

L'implication organisationnelle peut-elle accentuer l'effet du stress sur le mal être ?

Amandine Carrier Vernhet et Céline Desmarais, IREGÉ, Université de Savoie

Pour nous contacter :
cdesm@univ-savoie.fr

Résumé

Les liens entre l'implication organisationnelle et le mal-être ont été peu étudiés. Ils font l'objet d'un renouveau d'intérêt. Maltin et Meyer ont montré que ce lien était globalement positif. Cependant, les analyses de l'effet modérateur de l'IO dans la relation entre stressés et mal être sont moins convergentes. Un certain nombre de travaux concluent à un effet modérateur de l'IO (King et Sethi, 1997 ; Schmidt, 2007), mais certaines recherches empiriques ont mis en valeur l'existence d'un effet exacerbant sur le mal être de l'IO, y compris dans sa composante affective, en situation de stress (Irving et Coleman, 2003 ; Galais et Moser, 2009). L'objectif de cet article est d'explorer ces contradictions et de faire émerger des hypothèses pouvant en apporter la compréhension. Pour cela nous présentons l'analyse de récits de vie réalisés auprès de cadres en difficulté, caractérisés, à certains moments de leur parcours, par la coexistence d'une forte IO et d'un mal être élevé. Les analyses intra récits et inter récits de ce corpus débouchent sur des hypothèses susceptibles de favoriser la compréhension de ces apparentes anomalies. Elles mettent l'accent sur le contexte de restructuration dans l'émergence de ces situations et sur la prise en compte des délais d'ajustement des acteurs. L'hypothèse selon laquelle il pourrait exister des cas de surimplication organisationnelle est également discutée.

L'implication organisationnelle peut-elle accentuer l'effet du stress sur le mal être ?

Résumé

Les liens entre l'implication organisationnelle et le mal-être ont été peu étudiés. Ils font l'objet d'un renouveau d'intérêt. Maltin et Meyer ont montré que ce lien était globalement positif. Cependant, les analyses de l'effet modérateur de l'IO dans la relation entre stressseurs et mal être sont moins convergentes. Un certain nombre de travaux concluent à un effet modérateur de l'IO (King et Sethi, 1997 ; Schmidt, 2007), mais certaines recherches empiriques ont mis en valeur l'existence d'un effet exacerbant sur le mal être de l'IO, y compris dans sa composante affective, en situation de stress (Irving et Coleman, 2003 ; Galais et Moser, 2009). L'objectif de cet article est d'explorer ces contradictions et de faire émerger des hypothèses pouvant en apporter la compréhension. Pour cela nous présentons l'analyse de récits de vie réalisés auprès de cadres en difficulté, caractérisés, à certains moments de leur parcours, par la coexistence d'une forte IO et d'un mal être élevé. Les analyses intra récits et inter récits de ce corpus débouchent sur des hypothèses susceptibles de favoriser la compréhension de ces apparentes anomalies. Elles mettent l'accent sur le contexte de restructuration dans l'émergence de ces situations et sur la prise en compte des délais d'ajustement des acteurs. L'hypothèse selon laquelle il pourrait exister des cas de surimplication organisationnelle est également discutée.

Introduction

L'implication organisationnelle (désormais IO) est généralement considérée dans la littérature en comportement organisationnel, comme une force positive pour l'organisation. C'est ainsi qu'elle décourage l'absentéisme (Burton, Lee et Holtom, 2002), favorise les comportements citoyens, la conscience professionnelle et le respect des exigences professionnelles (Tremblay and al., 2010) ou encore la performance au travail (Jamarillon, Mulki et Marshall, 2005). Si de nombreuses études se sont intéressées aux effets de l'IO sur l'organisation, celles qui ont analysé l'impact de l'IO sur l'individu et notamment sur sa santé au travail sont plus rares et présentent des résultats moins convergents (Meyer et Maltin ; 2010).

Les recherches qui étudient la relation directe entre l'IO et la santé au travail concluent globalement à un effet positif de l'IO, notamment dans sa composante affective, sur le bien être (Bentein, Stinglhamberger et Vandenberghe, 2000 ; Siu, 2002) et à un effet négatif sur les symptômes de mal être (Richardson, Burke et Martinussen, 2006 ; Wittig-Berman et Lang, 1990 ; Wright et Hobfoll, 2004 ; Lee et Henderson, 1996). Inversement on observe un effet négatif du stress sur l'IO (Newton & Jimmieson ; 2009). Cependant, les analyses des effets indirects de l'IO sont moins univoques : si l'IO permet d'atténuer les effets des stressseurs sur la tension psychologique ou physique (King et Sethi, 1997 ; Schmidt, 2007), certaines recherches empiriques qui ont mis en valeur l'existence d'un effet exacerbant sur le mal être

de l'IO, y compris dans sa composante affective, en situation de stress (Irving et Coleman, 2003 ; Galais et Moser, 2009).

Cette discordance de la littérature sur l'impact de l'IO en situation de stress n'a pas été expliquée à ce jour. La plupart des recherches portant sur l'IO étant de nature quantitative, les processus par lesquels l'IO peut produire des interactions négatives sont difficilement explicités, et ce qui en résulte est l'impression d'une certaine confusion et de contradictions non élucidées (Meyer et Maltin, 2010).

Quels sont les processus par lesquels une forte implication peut aggraver l'impact des stressseurs sur le niveau de mal être ? Y a-t-il des éléments de contexte qui peuvent expliquer les divergences de résultats ? L'objet de cet article est d'examiner des cas dans lesquels il est possible d'observer la coexistence d'une situation de mal être et d'une forte IO afin de comprendre les interactions qui peuvent conduire à ces situations contradictoires. Dans cet objectif, nous nous appuyons sur une étude qualitative menée auprès de cadres en difficulté caractérisés par un niveau élevé de mal être et une IO également élevée.

Dans un premier temps nous présenterons les relations complexes établies entre IO et mal être. Nous présenterons ensuite la méthode et les résultats d'une recherche menée sur des cadres impliqués et en situation de mal être. Nous discuterons enfin les implications de ces résultats.

Cadre théorique : relations complexes entre l'implication organisationnelle et le mal-être au travail

L'implication organisationnelle qui a été définie comme « *le lien qui unit un individu à son organisation* »¹(Mathieu et Zajac, 1990, p.171), peut être le reflet d'un attachement psychologique (O'Reilly et Chatman 1986), d'un raisonnement calculé (Becker, 1960) ou encore de l'intériorisation des normes (Wiener 1982). En synthétisant plusieurs approches, le modèle de Meyer et Allen (1991) regroupe sous le terme d'implication organisationnelle trois dimensions qui ont des sources et des conséquences différentes (Meyer et Allen 1991; Meyer et Herscovitch 2001) :

- **L'implication organisationnelle affective (I.O.A)** reflète le désir qu'a un salarié de rester membre de son organisation. Il se fonde sur l'identification de l'individu à l'organisation, son investissement dans le travail et son attachement émotionnel à l'organisation.
- **L'implication organisationnelle normative (I.O.N)** correspond à l'obligation morale ressentie par un individu de rester membre de son organisation.

¹ “*Organizational commitment is considered to be a bond or linking of the individual to the organization*”.

- **L'implication organisationnelle continue (I.O.C)** reflète le besoin qu'il ressent d'en rester membre et repose sur la perception des coûts associés au départ de l'organisation. Des études supplémentaires ont suggéré que la division de l'I.O.C en deux sous-dimensions permettrait de mieux la caractériser (McGee & Ford, 1987; Bentein *et al.*, 2005). La première correspond au sacrifice perçu associé au départ (Haut sacrifice : H.S) et la seconde aux coûts résultant du manque d'alternative professionnelle (Faible alternative : F.A)

Le mal être au travail est appréhendé ici comme une dimension globale qui renvoie au stress et à l'épuisement professionnel mais aussi plus largement aux problèmes de santé et aux conséquences de type absentéisme.

D'après la littérature existante, les trois dimensions de l'I. O ne sont pas reliées de la même manière au mal être. Meyer et Maltin (2010) ont réalisé une analyse exhaustive des liens recensés dans la littérature sur les trois dimensions de l'IO en évaluant ces liens, d'une part dans le cadre d'une relation directe (impact de l'IO sur le mal être ou le bien être) et d'autre part comme une relation modératrice (l'IO étant envisagé comme modérateur du lien entre stressseurs et mal être).

a. L'analyse des relations directes :

La plupart des résultats empiriques concluent à l'existence d'une relation directe positive entre I.O.A et le bien-être général (Bentein, Stinglhamberger et Vandenberghe, 2000 ; Siu, 2002 ; Panaccio et Vandenberghe, 2009) subjectif (Epitropaki et Martin, 2005) et mental (Grawitch, Trares et Kohler, 2007 ; Probst, 2003).

En ce qui concerne les indicateurs de mal-être, une corrélation négative est observée entre I.O.A et la tension au travail (Hochwarter et al., 1999 ; Irving et Coleman, 2003), la pression psychologique (O'Driscoll, Ilgen et Hildreth, 1992), l'anxiété (Addae et Wang, 2006), la mauvaise santé physique (Leong, Furnham et Cooper, 1996 ; Probst, 2003), les plaintes psychosomatiques (Addae et Wang, 2006), l'épuisement professionnel (Schmidt, 2007 ; Grawitch, Trares et Kohler, 2007 ; Hakanen, Bakker et Schaufelli, 2006) et le stress (Lambert, Hoggan et Griffin, 2008 ; Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer et Wilson, 2009).

