

Promouvoir la reconnaissance des compétences chez les managers de proximité

Sylvie CODO

Docteur en sciences de gestion - Laboratoire VALLOREM

Université François Rabelais de Tours

France Business School

1 rue Léo Delibes - BP 0535

37205 Tours cedex 03

codsyl@yahoo.fr

Résumé

Cette recherche vise dans un premier temps à vérifier l'influence du soutien social d'estime perçu sur les tensions de rôle et sur le dévouement au travail des managers de proximité. Elle s'attache dans un second temps à examiner le rôle modérateur de ce soutien entre les tensions de rôle et le dévouement au travail. L'étude repose sur le modèle exigences ressources professionnelles [Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007]. Ces auteurs considèrent le soutien social perçu comme une ressource qui contribue directement et indirectement à la réduction des coûts associés aux exigences et à l'accroissement du dévouement au travail. Afin de tester ces hypothèses, une étude quantitative a été menée auprès de 129 managers de proximité dans des collectivités territoriales.

Les résultats permettent de relativiser l'influence directe et indirecte du soutien social d'estime perçu sur les tensions de rôle et le dévouement au travail. Nos observations mettent à jour le rôle du soutien social d'estime perçu des subordonnés et des supérieurs dans la perception des tensions de rôle et dans le développement du dévouement au travail. Le rôle modérateur du soutien social d'estime perçu dans la relation entre l'ambiguïté de rôle et le dévouement au travail a été confirmé. Le même effet n'a pas été mis en évidence dans la relation entre le conflit de rôle et le dévouement au travail. Les implications de la recherche sont orientées vers une reconnaissance des compétences des managers de proximité.

Mots clés : Managers de proximité, conflit de rôle, ambiguïté de rôle, soutien social d'estime perçu, dévouement au travail

Promouvoir la reconnaissance des compétences chez les managers de proximité

Introduction

Le management de proximité¹ est reconnu comme un acteur incontournable dans les organisations. Il a pour mission traditionnelle de fixer des objectifs opérationnels à ses subordonnés et de contrôler leur exécution. Il est aujourd'hui convié à devenir le premier garant de la mobilisation du personnel, de son bien-être professionnel et du succès des changements organisationnels. Il est particulièrement exposé à des tensions de rôle en raison de son positionnement focal [Kahn et al., 1964 ; Bellini, 2005]. Il est en effet, quotidiennement appelé à concilier des attentes parfois incompatibles ou à mettre en œuvre des demandes floues. Cependant, il n'est pas toujours reconnu ou valorisé dans les organisations. Les managers de proximité « *ont parfois l'impression que leur compétence et la qualité de leur mode de management ne sont pas prises en compte au même titre que leurs réalisations techniques* » [Thévenet, 2009, p.330]. *In fine*, certains managers ont le sentiment d'être seuls face aux nombreuses tensions qu'ils subissent. Or, la reconnaissance des compétences au travail constitue un levier important du management des hommes² [Brun et Dugas, 2005 ; Laval, 2011 ; Saint-Onge et al., 2005]. Elle est généralement considérée comme une ressource qui favorise la résilience face aux risques psychosociaux [Siegrist, 1996] et le dévouement au travail [Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007]. Ainsi, d'après le modèle exigences ressources professionnelles (JD-R) proposé par ces derniers, des individus qui ont le sentiment d'être soutenus par leur entourage professionnel ont tendance à percevoir moins de tensions de rôle et à se dévouer à leur travail. Ces hypothèses guideront les réflexions développées dans ce texte.

Si les recherches portant sur l'implication organisationnelle sont nombreuses [Maltin et Meyer, 2009 ; Neveu et Thévenet, 2002], celles consacrées au dévouement au travail sont rares [Kahn, 1990]. Dans un contexte où la relation individu-organisation évolue et devient instable, il convient de s'intéresser au rapport individu-travail qui semble plus stable [Ben Hassine, 2008]. En effet, le travail exercé peut renvoyer à un métier et participer à la construction de l'identité d'une personne en donnant un sens à sa vie [Sainsaulieu, 1996 ; Morin, 2010]. De plus, la perte du sens au travail et l'expérience des tensions de rôle affectent négativement le bien-être des salariés en favorisant par la suite l'absentéisme et la baisse de la performance [Morin, 2010]. Les supérieurs jouent un rôle crucial dans ces rapports au travail. L'intérêt qui leur est accordé résulte de la personnification des organisations [Barrette, Lemyre, Corneil, Beauregard et Legault, 2008]. Dans ce processus ils sont identifiés comme les représentants symboliques des organisations et leur reconnaissance des compétences « *participe de la construction de l'identité professionnelle des agents* » [Osty, 2003, p.132]. C'est pourquoi, leur feed-back semble plus considéré. Cependant, le rôle des subordonnés dans le ressenti des managers a été délaissé dans les recherches. Nonobstant, des études montrent que l'appréciation des subordonnés est bien perçue par les managers [Harris et Schraubroeck, 1988]. Nous proposons dans la présente recherche de prendre en compte ces deux formes de soutien social perçu (supérieurs vs subordonnés) à travers le concept du soutien social d'estime des compétences perçu.

