	.008
F	Sat. extrins.	13.89	1	39	.001
Effet principal du conflit travail-famille					
Ttes ent.	Sat. extrins.	21.92	1	115	.000
	Sat. intrins.	9.18	1	115	.003

tableau 5 : Résultats des ANOVA relatives à l'interaction entre le changement du conflit travail-famille et le changement du conflit travail au travail

Les contrastes indiquent l'existence d'une relation négative significative entre le conflit au travail et la satisfaction extrinsèque au travail pour les entreprises L et S. Toutes entreprises confondues, on constate l'existence d'une relation négative significative entre le conflit travail-famille et les deux composantes de la satisfaction au travail. L'interaction des variables de conflit influence négativement le changement de la satisfaction intrinsèque pour l'entreprise S. Alors que l'effet principal du conflit au travail sur la satisfaction au travail, en particulier sur la composante extrinsèque, est validé; l'effet du conflit travail-famille sur la satisfaction n'est pas confirmé par nos résultats car l'effet ne concerne que l'échantillon toutes entreprises confondues.

5. DISCUSSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Le principal apport de cette étude est d'évaluer les mécanismes d'implication organisationnelle en procédant à l'analyse de quelques relations de variables de changement d'attitudes.

Il ressort des analyses menées que seuls deux changements d'attitudes expliquent le changement d'implication organisationnelle. En effet, les résultats indiquent que l'implication de l'entreprise dans le domaine du travail, ainsi que son implication dans le hors-travail, assimilable à un respect de la vie privée du salarié, entraînent une augmentation de l'implication organisationnelle des salariés, notamment la composante affective.

La perception du soutien au hors-travail semble interagir partiellement avec le conflit travail-famille pour influencer le changement d'implication affective contribuant au changement d'implication organisationnelle. En outre, nous n'avons pas trouvé d'influence conjointe du conflit travail-famille et de la satisfaction au travail, ni du conflit travail-famille et du conflit au travail, contribuant à un changement d'implication organisationnelle. Le changement de la satisfaction au travail est expliqué par le changement du conflit au travail et partiellement par l'interaction du changement du conflit travail-famille et du conflit au travail. L'influence indirecte du conflit travail-famille semble démontrée.

Ces résultats confirment une relation entre l'implication affective et la perception par les employés des pratiques de l'entreprise. Les salariés ont besoin d'être considérés et respectés au travail comme dans le hors-travail. Lorsque durant la phase d'apprentissage du temps partiel ces signes sont perçus par les salariés, un sentiment d'obligation renforce l'implication affective dans l'organisation. Les facteurs supposés développer ce sentiment et cette relation sont principalement des conditions de travail favorables et un environnement de travail dans lequel les employés ressentent une forme de sécurité dans l'emploi... privilégiant à l'évidence l'importance des expériences de travail comme antécédents de l'implication affective. Or, dans notre recherche ni la qualité du travail proposé (le conflit de rôle), ni la satisfaction au travail n'expliquent le changement d'implication organisationnelle. Il apparaît que l'implication organisationnelle n'est pas influencée par les variables de stress au travail, mais indirectement par le conflit travail-famille, alors qu'elles influencent directement la satisfaction au travail (au moins pour le conflit au travail). L'intérêt porté par l'entreprise à ses salariés semble plutôt correspondre à un style de management particulier. Ces résultats ne sont pas confirmés lorsque l'on procède à des analyses similaires sur les variables de qualification du temps partiel par le salarié et l'objectif prioritaire de la politique de temps partiel pour l'entreprise.

Remarquons que l'effet de la perception du soutien organisationnel est observé dans les entreprises présentant globalement des changements significatifs d'attitudes sur la période. Aucune relation entre ces variables n'est trouvée pour l'entreprise L, pour laquelle nous avons noté l'absence de changement d'attitudes, à l'exception de l'implication dans le travail.

Ainsi, le temps partiel peut avoir un effet sur l'implication affective, lorsqu'il répond à une demande des salariés et non lorsqu'il n'est qu'un temps partiel d'opportunité sans motivation forte (aucun effet pour l'entreprise L). Les individus pour lesquels le temps partiel correspond à une augmentation du soutien organisationnel dans le travail et envers le hors-travail ont une implication affective accrue. De plus le changement du conflit travail-famille tend à favoriser cette relation. Ceux dont le conflit travail-famille a baissé et dont la perception du soutien au hors-travail a augmenté ont une implication affective accrue.