En ce qui concerne I.O.N, ses liens avec le mal être ont été peu étudiés. S'il est négativement lié à l'anxiété dans l'étude conduite par Addae et Wang (2006), la plupart des travaux concluent à l'existence de relations non significatives avec des mesures variées de mal être (Saks et Ashforth, 1997 ; Somers, 2009).

Pourtant de rares études se démarquent par des résultats contradictoires. Ainsi, Tan et Akhtar (1998) rapportent une relation positive entre l'épuisement émotionnel et les dimensions

affective et normative de l'I.O. Il en est de même pour l'étude menée par Babakus et ses collègues (1999) en ce qui concerne la dimension affective. Enfin, de rares études rapportent des corrélations non significatives entre I.O.A et la tension comme celle menée par Hochwarter et al., 2003. Ces résultats ne permettent pas de remettre en cause l'effet bénéfique de l'I.O.A.

En revanche, même si certaines études n'ont pas trouvé de lien entre I.O.C et indicateurs de mal être (Wegge et al., 2006), l'I.O.C est généralement considérée comme susceptible de produire du mal-être (Meyer et Maltin, 2010). Ainsi, l'I.O.C est positivement corrélé à la tension au travail (Irving et Coleman, 2003), à l'anxiété (Glazer et Kruse, 2008 ; Addae et Wang, 2006), à une mauvaise santé physique (Armstrong-Stassen, 2004) au stress (Irving et Coleman, 2003 ; Wasti, 2005), à l'épuisement émotionnel (Bakker, Demerouti ; de Boer et Shauffelli, 2003). Par ailleurs, dans une analyse plus fine, prenant en compte les sous-dimensions, Panaccio et Vandenberghe (2009) soulignent que c'est le manque d'alternative professionnelle (F.A) qui est négativement lié au bien-être. Dans une recherche récente, Lapointe, Vandenberghe et Panaccio (2011) ont confirmé l'influence prépondérante de F.A sur l'épuisement émotionnel.

b. L'analyse de la relation modératrice :

Les résultats des analyses menées sur les effets modérateurs de l'IO dans la relation existant entre les stressseurs et le mal être ont en revanche donné des résultats mitigés (Meyer et Maltin, 2010).

Les recherches sur les effets modérateurs de l'I.O.A ont majoritairement mis en évidence un effet modérateur sur le lien entre stress et mal être (Siu et Cooper, 1998 ; Beygley et Czajka, 1993 ; Schmidt, 2007, Siu, 2002 ; Wasti 2005). Cependant, certaines d'entre elles ont reporté un effet nul (Leong, Furnham et Cooper, 1996) tandis que d'autres relèvent un effet aggravant (Irving et Coleman, 2003 ; Reilly, 1994). Irving et Coleman (2003), bien qu'ayant observé un lien direct négatif entre I.O.A et tensions, ont observé que la relation entre les stressseurs et les tensions étaient plus fortes pour les employés les plus impliqués affectivement. Reilly (1994) présente des résultats similaires : bien que ses résultats montrent que l'IO est un modérateur de la relation entre stressseurs et burnout, ses analyses montrent que pour les infirmières les plus impliquées le lien entre stressseurs et burnout est plus important.

Concernant I.O.C les recherches ont généralement relevé soit un effet aggravant (Irving et Coleman, 2003 ; Wasti 2005) soit l'absence d'effet (King et Sethi, 1997).

Il faut également noter que, selon Wasti (2005), les profils les plus fortement impliqués – et donc ceux dont le profil d'implication regroupe les trois dimensions – présentent un niveau de stress perçu presque aussi fort que les non impliqués.

c. Des motifs contradictoires :

Les résultats contradictoires concernant l'effet modérateur de l'IO et notamment de l'I.O.A renvoient ainsi à l'idée d'un caractère relativement ambivalent (un côté sombre) de l'implication, idée qui a été développée par un certain nombre d'auteurs (Lazarus et Folkman, 1984 ; Reilly, 1994). Ainsi, selon Brickman, « l'implication implique trois éléments : un positif, un négatif et un lien entre les deux ² » (1987, p.7).

Du fait de cette ambivalence, les liens entre implication et mal être donnent lieu à des explications de nature différente :

L'effet modérateur de l'I.O.A est généralement motivé par le fait qu'une IO élevée donne aux salariés un sens des objectifs de leur travail et agit comme une ressource qui atténue les effets négatifs des stressseurs (Lazarus et Folkman, 1984 ; Bakker, Demerouti, de Boer et Shauffelli, 2003, Kosaba, 1982). Selon Maltin et Meyer (2010), l'I.O.A est associée à une forte croyance selon laquelle un individu se comporte en accord avec ses intérêts intrinsèques ou ses valeurs, ce qui crée un sentiment d'autonomie.

La perspective opposée considère qu'une implication élevée peut augmenter la vulnérabilité des salariés aux effets négatifs des stressseurs (Mathieu et Zajac, 1990 ; Lazarus et Folkman, 1984). Les individus hautement impliqués s'investissent et s'identifient à l'organisation et sont donc plus vulnérables aux menaces de et dans l'organisation. Selon Reilly (1994), la dimension affective a un impact à travers le concept du self. Les personnes ayant un I.O.A élevé s'attachent davantage à préserver leur self. Les infirmières ayant un niveau élevé d'implication vis-à-vis de leur mission se sentent donc particulièrement touchées par les stressseurs.

Les éléments d'explication de la relation modératrice positive ou négative de l'IO dans la relation entre stressseurs et mal être sont ainsi relativement limités dans la littérature. Face à une recherche quantitative qui produit des résultats partiellement incohérents, la compréhension de la manière dont l'implication organisationnelle peut rendre un individu plus vulnérable aux effets de stressseurs passe donc par le développement d'analyses qualitatives. En effet, celles-ci peuvent permettre la compréhension des processus qui peuvent conduire l'IO à aggraver l'effet de stressseurs et des interactions entre différentes formes d'IO.

L'objectif de cette étude est ainsi de comprendre les interactions existant entre le lien à l'organisation et le développement du mal-être au travail. Quels sont les processus par lesquels une forte implication peut aggraver l'impact des stressseurs sur le niveau de mal être ? Y a-t-il des éléments de contexte qui peuvent expliquer les divergences de résultats observées dans la littérature quantitative ? Pour apporter des réponses à ces interrogations nous avons

² Traduit par nos soins: "*commitment involves three elements: a positive element, a negative element and a bond between the two*"

analysé des récits de vie de cadres en situation de mal être et soumis à des stresseurs importants.

Méthode

L'objet de cet article est d'examiner des cas dans lesquels il est possible d'observer (à certains moments) la coexistence d'une situation de mal être et d'une forte IO, afin de comprendre les interactions qui peuvent conduire à ces situations contradictoires.

2.1. La mobilisation de récits de vie

Afin d'éclairer cette situation, nous avons analysé des situations d'individus atteints d'un fort niveau de mal-être lié au travail (dépression, épuisement professionnel). L'objectif étant de comprendre en profondeur comment cette expérience est vécue et interprétée par les individus, la méthode des récits de vie est la stratégie d'accès au réel la plus adaptée (Wacheux, 1996). Un récit de vie est un compte rendu écrit de la vie d'une personne fondée sur des conversations et entretiens (Titon, 1980: 283). Les récits de vie présentent l'inconvénient de permettre une reconstruction subjective a posteriori de l'expérience vécue mais permettent de saisir les événements dans une perspective diachronique et de donner à voir en profondeur les motivations et enjeux des individus concernés en lien avec leur représentation du contexte (Joyeau, Demontrond et Schmidt, 2010 ; Bertaux, 2010).

a. Constitution de l'échantillon

Nous avons constitué un échantillon de convenance de dix cadres en situation d'épuisement professionnel mais selon une méthode de construction progressive de l'échantillon (Glaser et Strauss, 1967). Nous avons recherché la variété des situations et des profils des cadres de l'échantillon. Pour cela, nous avons respecté les trois critères suivants (Bertaux, 2010) :

- La variété des positions : les individus interrogés doivent avoir des visions différentes des phénomènes sociaux et donc avoir des positions hiérarchiques et fonctionnelles différentes.
- La différentialité : les individus doivent avoir des logiques d'action, des structures de personnalité et des trajectoires de vies différentes.
- L'exigence de variation : il s'agit de rechercher le cas invalidant, critique, négatif, celui qui permettra de remettre en cause le modèle.

Les cadres ayant fait l'objet d'un entretien étaient initialement plus nombreux mais nous avons éliminé de l'échantillon ceux qui ne présentaient pas de manière suffisamment claire des signes de mal être associés à l'épuisement professionnel : pour cela, nous avons utilisé une grille de codage des entretiens (voir tableau n°1) et avons procédé à un double codage des entretiens.

Tableau n°1. Grille d'analyse de la dimension mal être.