Notre recherche s'intéresse à l'impact du soutien social d'estime perçu³ des supérieurs et des subordonnés sur les tensions de rôle et le dévouement au travail chez 129 managers de

¹ N° spécial *Revue Personnel*, N°537, février 2013.

² Dossier ANACT (2008), « reconnaissance au travail » : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/524339.PDF>

³Nous employerons de manière interchangeable le sentiment de reconnaissance des compétences et le soutien social d'estime des compétences perçu. La formulation des items de mesure de ce dernier nous y autorise.

proximité dans la fonction publique territoriale. Ces derniers communément appelés agents de maîtrise accèdent généralement au poste de manager par la promotion interne, ce qui peut rendre particulièrement difficile l'exercice de leur rôle. En effet, ils « *sont toujours suspects de pactiser avec les salariés au bas de l'échelle* » [Cousin et Mispelblom Beyer, 2011, p.52] et peuvent dans le même temps être confrontés aux provocations de leurs subordonnés [Bourion, 2006]. *In fine*, ils peuvent être désavoués par leurs supérieurs et désignés comme les responsables des dysfonctionnements organisationnels. Certains observent que ce vieux malaise au sein de l'encadrement ne cesse de s'empirer avec la crise de l'autorité dans la société, les changements organisationnels et l'évolution du rôle d'encadrant vers celui de manager [Trouvé, 1997 ; Bellini et Labit, 2005].

Peu de travaux ont mis en évidence dans une approche explicative le rôle du soutien social d'estime des compétences perçue provenant des supérieurs et des subordonnés dans le développement des tensions de rôle et du dévouement au travail chez les managers de proximité dans les collectivités territoriales françaises. Les résultats de notre recherche apportent à ce titre des éclairages essentiels. Ils valident partiellement les hypothèses du modèle JD-R [Bakker et al., 2007] auprès de ces managers publics territoriaux. Les conclusions du présent travail aboutissent à des implications pratiques axées sur la reconnaissance de leurs compétences. A cet effet, nos suggestions visent à diminuer la perception des tensions de rôle et à maintenir le dévouement au travail chez les managers de proximité dans la fonction publique territoriale.

Cette communication est structurée en quatre parties. Après avoir exposé le cadre théorique (I), nous détaillerons la méthodologie de recherche adoptée (II). Les résultats sont présentés (III) avant la discussion (IV).

I. CADRE THEORIQUE

D'après Bakker, Demerouti, De Boer et Schauféli [2003], chaque emploi présente deux caractéristiques majeures : des exigences professionnelles et des ressources professionnelles. Les premières renvoient globalement aux efforts physiques, psychosociaux et organisationnels qu'implique tout travail. Les tensions de rôle relèvent des exigences professionnelles. Les secondes concernent les moyens physiques, psychosociaux et organisationnels permettant aux employés d'atteindre les objectifs professionnels. Le soutien social et la reconnaissance constituent des ressources professionnelles.

1.1 Définitions des concepts

Les tensions de rôles renvoient au « *sentiment qu'éprouve une personne dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes les attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent* » [Katz et Kahn, 1978 cités par Royal et Brassard, 2010, p.27]. Elles peuvent prendre la forme de l'ambiguïté de rôle et du conflit.

L'Ambiguïté de rôle est une « *incertitude de l'individu, relative aux activités et aux comportements attendus dans son ensemble interactionnel* » [Perrot, 2001, p.88]. Elle peut concerner le manque de connaissance du rôle dans son ensemble : ambiguïté liée à l'étendue de rôle et, le manque d'informations liées aux comportements à adopter pour jouer convenablement un rôle : ambiguïté liée aux comportements de rôle [Beauchamp, Bray, Eys et Carron, 2002].