L'implication calculée ne présente pas de relation avec les composantes de la perception du soutien organisationnel, à l'exception de l'échantillon global. Il est probable que cet effet soit un artefact. Il s'agit d'une limite majeure ne nous permettant pas de retenir cet effet (relation négative) comme significatif. Selon EISENBERGER et al. (1986), les expériences organisationnelles positives peuvent conduire à des perceptions du soutien organisationnel et à une importante implication affective, tandis que les perceptions de bien-être dévalorisées par l'organisation (ex: manque de promotion ou rétrogradation) peuvent conduire à une forme plus négative d'implication qui est reflétée dans la composante continue. Ceci confirmerait la relation négative trouvée entre la perception de l'aide apportée par l'entreprise et l'implication calculée « opportunités ».

Le mode d'influence du temps partiel décrit comme une relation de causalité entre la perception de soutien organisationnel et l'implication organisationnelle est correctement validé par l'étude. Les résultats de MCFARLANE, SHORE et TETRICK (1991) confirment que la perception du soutien organisationnel est fortement

corrélée à l'implication affective, comme cela était attendu sur la base de la théorie de l'échange social exprimée par EISENBERGER et al (1986; 1990). Ce qui reste moins clair, en revanche, c'est le manque de relation entre la perception du soutien organisationnel et l'implication continue.

Cette étude contribue à la fois à limiter les craintes des entreprises et à les inciter à s'engager dans une politique de soutien organisationnel parallèlement au développement du temps choisi.

Le travail conceptuel a montré l'intérêt d'utiliser le concept d'implication dans l'organisation. Il est d'une grande richesse et a été utilisé dans les recherches anglo-saxonnes sur le temps partiel et les horaires réduits et comprimés. L'étude de l'influence du temps partiel sur le comportement au travail, et en particulier celui du retrait : l'absentéisme n'a pas été réalisée car il est possible que le comportement mette plus de temps à se modifier que les attitudes. Le risque de n'évaluer aucun effet sur une période d'une année est grand. Nous avons exclu l'utilisation d'une simple mesure de l'intention de s'absenter, pour en partie des raisons identiques et pour le manque de fiabilité des réponses à ce type de questions.

Malgré un nombre convenable d'entreprises participantes (six), la taille de l'échantillon est faible.

Une autre limite mérite d'être soulignée. Elle concerne la modification d'attitudes envers l'entreprise. Le concept d'implication organisationnelle est supposé se caractériser par une grande stabilité temporelle, et si le temps partiel peut l'influencer, le délai ou **le changement apparaît peut être de moyen terme**. Notre choix a porté sur l'étude de court terme, car l'effet d'histoire peut fortement biaiser les résultats sur une plus longue période. Par ailleurs multiplier les questionnaires (trois ou quatre) sur la même période aurait été mal accueilli par les salariés.

L'analyse du contexte du travail n'a pu être approfondie. Les salariés enquêtés sont répartis sur plusieurs sites (pour chaque entreprise), rendant par exemple difficile une étude du contexte par service. Cependant plusieurs variables de contexte liées au temps partiel sont intégrées dans notre modèle de recherche (version développée) et ne présentent pas de relations significatives avec le changement d'implication organisationnelle. (durée et répartition du temps de travail, qualification du temps partiel, stratégie de l'entreprise envers le temps partiel)

Des répliques de cette étude seraient nécessaires afin de conforter les résultats obtenus.

Nous avons soulevé dans les limites, le caractère de court, moyen ou long terme du changement d'attitudes. Une étude longitudinale serait alors mieux adaptée. Un recueil régulier, tous les deux ou trois mois, sur une période de 18 mois par exemple permettrait alors de suivre l'évolution des attitudes des individus dans le temps. En outre, la prise en compte des effets du temps partiel annualisé nécessite des périodes d'analyse plus longues.

Une réflexion approfondie doit porter sur les étapes ou stades du changement, afin d'identifier de façon précise les moments d'évaluation. Ils doivent être espacés dans le temps et correspondre à des hypothèses précises sur le sens et l'importance du changement. Pour notre part, nous supposons avoir évalué des effets d'apprentissage du temps partiel, de court terme.