Catégorie	Thèmes	Principaux mots clefs et expressions significatives
Manifestation du mal-être (stress continu, épuisement professionnel)	Indicateurs psychologiques	Stress, burn-out, dépression, douleur, souffrir, souffrance, « mort-vivant », retour à la vie, angoisse, « déstructurant pour l'identité », se vider, tensions.
	Indicateurs physiques	Fatigue, Fatigue chronique, mal au ventre, mal au dos, pleurs, larmes, « soucis de santé », malade, « des moments de grand vide », « des manifestations physiques », prise de poids, perte de poids.
	Indicateurs comportementaux	Alcool, « réticences à l'idée d'aller travailler », « consommation de médicaments ».

Cette étape nous a amenées à retirer 3 entretiens, arrivant au total de 10 entretiens exploités. Les derniers entretiens n'ayant pas apporté d'éléments nouveaux, nous pouvons considérer avoir atteint un niveau de saturation sémantique suffisant. On considère généralement que pour comprendre un phénomène en profondeur, un échantillon de 6 à 10 personnes est suffisant (Teddlie et Tashakkori, 2009).

b. La conduite des entretiens.

Les récits de vie ont été organisés à partir d'une narration des premières expériences professionnelles, puis du parcours dans le poste actuel, les éléments ayant conduit à la situation de difficulté, les réactions à cette situation de leur part et de celle de leur entourage et les conséquences qu'ils avaient connues. Les entretiens ont tous été enregistrés et intégralement retranscrits. Les données concernant les personnes retenues sont retracées dans le tableau 2.

Tableau n°2 : caractéristiques de l'échantillon de cadres

Pseudo	Tranche d'âge	Etude	Secteur	Poste occupé	Manager	Durée de l'entretien
Sébastien	30-39	Ingénieur	Pétrole	Chef de projet	OUI	3h13
Derick	40-50	Master marketing	Décolletage	Directeur commercial et marketing	OUI	4h25
Vincent	40-50	DESS Informatique	Informatique - Gestion de l'information	Consultant avant-vente et installation	NON	1h48
Marceau	40-50	Ingénieur	Machine-outil pour l'industrie	Chargé d'affaires	NON	1h23
Paul	30-39	Maîtrise SUAPS Master marketing	Industrie sport	Country manager	OUI	2h18
Rémy	30-39	BTS action	Mutuelle	Responsable	OUI	2h11

		commerciale		recouvrement		
Max	30-39	BTS technico-Commercial	Distribution matériel électronique et industriel	Directeur commercial	OUI	1h12
John	+ 50	Ingénieur et DESS management	Industrie du sport	Responsable planification industriel	OUI	1h54
Cyril	+ 50	Aucune	Automobile	Responsable clientèle-coordonateur d'équipe	NON	2h02
Cécile	25-30	+ 5 GRH	Technologie et innovation	Responsable des ressources humaines	OUI	2h58

2.2. Les méthodes d'analyse des données

L'objectif de l'analyse de données est de mieux comprendre les interactions de l'IO avec la relation existant entre stressés et épuisement professionnel. Pour cela nous avons réalisé une série d'analyses en procédant systématiquement à des doubles codages.

L'analyse a été menée en deux étapes : nous avons réalisée une analyse intra-récit puis une analyse inter-récits.

L'analyse intra-récit a été réalisée dans une perspective diachronique. Ce type d'analyse permet de reconstituer la chronologie des événements du récit de vie des cadres afin de repérer les « chemins de causalité » (Bertaux, 2010). La reconstitution des enchaînements de situations, d'évènements et d'actions permettent de repérer le fil séquentiel de l'histoire des sujets étudiés. Cette analyse a permis, à partir de différents codages réalisés pour chacun des récits :

- ✓ D'identifier les évènements à partir desquels la situation du cadre s'est dégradée en repérant l'évènement catalyseur de la situation et de découper chaque récit de vie en étapes clés (a) ;
- ✓ D'identifier les stressés subis par le cadre (ressources manquantes et exigences présentes) à ce même moment (b) ;
- ✓ De repérer la nature du lien à l'organisation vécu par chaque cadre et son évolution dans le temps et d'analyser le rôle de l'IO dans la relation entre stressés et le mal-être pour chaque cadre (c et d);.

L'analyse inter-récits consiste à identifier les logiques communes aux différents récits à partir des résultats issus de l'analyse intra-récit (e).

Dans les paragraphes suivant nous allons détailler les méthodes d'analyse employées à chacune de ces étapes.

a. Repérage de l'événement catalyseur et des étapes :

Dans chaque récit de vie nous avons repéré les événements catalyseurs et nous avons découpé le récit en un ensemble d'étapes regroupées en trois phases :

- Phase 1 : phase préalable, avant l'événement catalyseur.
- Phase 2 : phase déclenchée par l'événement catalyseur et durant laquelle le cadre rencontre des difficultés. Dans certains cas, la durée de cette phase a été relativement longue, jusqu'à plusieurs années. Par ailleurs, il y a parfois plusieurs étapes dans cette phase qui se traduisent par une dégradation progressive de la situation du cadre.
- Phase 3 : phase postérieure à la période de tourmente.

Le tableau n°3 illustre le travail réalisé à partir de l'exemple de Sébastien.

Tableau n°3. Les différentes phases de la vie de Sébastien

Temps	Verbatims descriptifs associés	Evènements	Phases principales
T1	« J'ai commencé à bosser dans l'environnement parapétrolier, d'abord dans l'installation de plateformes pétrolières »	L'entrée dans la société	La progression de Sébastien (P1)
T2	« Je suis tout juste promu chef d'un gros, gros projet »	La promotion-récompense	
T3	« le problème c'est qu'à ce moment-là je n'ai passé que deux mois dans cet environnement parce que ma femme m'annonçait qu'elle voulait rentrer en France et entamer une procédure de divorce »	La rupture	La descente (P2)
T.4	« Donc je rentre en France, je suis muté sur un projet où je fais en termes de responsabilité, je m'occupe, on va dire que je suis à une échelle de 3/10 par rapport à ce que je faisais »	L'errance parisienne	
T.5	« Le management me dit, on a un problème, le client ne veut plus que le projet soit managé depuis ce pays et il veut que tu récupères la direction du projet. »	Le retour en force	La recherche d'un nouvel équilibre (P3)
T.6	« Je leur ai dit je veux explorer d'autres voies, là ça ne me dit rien, Paris ça ne me dit rien, je ne veux pas vivre comme ça. Vous avez une filiale à Lyon... »	La recherche d'un nouvel équilibre	
T.7	« J'ai eu des entretiens fin mai, tout a fonctionné et j'ai démissionné début Juin »	Le départ-La sortie	

b. Codage des exigences et ressources manquantes :

Une fois l'élément catalyseur repéré, nous avons analysé les stresseurs exercés sur le cadre. Ce codage a été réalisé à partir de la classification sur les stresseurs de Pépin (1991). Les stresseurs peuvent être regroupés dans quatre catégories distinctes :

- stresseurs liés au travail: liées à la nature du travail (nature de la tâche et rôle : exigences physiques, environnement physique, conflit de rôles) mais aussi à l'organisation du travail (charge de travail, moyens pour faire son travail...)
- stresseurs liés au contexte relationnel: harcèlements, incivilité, pression au travail, exigences émotionnelle, soutien social, reconnaissance...
- stresseurs liés au contexte organisationnel: changements organisationnels, performance, participation, clarté dans les directives, perspectives de carrières, sécurité du travail...
- stresseurs liés au contexte personnel: équilibre de l'interface vie personnelle-vie professionnelle, ressources physiques, psychologiques, formation, compétences...

c. Analyse du lien à l'organisation et de son évolution dans le temps.

Dans un troisième temps, nous avons réalisé une analyse verticale par résumé (Blanchet et Gotman, 2007) afin de repérer la relation qui lie le cadre à son organisation. L'analyse par résumé permet d'offrir une photographie simplifiée du texte de l'entretien qui, tout en conservant sa logique et sa cohérence interne, met l'accent sur les éléments principaux liés au thème étudié. Il s'agit ainsi d'opérer une focalisation sur certains éléments et une réduction des entretiens sans procéder, à ce stade, au travail d'interprétation (qui est simultanément à la réduction dans le cadre des méthodes classiques de codage).

Ce travail a permis d'appréhender l'intensité de la relation qui lie le cadre à son organisation, mais également de s'assurer que cette relation correspondait bien au concept d'I.O défini par la littérature. Une fois ces synthèses effectuées, les différents types d'évaluation ont été évalués à partir d'une grille de codage, élaborée à partir de la littérature sur l'IO (voir tableau n°5).

Tableau n°4 : grille de codage des différentes formes d'IO.

Catégorie	Dimensions recouvertes par la catégorie	Principaux mots clés et expressions significatives dans les entretiens
I.O Affective Désir de rester qui se traduit par de l' : -Identification -Attachement émotionnel, affectif -Investissement	Sentiment d'appartenance à mon organisation Mon organisation représente beaucoup pour moi Fierté d'appartenance à l'organisation Attachement affectif Sentiment de " faire partie de la famille " Je ressens les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens	« Comme un vieux couple », « je suis orphelin... » « je suis un parrain » famille, aimer, valeurs, partage « Défendre l'intérêt de son entreprise avant son intérêt personnel », « Les problèmes de l'organisation sont les miens », « je n'aime pas qu'on critique la boîte » « Penser entreprise », partage de la vie de l'entreprise, sentiment, adhésion, « symbiose avec l'entreprise ». garant des valeurs de l'organisation Investi, engagé, attaché

I.O. normative Obligation moral de rester	Pas moral, par correct de quitter mon organisation Sentiment de culpabilité en cas de départ Sentiment de trahison en cas de départ Sentiment d'obligations envers personnes qui travaillent dans l'organisation	Loyauté, éthique, « il faut être juste par rapport à l'entreprise », redevable, « devoir quelque chose », « honnête vis à vis organisation », « devoir vis à vis de l'organisation »
I.O continue Besoin de rester	Manque d'alternative perçue Perte des avantages en cas de départ	Avantages, salaire, chômage, quitter, « si je quittais cet emploi je serais dans une belle mouise », « quand je vois ce que je gagne...je ferme ma gueule », « j'aurais pu partir avant mais j'avais des responsabilités », « partir... ce n'était pas envisageable à ce moment-là ».

d. L'analyse de l'évolution du niveau de mal être.