Le conflit de rôle renvoie à « *une incompatibilité entre, d'une part, les attentes d'un individu et d'autre part, les activités ou les comportements qu'il exerce au sein de son ensemble interactionnel* » [Perrot, 2001, p.87]. Il peut prendre plusieurs formes dont le conflit individu-rôles et le conflit individu-climat. Le premier décrit la perception d'une incompatibilité entre les compétences, capacités de la personne et le rôle joué dans

l'organisation. Le second résulte d'une incompatibilité entre les valeurs de l'individu et la culture d'entreprise (fonctionnement de l'entreprise et ses relations sociales).

Le soutien social d'estime perçu est considéré comme une provision sociale. « *Le terme de provision n'est pas fortuit ; il provient d'une conception écologique du comportement humain qui préconise que pour se développer et s'épanouir l'être humain, comme les autres espèces, a besoin d'avoir accès à un certain nombre de ressources et de les préserver, et les ressources sociales en constituent un aspect fondamental* » [Caron, 1996, p.160]. Le soutien social désigne « *la perception que l'individu a de la disponibilité de son entourage familial, amical et professionnel, par rapport aux difficultés rencontrées et la satisfaction qu'il peut anticiper de ce soutien* » [Cohen et Syme, 1985 cités par Rasclé et Irachabal, 2001, p.104-105]. L'évaluation du soutien concerne « *le sentiment d'avoir suffisamment de soutien, la satisfaction à l'égard du soutien reçu, la perception selon laquelle les besoins de soutien sont comblés, la perception de la disponibilité et de l'adéquation du soutien et, enfin, la confiance que le soutien sera disponible en cas de besoin* » [Beauregard et Dumont, 1996, p.60]. Ainsi, le soutien social d'estime perçu fait référence à une évaluation subjective de la rétroaction, de la réassurance sur sa valeur et ses compétences par les proches [Cutrona et Russel, 1987 ; Caron, 1996]. Ce type de soutien s'apparente à ce que Brun et Dugas [2005] nomment la « reconnaissance de la pratique de travail ». Elle « *a trait à la manière dont l'employé exécute son travail, plutôt qu'à sa personne ou aux résultats qu'elle produit. Elle porte également sur ses comportements, ses qualités et ses compétences professionnelles* » [Brun et Dugas, 2005, p.82]. Pour eux, la reconnaissance est une pratique constructive pourvue de sens.

Le dévouement au travail constitue une facette de l'engagement au travail. Ce dernier renvoie à un état d'esprit positif, qui implique une motivation dans l'accomplissement des tâches [Schaufeli et Bakker, 2003 ; Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006]. Le dévouement se distingue de la vigueur et de l'absorption, deux autres dimensions de l'engagement au travail. La vigueur est tout d'abord liée à la volonté d'investissement permanent dans le travail et à la persévérance devant les difficultés. Ensuite, l'absorption définit un degré de concentration élevé au travail, le temps de travail n'est pas compté et l'individu a du mal à arrêter son travail. Enfin, le dévouement renvoie au sens ou à la signification du travail. Ce dernier est alors perçu comme un ensemble de challenges intéressants. Il se traduit par l'enthousiasme, l'inspiration, la capacité de relever les défis et un sentiment de fierté. La table 1 récapitule les concepts étudiés dans cette recherche.

Table 1 : Synthèse des principaux concepts impliqués dans la recherche

Concepts	Significations dans la recherche
Soutien social d'estime perçu	Reconnaissance des compétences perçue
Ambiguïté de rôle	Manque de clarté dans l'exercice d'un rôle
Conflit de rôle	Incompatibilité entre des attentes de rôle
Dévouement au travail	Sens du travail, signification du travail

1.2 Influence du soutien social perçu sur l'ambiguïté et le conflit de rôle

Selon le modèle JD-R [Bakker et al., 2007], les exigences professionnelles et les ressources professionnelles sont négativement corrélées. On peut en déduire que le soutien social perçu (ressource) est négativement corrélé avec les tensions de rôle (exigences). Certains considèrent le soutien social perçu des supérieurs et des collègues comme des antécédents de l'ambiguïté de rôle [Matthews, Bulger et Barnes-Farrell, 2010 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Perrot, 2001]. Matthews et al. [2010] montrent qu'à la différence du soutien social perçu des subordonnés, celui provenant des supérieurs, réduit significativement le conflit de rôle. Conséquemment, on peut en déduire que la considération perçue des supérieurs et des subordonnés peut réduire les tensions de rôle.

H1 : Le soutien social d'estime des compétences perçu (des supérieurs, des subordonnés) est négativement lié aux tensions de rôle (ambiguïté, conflit de rôle).