Cette recherche contribue à démontrer que le management interdomaines des personnes (les aider si besoin à gérer les conflits entre les sphères travail et hors-travail) offre un bon moyen pour les organisations d'influencer l'implication organisationnelle dans une direction positive. Notons que, comme les résultats de GOFF et al. (1990) l'indiquent, le soutien de l'entreprise commence avec la hiérarchie immédiate. Le message de considération et de respect pour les domaines du non-travail doit être fort et refléter quotidiennement des interactions supérieurs-subordonnés. D'autres recherches devront développer ce terrain peu exploité en France.

Nos résultats ne concluent pas à une modification positive des attitudes des salariés envers l'organisation, mais livrent le mécanisme susceptible d'expliquer le changement de l'implication organisationnelle des salariés généré par le passage à temps partiel. Nous espérons que ces résultats seront de nature à rassurer les décideurs d'entreprises et à les inciter à s'engager dans des actions d'aménagement-réduction du temps de travail du type temps choisi et à susciter de nouvelles recherches dans le domaine de l'aménagement réduction du temps de travail et autres politiques d'équilibre travail-famille.

Bibliographie :

- ADAMS G.A., KING L.A., KING D.W., Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, n° 4, 1996, p. 411-420
- ALLEN N.J., MEYER J.P., The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1990, p. 1-18
- ALLEN N.J., MEYER J.P., A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, n° 1, 1991, p. 61-89
- ALLEN N.J., MEYER J.P., Organizational commitment: evidence of career stage effects?, *Journal of Business Research*, Vol. 26, 1993, p. 49-61
- BEDEIAN A.G., ARMENAKIS A.A., A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, n° 2, 1981, p. 417-424
- BEDEIAN A.G., BURKE B.G. & MOFFETT R.G., Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals, *Journal of Management*, Vol. 14, n° 3, 1988, p. 475-491
- BOLES J.S., BABIN B.J., On the front lines: stress, conflict, and the customer service provider, *Journal of Business Research*, Vol. 37, 1996, p. 41-50
- BOWEN G.L., Corporate supports for the family lives of employees: A conceptual model for program planning and evaluation, *Family Relations*, Vol. 37, 1988, p. 183-188
- CHARLES-PAUVERS B., *Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible*, Université - IAE - de Nantes : Thèse en Sciences de Gestion, 1996, 696 p.
- CHURCHILL G.A., A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, février, 1979, p. 64-73
- COHEN A., An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains, *Human Relations*, Vol. 48, n° 3, 1995, p. 239-263
- CROPANZANO R., HOWES J.C., GRANDEY A.A., TOTH P., The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 1997, p. 159-180
- DUMAS M., *Temps partiel et analyse du changement de l'implication organisationnelle : une application quasi-expérimentale*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne : Thèse en Sciences de Gestion, 1999, 592p.
- EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHISON S., SOWA D., Perceived organizational support, *Journal of applied psychology*, Vol. 71, n° 3, 1986, p. 500-507
- EISENBERGER R., FASOLO P., DAVIS-LAMASTRO V., Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, n° 1, 1990, p. 51-59
- FERRIS G.R., FRINK D.D., GALANG M.C., ZHOU J., KACMAR K.M., HOWARD J.E., Perceptions of organizational politics: predictions, stress-related implications, and outcomes, *Human Relations*, Vol. 48, 1994, p. 49-82
- FISHER C., GITELSON R., A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 1983, p. 320-333
- FRIEDMAN D.E., *Linking work family issues to the bottom line. Report number 962*, New-York, 1991, 63 p.
- GOFF S.J., MOUNT M.K., JAMISON R.L., Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism : a field study, *Personnel Psychology*, Vol. 43, 1990, p. 793-809
- GOLEMBIEWSKI R.T., Contours in social change: Elemental graphics and a surrogate variable for gamma change, *Academy of Management Review*, Vol. 3, n° 1, 1986, p. 550-566
- GOLEMBIEWSKI R.T., The alpha, beta, gamma change typology. Perspectives on acceptance as well as resistance, *Group & Organization Studies*, Vol. 14, n° 2, juin, 1989, p. 150-154
- GOLEMBIEWSKI R.T., BILLINGSLEY K., YEAGER S., Measuring change and persistence in human affairs: Types of change generated by OD designs, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 12, 1976, p. 133-157

GOLEMBIEWSKI R.T., HILLES R., KAGNO M.S., A longitudinal study of flextime effects: some, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 10, n° 4, 1974, p. 503-532

GOODSTEIN J.D., Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n° 2, 1994, p. 350-382

GOULDNER A.W., The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, Vol. 25, n° 2, avril, 1960, p. 161-178