A partir de la grille de codage du mal être utilisée également pour éliminer des cas limites de notre échantillon (tableau n°3 ci-dessus), nous avons analysé les niveaux de mal être ressentis par les cadres de l'échantillon aux différentes étapes de leurs récits de vie. Nous avons distingué trois niveaux de mal être :

- Le niveau « faible » concerne les situations où les cadres rencontrent des situations stressantes (conflits, difficultés dans l'atteinte des résultats...) mais ne sont pas en situation de souffrance. Ce niveau concerne notamment les cadres de l'échantillon avant l'événement catalyseur.
- Le niveau « élevé » concerne des situations de mal-être important mais sans signes de dépression ou de burnout.
- Le niveau « saturation » concerne des situations de dépression et/ou de burnout.

f. L'analyse inter-récits

Elle consiste à identifier les logiques communes aux différents récits à partir des résultats issus de l'analyse intra-récit. Elle est intervenue en dernier lieu et a consisté à mettre en relation la situation en matière de santé des cadres et les états de l'I.O.

Résultats

3.1. Les événements catalyseurs

Les cadres de l'échantillon ont été soumis à un ensemble d'événements qui ont déclenché la situation à l'origine du mal être. La reconstitution diachronique a permis d'identifier, pour chacun des cadres ces événements catalyseurs.

Ils appartiennent aux catégories suivantes :

- Changement organisationnel : nouvelle stratégie, restructuration, réorganisation, nouveaux dirigeants...
- Changement managérial : départ du manager qui soit n'est pas remplacé soit est remplacé.
- Evolution du métier : transformations qui affectent des éléments techniques ou stratégiques du métier.
- Changement affectant la vie personnelle (divorce, maladie...).
- Décalage des valeurs : sentiment que ses valeurs personnelles ne sont pas (plus) en phase avec celles de l'organisation.

Le tableau n°5 présente la nature des changements qui ont été à l'origine des situations de difficulté des cadres de l'échantillon.

Tableau n°5 : événements catalyseurs à l'origine des difficultés des cadres.

	Changement organisationnel	Changement managérial	Changement personnel	Décalage des valeurs
Entretiens cadres	8	5	1	4

On observe donc que les cadres ont pour la plupart été soumis à plusieurs événements catalyseurs simultanés mais que ceux-ci sont le plus souvent liés entre eux. Ainsi, sur les 10 cadres de l'échantillon, 8 ont été confrontés à un changement organisationnel, et parmi ceux-ci 5 ont également connu un changement de management. Le décalage des valeurs est également le plus souvent lié à changements dans l'organisation, à l'exception du cas de Marceau qui a simplement réalisé progressivement à quel point les valeurs de son entreprise s'éloignaient des siennes. Un seul des cadres de l'échantillon, Sébastien, a vu sa situation basculer à partir d'événements personnels (divorce). Mais il faut noter que, dans son cas, les événements personnels sont fortement inter-reliés avec les événements professionnels.

Encadré n°1. Sébastien : l'événement déclencheur.

Sébastien connaît des difficultés à partir du moment où sa femme refuse de le suivre dans son projet d'expatriation et décide de revenir en France avec ses enfants. Il considère que cette difficulté personnelle est la conséquence d'années durant lesquelles sa carrière a été pour lui une priorité et où son organisation a plus compté dans ses choix que sa famille. Par ailleurs, les difficultés professionnelles liées aux tentatives de conciliation de son lien organisationnel et du rapprochement avec ses enfants qui le conduisent au mal être : il a dû abandonner la direction du projet qu'il gérait et a perdu le soutien social de sa direction qui l'a « mis au placard », son travail était sans intérêt, ses perspectives de carrières se sont effondrés.

3.2. Les stressseurs

A partir de l'événement catalyseur, les cadres de l'échantillon ont été soumis à des stressseurs qui ont eu à leur tour un effet sur le mal être. Nous avons répertorié ces éléments dans le tableau 6.

Tableau n°6 : stressseurs subis par les cadres de l'échantillon.

	Travail			Contexte relationnel				Contexte organisationnel				Contexte personnel			
	E		R	R		E		E		R		R			
	Surcharge travail	Conflit de rôle	Moyens matériels	Intérêt du travail	Soutien social ³	Reconnaissance	Climat social ⁴	Incivilités ⁵	Confiance dans la direction	Clarté directive ⁶	Perspectives de carrière	Sécurité du travail	Equilibre VP-VP	Estime de soi ⁷	
Sébastien				X	X			X			X		X		
Derick							X			X					
Vincent						X	X	X							
Marceau		X	X				X		X	X		X		X	
Paul					X	X	X								
Rémy					X	X	X	X		X					
Max			X		X	X		X		X	X				
John						X				x					
Cyril								X							
Cécile	X	X			X		X	X					X	X	
Total	1	2	2	1	5	5	6	6	1	5	2	1	2	2	
	3		3		10			12		6		3		4	

L'analyse des stressseurs montre que ceux qui sont évoqués dans les récits de vie étudiés sont multiples et se rattachent aux différents registres de la grille d'analyse.

Une majorité d'entre eux renvoient au contexte relationnel. Tous les récits de vie évoquent au moins un aspect de cette dimension. Les cadres de notre échantillon ont bien souvent éprouvé la difficulté des relations avec autrui et avec leur hiérarchie, la solitude, le sentiment de manque de reconnaissance et d'irrespect (incivilités).

La dimension organisationnelle arrive en second lieu, ce qui n'est guère surprenant, sachant que les changements organisationnels ont été à l'origine de la plupart des situations de difficulté et de mal être étudiées. Ainsi la réduction des perspectives de carrière et de la sécurité du travail, le manque de clarté des directives et l'absence de confiance dans la direction sont des stressseurs importants.

³ Soutien du supérieur, des collègues

⁴ Climat social dégradé (mauvaise ambiance de travail, conflit avec responsable, avec collègues...)

⁵ Incivilités, harcèlements, isolement, etc.

⁶ Manque de clarté dans les directives, dans les missions, les stratégies...

⁷ Estime de soi : diminué (problème d'éthique...)

Etonnamment les facteurs liés au travail (et notamment la surcharge de travail) sont relativement peu évoqués, sans doute parce qu'ils sont moins directement source de mal être.

Face à ces stressseurs, on attendrait une attitude de retrait et de désimplication de la part des cadres, vis-à-vis d'une organisation qui n'est plus perçue comme un soutien. Pour cela il faut observer l'évolution du lien à l'organisation et la manière dont celui-ci interagit dans la relation entre stressseurs et mal être.

3.3. Analyse du lien à l'organisation et de son évolution dans le temps.

L'analyse par résumés a, dans un premier temps, confirmé l'intensité du lien à l'organisation que connaissaient les cadres de notre échantillon. L'encadré n°2 présente le résumé réalisé pour Sébastien.

Encadré n°2. Sébastien : résumé des éléments ayant trait à l'implication.

Si Sébastien porte un regard critique sur l'industrie pétrolière, qu'il considère comme « *violente, du fait des enjeux économiques, stratégiques et géopolitiques qui tournent autour du pétrole* », c'est avec tendresse que Sébastien parle de l'organisation qui lui a permis de développer son potentiel. Lorsqu'il évoque sa mise au placard à son retour en métropole, une partie de lui le voit comme une protection que lui offre l'organisation, « *qu'on le mette dans un cocon* ». Cette affection, se retrouve dans tout le récit de Sébastien lorsqu'il évoque ses collègues, ses chefs avec qui il a gardé d'excellentes relations. Cette société était pour lui comme une famille. En effet, lorsqu'il évoque son arrivée dans la filiale, Sébastien déclare « *je suis orphelin de... je me suis mis en marge de la société* ». Sébastien accorde une importance considérable à l'appartenance pour l'organisation. Il nous explique ainsi que c'est ce sentiment d'appartenance qui lui manquait à Lyon et qu'il a retrouvé dans sa nouvelle société. Ce lien affectif, ce sentiment d'appartenance est complété par un fort investissement dans son travail qu'il estime être ce que les sociétés attendent des cadres. C'est ainsi que Sébastien estime qu'il « *il faut être capable de vivre en permanence pendant le week-end, la semaine avec le travail en toile de fonds* ». A plusieurs reprises Sébastien évoque sa passion pour son travail et son affection pour son organisation. Sébastien est donc un cadre ayant un très fort lien qui l'unit à son organisation mais celui-ci s'accompagne aussi d'un engagement professionnel et d'une implication envers sa carrière. Avec le recul, si Sébastien est reconnaissant envers sa société. Il estime aujourd'hui, qu'une relation entre un cadre et son organisation n'est en réalité qu'une relation contractuelle de « *donnant-donnant* ».