1.3 Influence du soutien social perçu sur le dévouement au travail

Pour certains, le soutien provenant de l'organisation, du supérieur ou des collègues favorisent l'engagement organisationnel [Barrette et al., 2008]. Ce dernier concerne la relation-individu organisation. Dans la même logique, d'autres travaux avancent l'hypothèse d'un effet bénéfique du soutien social perçu sur le dévouement, une dimension de l'engagement au travail. On peut citer les modèles de la santé mentale au travail [Morin, 2010] et de la construction du sens [Autissier, Bensebaa et Boudier, 2009] et du JD-R [Bakker et al., 2007]. Ce dernier nous servira d'appui théorique compte tenu de son approche explicative qui est plus compatible aux objectifs de la présente recherche. Les deux précédents modèles s'inscrivent dans une approche compréhensive. Néanmoins, leurs apports semblent complémentaires.

Le sens du travail renvoie aux caractéristiques et au contenu du travail. Il est défini comme « *un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail* » [Morin, 2008, p.5]. Il procure ainsi, « *un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui aide une personne à surmonter les difficultés inévitables dans son travail et à mieux gérer son stress. Ainsi, le sens pourrait avoir un effet bénéfique sur son état psychologique et sur sa disposition à s'engager dans l'organisation* » [Morin, 2010, p. 35-34]. Le « sens au travail » renvoie au contexte de travail ainsi que les relations qui y sont nouées. Il est lié aux caractéristiques de l'environnement du travail : « *les pratiques de reconnaissance, la perception de la justice, la rectitude⁴ morale des pratiques, la qualité des relations avec les supérieurs, les collègues et la clientèle ou la perception du soutien organisationnel* » [Morin, 2010, p.36].

Le sens revêt un rôle fondamental dans le fonctionnement des organisations (Autissier et al., 2009 ; Fender, Mangematin, Husson, George et Albrecht, 2011). Pour ces auteurs, un management centré sur le « sensemaking » constitue une réponse pratique à l'incompréhension et au désengagement dans les organisations. Pour résoudre le problème de la perte du sens au travail, ils proposent de créer les conditions de la construction du sens et non de donner du sens au travail. En effet, « *il ne faut pas que l'individu attende du système entreprise un sens établi, mais qu'il s'engage dans un processus interactionnel pour construire simultanément une dynamique d'action et de sens. L'entreprise ne fournit naturellement pas ce sens, qui doit être construit individuellement, mais apporte un certain environnement de travail qui favorisera cette construction* » [Autissier et al., 2009, p.292-293]. Pour ces auteurs, les leviers de la construction du sens au travail peuvent être situés à trois niveaux : « *le poste de travail, l'entité fonctionnelle et l'entreprise dans son ensemble* » [Autissier et al., 2009, p.293]. Au niveau du poste de travail, l'organisation doit mettre en place des conditions de travail satisfaisantes, encourager des relations interpersonnelles positives et vérifier que les activités liées au poste sont faisables ou réalisables. Au niveau de son fonctionnement, la valorisation et la reconnaissance des compétences au travers du métier ainsi que des mécanismes de contrôle constituent trois leviers d'action sur lesquels l'organisation peut s'appuyer pour favoriser le développement du sens au travail. Au niveau de l'entreprise, trois éléments participent à la création du sens : la lisibilité de la stratégie d'entreprise, l'image externe de l'entreprise et la culture organisationnelle. L'entreprise doit donc veiller à ce que sa vision et ses projets soient explicités et compris des salariés. De

⁴ La rectitude morale consiste à faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre [Morin, 2008].

même l'image qu'elle revêt au-delà de ses frontières auprès de ses usagers, clients et partenaires doit être positive. Elle veillera également à développer des pratiques et valeurs collectives qui sont fédératrices. La disponibilité des ressources constitue alors une condition essentiellement au développement de l'engagement [Kahn, 1990 ; Morin, 2010 ; Autissier et al., 2009]. Ainsi, le soutien des responsables et des collègues accroît les comportements d'engagement de ces derniers [May, Gilson et Harter, 2004 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003].

On peut déduire de l'exposé précédent que les caractéristiques professionnelles positives comme le soutien social perçu et la reconnaissance peuvent renforcer positivement le dévouement ou le sens du travail. Cette idée constitue l'un des fondements du modèle JD-R qui considère le soutien social de manière générale comme une ressource qui accroît le dévouement au travail [Bakker et al., 2007].