GROVER S.L., Predicting the perceived fairness of parental leave policies, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, n° 2, 1991, p. 247-255

GROVER S.L., CROOKER K.J., Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents, *Personnel Psychology*, Vol. 48, 1995, p. 271-288

GUZZO R.A. et NOONAN K.A., Human Resource Practices as communications and the psychological contract, *Human Resource Management*, Vol. 33, n° 3, 1994, p. 447-462

HALL D.T., Promoting work/family balance: An organization-change approach, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, 1991, p. 5-18

HALL D.T., RICHTER J., Balancing work life and home life: What can organizations do to help?, *The Academy of Management Executive*, Vol. 2, n° 3, 1988, p. 213-223

HOUSE R. J., RIZZO J. R., Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7, 1972, p. 467-505

JACKSON S.E., SCHULER R.S., A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 36, 1985, p. 16-78

JORESKOG K., Statistical analysis of sets of congeneric tests, *Psychometrika*, Vol. 36, 1971, p. 109-133

KANTER R., *Work and family in the United-States : A critical review and agenda for research and policy*, New York : Russel Sage Foundation, 1977

KANUNGO R.N., Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, n° 3, 1982, p. 341-349

KIRCHMEYER C., Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources, *Human Relations*, Vol. 45, n° 8, 1992, p. 775-795

KIRCHMEYER C., Managing the work-nonwork boundary : an assessment of organizational responses, *Human Relations*, Vol. 48, n° 5, 1995, p. 515-536

KIRCHMEYER C., COHEN A., A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46, 1995, p. 189-202

KOBASA S.C., Commitment and coping in stress resistance among lawyers, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 42, 1982, p. 707-717

KOPELMAN R. E., GREENHAUS J. H., CONNOLLY T. F., A model of work, family, and interrole conflict: a construct validation study, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, 1983, p. 198-215

KOSSEK E.E., OZEKI C., Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, n° 2, 1998, p. 139-149

LIND E.A., TYLER T.R., *The social psychology of procedural justice*, New-York : Pelnum, 1988

MARTIN C.L., BENNETT N., The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment, *Group & Organization Management*, Vol. 21, n° 1, mars, 1996, p. 84-104

MATHIEU J. E., ZAJAC D. M., A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, n° 2, 1990, p. 171-194

McFARLANE SHORE L., TETRICK L., A construct validity study of the survey of perceived organizational support, *Journal of applied psychology*, Vol. 76, n° 5, 1991, p. 637-643

- NETEMEYER R.G., JOHNSTON M.W., BURTON S., Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, n° 2, 1990, p. 148-157
- ORTHNER D.K., PITTMAN J.F., Family contributions to work commitment, *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 48, août, 1986, p. 573-581
- OSTERMAN P., Work/Family programs and the employment relationship, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 1995, p. 681-700
- PALMERO S., La gestion des salariés à temps partiel en milieu industriel. Une recherche qualitative, 10ème Congrès de l'AGR, septembre 1999, p. 791-800
- PROCHASKA J.O., VELICER W.F., GUADAGNOLI E., ROSSI J.S., DICLEMENTE C.C., Patterns of change: Dynamic typology applied to smoking cessation, *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 26, n° 1, janvier, 1991, p. 83-107
- RANDALL D.M., COTE, J.A., Interrelationships of work commitment constructs, *Work and Occupations*, Vol. 18, n° 2, mai, 1991, p. 194-211
- ROUSSEL, P., *Rémunération, motivations et satisfaction au travail*, Paris, Economica, 1996
- SCANDURA T.A., LANKAU M.J., Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 1997, p. 377-391
- SETTOON R.P., BENNETT N., LIDEN R.C., Social exchange in organizations: Perceived Organizational Support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, n° 3, 1996, p. 219-227
- THOMAS T.T., GANSTER D.C., Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain : a control perspective, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, n° 1, 1995, p. 6-15
- THOMPSON R.C., HUNT J.G., Inside the black box of alpha, beta, and gamma change: using a cognitive-processing model to assess attitude structure, *Academy of Management Review*, Vol. 21, n° 3, 1996, p. 655-690
- VAN SELL M., BRIEF A.P., SCHULER R.S., Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research, *Human Relations*, Vol. 34, n° 1, 1981, p. 43-71
- WAYNE S.J., SHORE L.M., LIDEN R.C., Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 1, 1997, p. 82-111