Le résumé ci-dessus, comme celui qui a été réalisé pour chacun des autres récits de vie, dénote l'importance du lien à l'organisation pour Sébastien et la prédominance de sa dimension affective. Cette prédominance se retrouve dans tous les récits de vie, parfois associée à une implication normative, à l'exception de deux d'entre eux (Marceau et Vincent).

Par ailleurs, ces implications affectives se sont révélées très intenses. En effet, lorsqu'ils évoquent leur relation à l'organisation, les cadres utilisent des termes et/ou expressions très fortes. C'est ainsi que Paul va se comparer à un parrain par rapport à son organisation : « *je suis parrain, dans le terme purement religieux du terme* », que Cécile va avouer « *j'ai mal à*

ma boîte » quand celle-ci est restructurée ou encore qu'il est difficile d'abandonner « *cette boîte que j'aime tant* », ou encore que Max va comparer la relation qui l'unit à son organisation à celle d'un couple : « *C'est comme un vieux couple, il y a un peu de ça, ta femme sort un soir, rentre tard, tu n'as pas la lucidité de te dire 'tiens elle peut faire sa vie sans moi' surtout au bout de 12 ans c'est bête de ne pas avoir cette lucidité là c'est évident qu'elle peut faire sa vie sans toi. Et la boîte elle peut vivre sans toi*».

Cette relation initialement forte évolue ensuite dans le temps en relation avec les éléments du contexte et le vécu du cadre. Nous avons ainsi analysé le type d'implication et son évolution à chacune des trois phases des récits de vie (P1, avant les difficultés, P2, apparition des difficultés et conséquences, P3, phase postérieure aux difficultés). Le tableau n°8 présente ces évolutions.

Tableau n°7 : évolution du lien à l'organisation (implication).

Phases Pseudos	P1	P2	P3
Sébastien	I.O.A	I.O.A	I.O.A --
Derick	I.O.A	I.O.A	I.O.A I.O.C
Vincent	I.O.C	I.O.C	I.O.C
Marceau	I.O.N	I.O.N I.O.C	I.O.C
Paul ⁸	I.O.A	I.O.A	
Rémy	I.O.A I.O.N	I.O.A	I.O.A --
Max	I.O.A	I.O.A	I.O.A --
John	I.O.A	I.O.A	I.O.C
Cyril	I.O.A I.O.N	I.O.A	I.O.A — I.O.N--
Cécile	I.O.A	I.O.A	I.O.A - I.O.C

On observe ainsi que les cadres conservent leur niveau d'implication durant la période de crise dans laquelle ils sont soumis à des stressors. L'implication affective se maintient malgré les difficultés : comme dans un couple, ce n'est pas lorsque le premier cesse d'aimer que l'amour va cesser immédiatement. Il en est de même pour l'implication normative : dans un premier temps, le sentiment de devoir vis à vis de l'entreprise n'est pas affecté par les difficultés rencontrées et les pressions exercées sur les cadres. On observe cependant chez Marceau que, dès cette période, s'ajoute au sentiment de devoir à l'entreprise celui d'être obligé de rester par manque d'alternative.

En revanche, pour la plupart des cadres de l'échantillon, en phase 3, l'implication normative et affective diminue ou même disparaît. Cette évolution a lieu après plusieurs mois et même plusieurs années de turbulence. Cette diminution, pour la moitié des cadres de l'échantillon,

⁸ En ce qui concerne Paul la phase 3 n'a pas pu être analysée car son entretien s'est situé alors qu'il était encore au cœur des difficultés.

laisse alors la place à une implication continue. Le cadre qui est moins lié à son entreprise affectivement ou par sentiment de devoir développe souvent l'idée qu'il ne pourra pas trouver de poste ailleurs (FA) ou en tout cas pas avec les avantages dont il dispose aujourd'hui (HS). Il semble que les cadres ayant un lien principalement normatif à leur organisation se détachent plus rapidement que ceux qui ont développé un lien principalement affectif. Cette diminution de l'implication organisationnelle affective en phase 3 permet alors à certains cadres de quitter une situation qui était, pour eux, insupportable.

Cependant, cette diminution de l'I.O.A n'est pas observée chez tous les cadres de l'échantillon. L'implication affective demeure élevée chez les cadres toujours en poste ou ceux qui se sont brutalement fait licencier.

3.4. Lien entre évolution de l'implication et développement du mal être.

La situation de difficultés majeures à laquelle sont confrontés tous les cadres de l'échantillon a pour conséquence une évolution de leur état psychologique, comme le montre le tableau n°8.

Tableau n°8 : évolution du niveau de mal être des cadres.

Phases Pseudos	P1	P2	P3
Sébastien	Faible	Saturation	Faible
Derick	Faible	Elevé	Saturation
Vincent	Faible	Faible	Elevé
Marceau	Faible	Elevé	Saturation
Paul	Faible	Elevé	
Rémy	Faible	Elevé	Saturation
Max	Faible	Elevé	Saturation
John	Faible	Saturation	Elevé
Cyril	Faible	Saturation	Elevé
Cécile	Faible	Saturation	Saturation

A la lecture de ce tableau, il apparaît que les cadres de l'échantillon sont caractérisés par un niveau de mal être faible avant l'apparition des événements catalyseurs. Dans la seconde phase ils sont au cœur de la tourmente et tous souffrent, avec des intensités variables. Enfin dans la dernière phase, qui est postérieure aux difficultés, les niveaux de souffrance sont variables :

- ✓ pour certains (Max, Rémy, Marceau, Derrick, Vincent) le niveau de mal être a continué à croître ;
- ✓ pour d'autres (Cyril, John, Sébastien) il a diminué ;
- ✓ pour Cécile, le niveau est resté stable mais celle-ci connaissait un état de mal être très élevé dans la période 2 qui a perduré dans la période 3 (burn out, désir de mettre fin à ses jours, dépression).

Le croisement entre l'évolution du mal être et celle de l'implication permet d'éclairer ces différences.

a. les cadres dont le niveau de mal être augmente ou est stable.

Dans l'échantillon, six cadres avaient un niveau de mal être supérieur ou stable en phase 3. Parmi ceux-ci, deux (Vincent et Marceau) avaient développé ou maintenu, en phase 3, une implication de nature continue liée à un calcul d'opportunité, par peur du manque d'opportunités. Pour ces deux cas, l'accroissement du niveau de mal être s'explique par le fait qu'ils sont conduits à demeurer dans une situation qui les affecte psychologiquement au regard de considérations matérielles. Trois autres cas (Derrick, Max et Rémy) concernent des personnes qui ont quitté leur entreprise contre leur gré (qui ont été licenciés plus ou moins brutalement). Pour Derrick, l'attachement à l'entreprise demeurait stable au moment de son licenciement, mais c'est parce que à ce moment là il ne s'attendait pas du tout à cet événement. Pour Max et Rémy, l'issue de la relation avec l'entreprise était envisagée depuis un certain temps et leur attachement était en train de décliner. Pour ces trois personnes, la fin de la relation avec l'entreprise alors qu'ils lui étaient encore attachés affectivement, a eu pour conséquence une hausse de la souffrance. Le cas de Cécile est un peu particulier. En fin de période son implication affective commence à décliner et son mal être demeure très élevé mais elle commence tout juste à prendre du recul et la situation peut encore évoluer dans un sens ou l'autre.

b. Les cadres dont le bien être s'est amélioré.

Dans l'échantillon, trois cadres sont dans cette situation. Les trois ont un profil similaire : leur implication affective et normative a décliné. Par ailleurs, les trois ont trouvé ou commencé à construire un nouveau projet professionnel. Cyril a vu son état s'améliorer quand il a changé d'entreprise et de secteur d'activité, il en est de même pour Sébastien qui, après un certain nombre de péripéties s'est décidé à prospecter dans son secteur d'activité dans la zone géographique où vivent ses enfants et a trouvé une situation satisfaisante. Quand à Paul, au moment de l'entretien il commençait à se défaire de l'idée qu'il était lié à son entreprise et était en train de construire un nouveau projet professionnel. L'analyse de la chronologie de ces trois récits de vie laisse supposer que c'est la baisse de leur implication affective qui leur a permis de trouver les ressources nécessaires à la recherche d'une autre situation. Si l'on poursuit la métaphore de la relation amoureuse, on peut dire que c'est quand on commence à se détacher que l'on est à même de reconstruire une vie amoureuse avec quelqu'un d'autre.

Encadré n°3. Sébastien : la sortie des difficultés

Sébastien a connu deux affectations dans son entreprise depuis que son divorce a modifié totalement la donne professionnelle pour lui. Les deux fois, il a jugé la situation insatisfaisante, du point de vue de l'intérêt du poste dans le premier cas (il estime avoir été dans un placard) et du point de vue de la distance avec ses enfants dans le second cas (son entreprise, à la demande d'un client, lui avait confié un gros projet sur lequel il avait déjà travaillé en tant qu'expatrié). A la fin de cette seconde affectation, il demande à se voir offrir un poste plus proche du lieu où vivent ses enfants. Mais une fois en place, il doit déchanter : les promesses qui lui avaient été faites n'ont pas été tenues, ni en termes de type de fonction, ni en termes d'avantages associés, et l'équipe qui l'accueille ne lui

témoigne pas le respect attendu. Ce n'est qu'alors qu'il réévalue son lien à une entreprise à laquelle il avait accepté de tout donner mais dont en contrepartie il attendait qu'elle prenne en charge ses difficultés personnelles en lui trouvant un poste correspondant à ses attentes, dans la zone géographique de son choix. Il commence à se détacher de cette entreprise à qui il devait sa carrière et à laquelle il se sentait totalement lié. Ce détachement lui permet alors de prospecter pour trouver un nouvel emploi dans une autre entreprise.

Les différents récits de vie ainsi analysés permettent de formuler un ensemble d'hypothèses concernant la capacité d'une très forte implication organisationnelle à renforcer l'impact des stressseurs sur le mal être dans certaines situations.

Discussion

Ces récits de vie montrent la complexité de l'influence que peuvent exercer les différentes formes d'implication sur les liens entre stressseurs et mal être. En effet, ils confirment les effets protecteurs de l'implication, surtout affective, dans les situations de stress moyen. Ils montrent cependant que dans certains contextes de restructuration et de changement managérial, étant confrontés à un ensemble important de stressseurs, les cadres ne sont plus protégés par cette implication. Inversement, l'implication semble avoir dans certains cas un effet aggravant des effets des stressseurs.

Nos résultats apportent par ailleurs un ensemble d'hypothèses d'explications aux cas de figure dans lesquels une forte implication peut exercer un impact négatif. Les éléments issus de notre recherche peuvent ainsi contribuer à expliquer les incohérences issues de la littérature basée sur des échantillons quantitatifs. Les explications se rattachent notamment à trois facteurs essentiels, la prise en compte de la dimension temporelle, l'influence du contexte (contexte de restructuration/rôles spécifiques du cadre) et l'hypothèse de la sur implication.

4.1. La prise en compte de la dimension temporelle

Les résultats de l'analyse des récits de vie confirment que l'implication n'est pas une ressource statique mais qu'elle évolue dans le temps. Il existe ainsi des résultats empiriques qui ont mis l'accent sur la diminution des dimensions affective et normative de l'implication dans le temps. Si la plupart des travaux ont évoqué le déclin de I.O.A et I.O.N durant la période de socialisation, il existe également des travaux ayant montré le déclin de ces dimensions pendant de longues durées (Beck et Wilson, 2000 ; Lance et al., 2000). La recherche de Bentein et al. (2005) a également confirmé l'impact négatif des changements sur ces deux dimensions dans une périodicité plus courte (9 mois). En revanche, les niveaux d'I.O.C (HS et FA) semblent plus stables dans le temps. Notre recherche s'inscrit en lien avec ces résultats et apporte des hypothèses complémentaires :

Tout d'abord les différentes formes d'implication réagissent différemment en situation de changement organisationnel, affectant différemment les ressources des individus :

- En ce qui concerne les formes normative et affective de l'implication, celles-ci évoluent dans le temps. Cependant, cette évolution n'est pas instantanée, ce qui fournit une première explication aux contradictions de la littérature sur les liens entre implication, stressseurs et mal être. Nous avons observé au contraire des délais relativement longs (de l'ordre de plusieurs mois à plusieurs années) entre la soumission à des stressseurs intenses et le début d'une baisse de l'implication affective et normative. Cette observation, somme toute assez logique, va à l'encontre de la vision qui suppose des ajustements automatiques des attitudes et des comportements aux situations. Ainsi, Staw (1986, p 42) stigmatise-t-il que *“l'approche des attitudes au travail vient des idées psychologiques dominantes d'un individu, où la personne est considérée comme une créature qui évalue constamment la situation professionnelle, les mérites du contexte et formule une attitude basée sur ces conditions. Quand les situations professionnelles changent, les individus sont considérés comme étant sensibles à ces changements, et ajustent donc leurs attitudes dans un sens positif ou négatif⁹”*. Il rappelle qu'au contraire de nombreux travaux ont montré la cohérence des attitudes au travail (Staw,1986). Or l'existence de délais d'ajustement amène l'implication à modifier ses effets : de protectrice elle devient délétère pendant la période d'ajustement. En effet, elle a pour effet de maintenir le cadre dans une situation qui produit du mal être. Celui-ci, attaché à son organisation affectivement ou ressentant un sentiment de devoir à son égard n'envisage pas d'alternative et subit de plein fouet les effets des stressseurs. L'implication participe donc à la dégradation dramatique de la situation. Elle empêche le cadre de traiter la difficulté par la sortie, conformément à l'une des issues théorisée par Hirschman (1970).
- En ce qui concerne les dimensions de l'implication calculée (HS et FA) celles-ci semblent effectivement conserver une certaine stabilité, comme le suppose la littérature sur ce point. Ainsi l'implication calculée de Vincent n'évolue pas, alors même qu'il est plongé au cœur de changements qui menacent fortement son bien être. Il est de ce point de vue intéressant de constater que, dans un nombre significatifs de cas, les formes affectives et normatives de l'implication laissent la place à une implication continue lorsqu'elles s'estompent. On peut donc supposer que certains contextes favorisent la transformation des profils d'implication.

Cette caractéristique dynamique de l'implication est ainsi mise en relief par la méthode des récits de vie qui permet une analyse diachronique, certes a posteriori, mais susceptible de reconstituer les déroulements chronologiques.

⁹*“Approach to job attitudes comes from prevailing psychological views of the individual, where the person is seen as a creature who constantly appraises the work situation, evaluates the merits of the context, and formulates an attitude based on these conditions. As the work situation changes, individuals are thought to be sensitive to the shifts, adjusting their attitudes in a positive or negative direction”.*

4.2. L'importance des éléments de contexte.

La seconde piste pouvant expliquer la complexité des interactions entre implication, stressseurs et mal être renvoie aux éléments de contexte qui sont de deux ordres : le contexte de changement organisationnel d'une part et la nature spécifique de la population étudiée, à savoir les cadres.

a. Le contexte de changement organisationnel.

L'analyse des événements catalyseurs ayant conduit les cadres à une situation de mal être montre que le changement organisationnel y occupe une place prépondérante, étant par ailleurs associé à des changements managériaux et des bouleversements de périmètre d'action et de relations. Les cadres de notre étude sont placés dans un contexte spécifique : tous ont subi l'effet de stressseurs particulièrement aigus qui les ont conduits à développer des niveaux de stress extrêmement élevés, à tel point que 8 sur 10 sont passés par des phases de dépression et d'épuisement professionnel (état de saturation). Ce contexte de difficulté est le plus souvent lié à des changements et notamment des restructurations qui bouleversent les repères et les liens développés par les cadres.

Ce contexte de changement radical et violent peut également expliquer pourquoi dans un premier temps les fortes implications des cadres se conjuguent avec des états de mal être élevés et semblent perdre leur caractère protecteur. Il est ainsi frappant de constater que la plupart des travaux ayant développé l'idée d'une interaction négative de l'implication dans la relation entre stressseurs et mal être ont été développés dans des contextes de changements qui sont certainement vécus difficilement. Ainsi Irving et Coleman (2003) ont-ils observé que, contrairement à leurs attentes, l'engagement affectif pouvait exacerber l'effet de certains stressseurs. En se référant à Reilly (1994) ils expliquent cela par le fait qu'une implication organisationnelle affective élevée est liée à une forte identification au rôle et que dans le cas de leur étude (une situation de privatisation d'un service public avec forte incertitude sur le devenir des agents) cette forte identification liée à l'incertitude sur l'avenir peut expliquer ces résultats. De la même manière, Galais et Moser (2009) montrent que la déclaration de plaintes psychosomatiques du travailleur temporaire augmente lorsque ce dernier est affecté chez un nouveau client alors qu'il a une forte I.O.A envers le précédent. L'analyse de Mathieu et Zajac (1990) fait également état d'un impact particulièrement négatif de certaines difficultés organisationnelles (grèves, accidents) pour les salariés les plus impliqués.

b. la population des cadres.

La nature spécifique de la population étudiée, les cadres peut également expliquer ces résultats. En effet, traditionnellement, les cadres sont, pour l'entreprise, des « salariés de confiance » (Bouffartigues, 2001). En effet, ils exercent des professions diversifiées, mais on

longtemps été considéré comme une catégorie unifiée par leur rapport spécifique avec leur organisation, un rapport fondé sur la durée et la confiance. Cette confiance se traduit par une norme de réciprocité entre cadre et entreprise : l'entreprise accorde sa confiance au cadre et lui octroie des marges d'autonomie significatives, en retour le cadre fait preuve de loyauté et d'implication. En effet, dans la littérature la loyauté est souvent abordée à travers le concept d'implication organisationnelle (Guerrero and Herrbach, 2009). Ce lien de confiance réciproque est ancré autour de l'idée de carrière et renvoie à des engagements respectifs de durée (Bouffartigues, 2001). Ce modèle, certes en déclin dans les organisations contemporaines, continue de concerner les niveaux supérieurs des organisations.

L'intensité de l'implication des cadres de notre échantillon et le maintien de forts niveaux d'implication affective et normative en contexte de difficulté peuvent ainsi être liés à la position de ces cadres comme « salariés de confiance ». A cet égard, il est frappant de constater qu'il n'existe pas de littérature sur les caractéristiques idiosyncratiques de l'implication des cadres. Ainsi, parmi les antécédents de l'IO, les variables liées à l'organisation concernent essentiellement l'expérience de la socialisation et la relation avec le supérieur hiérarchique (Luthans, Baack et Taylor; 1987, p. 221) et, au mieux, les caractéristiques du poste (variété, étendue, autonomie...) (Peyrat-Guillard, 2002).

4.3. L'hypothèse de la « sur-implication », en ce qui concerne la dimension affective...

La troisième piste renvoie à l'existence potentielle de risques liés à un lien excessif à l'organisation, en d'autres termes une *sur-implication affective*. Certes l'implication organisationnelle, notamment affective, est très largement considérée comme une force positive, mais des niveaux très élevés de celle-ci peuvent être envisagés comme nocifs, comme cela a été envisagé pour le cas du lien au travail.

En effet, en ce qui concerne l'attachement au travail, un débat a été instauré depuis les années quatre-vingts sur son impact positif ou négatif. Cependant, la multiplicité des concepts désignant le lien au travail ou à l'emploi complexifie hautement les résultats et leur interprétation.

L'engagement professionnel est défini comme un état d'esprit lié au travail positif et épanouissant qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Uoret, 2006; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Alors, même que le concept d'engagement professionnel est défini *a priori* comme un état d'esprit positif opposé à l'épuisement professionnel, Halbesleben, Harvey and Bolino (2009) ont trouvé qu'un engagement professionnel excessif pouvait avoir des conséquences négatives sur le bien-être, en interférant avec la vie personnelle.

L'engagement au travail se distingue de l'engagement professionnel (Hallberg and Schaufeli 2006). Ces deux construits reflètent des aspects différents de l'attachement au travail.

L'engagement professionnel est conceptualisé comme un fonctionnement optimal de l'individu au travail (Hallberg & Schaufeli, 2006), alors que l'engagement envers l'emploi est défini comme un état de croyance cognitif d'identification avec son emploi (Kanungo, 1982, p. 80). La relation entre l'engagement envers l'emploi et le bien-être est ambivalente (Riipinen, 1997): si l'engagement envers l'emploi est souvent présentée comme une force positive (plusieurs études concluent au lien entre le bien-être et l'implication envers l'emploi Castro, 1986; Wiener, Mucsyk and Gable, 1987), d'autres résultats suggèrent que l'engagement est lié à un faible niveau de bien-être (Kanungo 1982; Ladevig 1986). Dans une étude, Cohen (1998) révèle des relations positives entre l'engagement envers l'emploi et la tension au travail. Ces incohérences poussent Schwartz (1982) à qualifier l'engagement envers l'emploi de compulsion obsessionnelle. Par ailleurs, l'engagement envers l'emploi pourrait exacerber la relation entre les stressés et la santé au travail et donc rendre plus vulnérable l'individu (Frone, Russell, and Cooper; 1995). Ils se réfèrent à la théorie de l'identité pour expliquer ce résultat. Ainsi, l'importance psychologique ou la saillance du rôle de l'emploi peut intensifier la relation entre les stressés et la santé au travail de l'individu.

L'attachement au travail se trouve aussi au centre du concept nommé *workaholism*, qui à l'opposé de l'engagement professionnel qui représente le côté positif de l'attachement au travail, en représente le côté obscur. Le *workaholism* correspond à un besoin interne et irrésistible de travailler de manière compulsive (Schaufeli, Bakker, Van der Heijden & Prins, 2009) et qui est négativement lié au bien-être. Le *workaholism* est défini à partir de deux composantes : (1) passer tout son temps au travail et (2) l'incapacité à se détacher de son travail (Taris et al., 2008). Cette addiction peut avoir des conséquences néfastes. En effet, un *workaholic* déclare avoir d'avantage de problèmes de santé qu'un non *workaholic* (Spence et Robbins, 1992), il est d'avantage soumis au stress (Taris, Schaufeli et Verhoeven, 2005 ; Aziz et Zickar, 2006), à l'épuisement professionnel (Schaufeli, Taris, Rhenen, 2008). Le *workaholism* est cependant différent des autres concepts en ce qu'il représente une addiction pathologique, un « syndrome », relié à des traits de personnalité. Ainsi, pour Naughton (1987) le *workaholism* peut être le résultat d'un haut niveau d'engagement envers l'emploi associé à une personnalité obsessionnelle-compulsive.

Globalement, on peut dire que le lien au travail est exploré dans ses deux faces, ce qui renvoie à l'idée, développée par Houliort and Valerand (2003) qu'il existe un côté positif et négatif à « la passion au travail ». Plus généralement, Vallerand (2008) distingue conceptuellement la passion harmonieuse et la passion obsessionnelle.

Si cette ambivalence du lien au travail est globalement considérée comme avérée, le lien à l'organisation a rarement été étudié dans cette perspective. Le concept de sur-implication a certes été développé, mais dans des acceptions différentes de celle de l'implication organisationnelle. Dès 1987, Brickman, qui – sans s'attacher à une cible particulière – aborde l'implication comme une force permettant de protéger les individus contre les situations difficiles, envisage la sur-implication comme une force nuisible. Considérée comme une forme de désordre, de trouble qui atteint particulièrement des individus ayant des prédispositions à l'implication (Brickman, 1987) la sur-implication se développerait

généralement chez des personnes ayant un profil de type A. Pour Siegrist (2001) la sur-implication au travail qui peut être définie comme « un ensemble d'attitudes, de comportements et d'émotions qui reflètent des efforts excessifs associés à un fort désir d'être approuvée et estimée¹⁰ » (Siegrist 2001, p.55) est à l'origine d'un déséquilibre entre les efforts réalisés et les récompenses perçues. Elle aurait ainsi des conséquences négatives sur la santé physique et psychologique de l'individu au travail (Kinman et Jones, 2008, Van Vegchel *et al.*, 2005). Cependant, là encore, le concept défendu par Siegrist a pour cible le lien au travail et non à l'organisation. Par ailleurs, pour Brickman comme pour Siegrist la sur-implication est liée à des particularités de la personnalité.

Les résultats de notre recherche permettent ainsi d'émettre l'hypothèse selon laquelle un niveau très élevé (excessif) d'attachement affectif à l'organisation pourrait également avoir des conséquences négatives sur le bien être des salariés, dans un contexte de changement organisationnel générateur de stress élevés. Cette hypothèse rejoint les mises en garde des psychosociologues qui s'inquiètent des conséquences pour les individus d'un lien trop étroit à l'organisation (Aubert et De Gaujelac, 1991). Par ailleurs, les raisons pour lesquelles un lien trop fort à l'organisation pourrait avoir des conséquences négatives ont été évoquées par Mathieu and Zajac (1990). Sans tester leurs propositions, ces auteurs suggèrent que des salariés fortement impliqués pourraient être davantage en difficulté que ceux dont l'implication organisationnelle est faible du fait d'un conflit travail-vie personnelle, d'une grève ou d'un accident professionnel médiatisé. En effet, pour ces auteurs, les salariés ayant une forte implication réaliseraient beaucoup d'heures, ce qui pourrait exacerber le conflit travail-vie personnelle et donc conduire au mal être. Ils seraient fortement identifiés à leur organisation ce qui, en cas de publicité négative envers leur société, pourrait être ressenti comme une attaque personnelle. De même, lorsque la relation qui lie un individu à son organisation est menacée, les individus dont l'implication est forte voient leur bien-être diminuer (Galais et Moser, 2009). La théorie de l'identité mobilisée par Frone et al., (1995) pour explorer les effets négatifs de l'engagement envers l'emploi peut ainsi être mobilisée de manière similaire pour expliquer pourquoi l'identification, cette fois à l'organisation, peut favoriser la vulnérabilité des cadres aux effets du stress. Ceux-ci, se définissant largement dans leur relation à l'organisation, sont susceptibles de subir plus fortement les perturbations de la relation à l'organisation.

Cette sur-implication organisationnelle peut être définie comme « *un lien affectif excessif qui unit l'individu à son organisation et qui l'empêche de prendre suffisamment de distance, de recul* », notamment vis-à-vis des stressés liés aux changements organisationnels. Cette sur-implication aurait des conséquences négatives sur le bien-être au travail en cas d'apparitions de difficulté en empêchant les employés de prendre de la distance. Or il existe un certain nombre de travaux qui montrent l'impact positif d'un certain type de distance qui n'est pas assimilable au retrait. Par exemple, Tourigny et al. (2010), montrent que l'absence peut être

¹⁰ « *a set of attitudes, behaviors and emotions that reflect excessive striving in combination with a strong desire of being approved and esteemed* »

un mécanisme proactif permettant de faire face au stress afin de compenser les demandes excessives de travail (en contexte de haute satisfaction au travail).

Par ailleurs, il conviendrait de tester si cette sur-implication organisationnelle ne peut pas être envisagée comme un antécédent du lien excessif au travail (*workaholism*, engagement envers l'emploi) dont les effets néfastes sur la santé ont été validés empiriquement.

Limitations et voies de recherche

L'analyse de dix récits de vie de cadres fortement impliqués vis-à-vis de leur organisation mais en situation de mal être permet de développer un ensemble d'hypothèses permettant d'expliquer les incohérences relevées par la littérature concernant les interactions entre stressseurs, mal être et IO.

Ce travail présente certes des limites et notamment en ce qui concerne sa validité externe du fait de la posture qualitative qui privilégie l'analyse en profondeur d'un nombre limité de cas plutôt que la quantification.

Il ne peut que produire des hypothèses qui permettent de soulever des avenues de recherche future portant sur les éléments suivants :

- L'analyse de la transformation dans le temps des formes d'implication et des facteurs favorisant cette transformation ;
- L'analyse de l'IO comme un antécédent de différentes formes de lien excessif au travail et notamment du wokaholism et du sur-engagement.
- La question de la sur implication : est-il possible d'observer un effet curvilinéaire de l'implication affective dans la relation entre stressseurs et mal être, les formes très élevées d'implication ayant un impact aggravant et dénotant alors d'une difficulté des personnes concernées à trouver « la bonne distance » avec leur organisation ?
- La question de la spécificité et de l'intensité de l'implication des cadres, qui répondrait aux attentes des organisations en la matière.

References

- Addae, H. M., & Wang, X. (2006). Stress at work: Linear and curvilinear effects of psychological-, job-, and organization-related factors: An exploratory study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Stress Management*, 13, 476–493.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 46–60.
- Aubert N et De Gaulejac V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Edition du Seuil, Paris.
- Babakus E., Cravens D.W., Johnston M. et Moncrief W.C. (1999) The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol.27, n°1, p. 58-70
- Bakker, A., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Beck, K., & Wilson, C. (2001). Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. *Human Resource Management Review*, 11, 257–278.
- Becker H.S. (1960) Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, vol.66, n°1, p.32-40
- Begley et Czajka (1993) Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change, *Journal of Applied Psychology*, vol 78, n°4, p. 552-556
- Bentein, K., Stinglhamberger et Vandenberghe (2000). "L'engagement des salariés dans le travail." *Revue québécoise de psychologie* 21(3): 133-157.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal Of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Bertaux D. (2010), *L'enquête et ses méthodes : Le récit de vie*, 3^{ème} éd. Armand Colin, 128 p.
- Blanchet A. et Gotman A. (2007) *L'enquête et ses méthodes - L'entretien*. Ed. Armand Colin
- Bouffartigues (2001), *Les cadres, fin d'une figure sociale*, La dispute, paris, 246 p.
- Brickman P. (1987) *Commitment, conflict and caring*, Prentice-Hall, Inc. A division of Simon & Schuster, Englewood Cliffs, New Jersey,
- Burke, R.J. (1989), Toward a general model of burnout, *Group and Organization Studies*, 14, 23-32
- Burton J.P., Lee T.W. et Holtom B.C. (2002) The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviours, *Journal of Managerial Issues*, vol.14, n°2, p.181-197
- Butts MM, Vandenberg RJ, DeJoy DM, Schaffer BS, Wilson MG.(2009) Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology* Vol.14(2):122-36.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader–member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659–676
- Galais, N., & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62, 589–620
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter

- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management*, 15, 329–344.
- Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275–293.
- Guerrero S. et Herrbach O. (2009), “Manager organizational commitment: a question of support or image ?”, *International Journal Of Human Resource Management*, 20(7), 1536-1553.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Hirschman (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press,
- Hirshman, 1986 Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria, *Journal of Marketing Research*, 23, 3, 237-249.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Guercio, R. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 277–297.
- Hochwarter W.A, Kacmar C., Perrew P.L (2003) Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes *Journal of Vocational Behavior* . Vol. 63, (3), p. 438-456
- Irving P.G. et Coleman D.F. (2003) The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations, *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue canadienne des sciences de l'administration*. vol.20., n°2, p.97-106
- Jamarillon F., Mulki J.P. et Marshall G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance : 25 years of research, *Journal of Business Research*, vol. 58, n°6, p. 705-714
- Joyeau A., Demontrond P.R. & Céline Schmidt C. (2010) Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites. *Management & Avenir*, 2010/4 n° 34, p. 14-39.
- King R.C. et Sethi V. (1997) The moderating effect of Organizational Commitment on Burnout in information systems professionals, *European Journal of Information Systems*, Vol. 6, n°2, p.86-96
- Kobasa, S. C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 707–717.
- Lambert E.G., Hoggan N.L. et Griffin M.L. (2008) Being the good soldier : Organizational citizenship behaviour and commitment among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, vol. 35, n°1, p. 56-68
- Lance, C. E., Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (2000). Latent growth models of individual change: The case of newcomer adjustment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 107–140.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations*, 64(12)
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publication Company
- Lee V. et Henderson M.C. (1996) Occupational stress and organizational commitment in nurse administrators, *Journal of nursing Administration*, Vol. 26, n°5, p.21-28
- Leong C. S., Furnham A. et Cooper C.L. (1996), The moderating effect of organisational commitment on the occupational stress outcome relationship, *Human relations*, vol 49, n°10, p 1345-1363
- Lincoln Y. et Guba E. (1985), *Naturalistic inquiry*, New York, Sage.

- Luthans, F., Baack, D., Taylor, L., 1987, «Organizational commitment: analysis of antecedents», *Human Relations*, 40(4), 219-236.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 397.
- Mathieu J.E. et Zajac D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, vol.108, n°2, p.171-194
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638– 642.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991). "A three component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review* 1(1): 61.
- Meyer, J. P. and L. Herscovitch (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model." *Human Resource Management Review* 11(3): 299.
- Meyer J.P et Maltin E. R. (2010) Employee commitment and well-being : A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337.
- Naughton, T. J. (1987), A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research; *The Career Development Quarterly*, Vol. 35, 8p.
- Newton, C. J., & Jimmieson, N. L. (2009). Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. *International Journal Of Human Resource Management*, 20(8), 1770-1789
- O'Driscoll, M.P., Ilgen, D.R., and Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Behavior*, 77, 272-279.
- O'Reilly, C. and J. Chatman (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* 71(3): 492-499.
- Panaccio A. et Vandenberghe C. (2009) Perceived organizational support, organizational commitment and well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 75 (2009) 224–236
- Pépin R., (1991), «Diagnostic et gestion du stress au travail», *Revue Internationale de Gestion*, 8-18
- Peyrat-Guillard, D., (2002), « Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail », in Neveu, J.-P. & Thévenet, M., 2002, *L'implication au travail*, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, Série Vital Roux
- Probst, T. M. (2003). Exploring employee outcomes or organizational restructuring: A Solomon four-group study. *Group & Organization Management*, 28, 416–439..
- Reilly, N. P. (1994). Exploring a paradox: Commitment as a moderator of the stressor–burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 397–414
- Richardson A.M., Burke R.J. et Martinussen M. (2006) Work and health outcomes among police officers : the mediating role of cynicism and engagement, *International Journal of Stress Management*, vol.13, n°4, p.555-574
- Riipinen, M. (1997). The relationship between job involvement and well-being. *Journal Of Psychology*, 131(1), 81
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationship between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395–426.
- Schmidt, K. -H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, vol 14, 2n°1, p. 6–40.

- Schwartz, H.S. (1982), Job involvement as obsession-compulsion; *Academy of Management Review*; Vol. 7, p429-432, 4p.
- Siegrist (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 1(1): 27-41.
- Siegrist, J. (2001). A Theory of Occupational Stress. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the Workplace: Past present and future* (pp. 52-66). London: Whurr Publishers
- Siu O. (2002) Occupational stressors and well-being among Chinese employees : the role of organisational commitment. *Applied psychology : An International Review*, vol.51, n°4, p.527-544
- Siu O-L., et Cooper C.L.,(1998) A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong Kong firms : the role of locus of control and organizational commitment, *Stress Medicine*. vol.14, n°1. p. 55-66
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance, and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75–81.
- Staw, B. M. (1986). Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker. *California Management Review*, 28(4), 40-53.
- Tan, D. S. K., & Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a Chinese cultural perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 6, 310–333.
- Taris, T. W., Geurts, S. E., Schaufeli, W. B., Blonk, R. B., & Lagerveld, S. E. (2008). All day and all of the night: The relative contribution of two dimensions of workaholism to well-being in self-employed workers. *Work & Stress*, 22(2), 153-165.
- Teddlie et Tashakkori (2009) Foundations of Mixed Methods Research. *Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. SAGE Publications, Inc, 400p.
- Titon, J. The life story. *Journal of American Folklore*, 1980, 93, 276–92.
- Tourigny, L., Baba, V. V., & Xiaoyun, W. (2010). Burnout and depression among nurses in Japan and China: the moderating effects of job satisfaction and absence. *International Journal Of Human Resource Management*, 21(15), 2741-2761
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal Of Human Resource Management*, 21(3),
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris
- Wasti, S. A. (2005). "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes." *Journal of Vocational Behavior* 67(2): 290-308.
- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., West, M. A., & Dawson, J. F. (2006). A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work. *British Journal of Management*, 17, 237–254.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View." *Academy of Management Review* 7(3): 418-428.
- Wittig-Berman U. et Lang D. (1990) Organizational commitment and its outcomes : differing effects of value commitment and continuance commitment on stress reactions, alienation and organization serving behaviours, *Work & Stress*, vol.4, n°2, p.167-177
- Yin R.K. (2009) *Case Study Research : Design and Methods*, Sage, 4ème édition