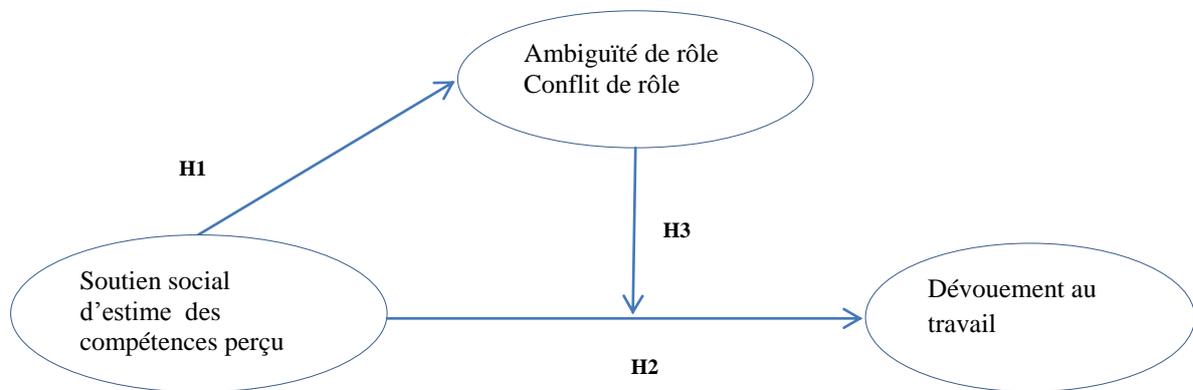
H2 : Le soutien social d'estime des compétences perçu (des supérieurs -a-, des subordonnés -b-) est positivement associé au dévouement au travail.

D'après le modèle JD-R, le soutien social et la reconnaissance constituent des ressources professionnelles qui favorisent le développement du dévouement au travail et qui atténuent l'effet négatif des exigences professionnelles (tensions de rôle, par exemple) quand ces dernières sont fortes [Bakker et al., 2007]. Conséquemment, on peut formuler l'hypothèse suivante :

H3 : Le soutien social d'estime des compétences perçu (des supérieurs, des subordonnés) atténue la relation négative entre les tensions de rôle (ambiguïté -a-, conflit de rôle -b-) et le dévouement au travail.

La figure 1 constitue notre modèle de recherche.

Figure 1: Relations ambiguïté de rôle, conflit de rôle soutien social perçu et dévouement au travail



II. METHODOLOGIE

2.1 Participants

L'échantillon de l'étude est composé de 129 managers de proximité de la fonction publique territoriale. 93 % des répondants sont des hommes. La moyenne d'âge est de 47 ans. L'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 22 et celle dans la fonction managériale de 9 ans. Les managers encadrent en moyenne 15 personnes. Ils ont accédé à la fonction managériale par diverses voies : promotion (59 %), concours (38 %), recrutement (3 %).

2.2 Mesure des concepts

Pour l'ensemble des outils de mesure, les réponses étaient données sur une échelle de type Likert en sept point (1=ne correspond pas du tout à 7=correspond exactement). Une mesure unique des échelles a été obtenue en calculant la moyenne des réponses des

participants à l'ensemble des items retenus après l'analyse en composantes principales et l'analyse de fiabilité (α).

Le soutien social d'estime perçu a été évalué grâce à l'échelle des provisions sociales de Cutrona et Russel [1987] validée en langue française par Caron [1996]. Il a été mesuré en fonction de deux sources (les supérieurs et les subordonnés des managers). Le soutien social d'estime des compétences perçu des supérieurs est mesuré à partir de quatre items ($\alpha = ,837$). Un exemple d'item est : *mes supérieurs reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire*. Le soutien social d'estime perçu des subordonnés est appréhendé à partir de quatre items ($\alpha = ,779$). Un exemple d'item est : *mes subordonnés reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire*.

Deux dimensions du conflit de rôle extraites de l'échelle de Perrot [2001] ont été utilisées. Elles comportent chacune trois items et ont une cohérence interne acceptable : *le conflit individu-rôle* ($\alpha = ,712$) et *le conflit individu-climat* ($\alpha = ,811$). Pour la première dimension un exemple d'item est : *globalement mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation ou mes compétences* ; et pour la deuxième : *mon organisation n'est pas très attentive aux préoccupations des salariés*.

L'ambiguïté de rôle a été mesurée avec l'échelle de Beauchamp et al., [2002 validée en langue française par Bosselut, Heuzé et Sarrazin, 2010]. L'ambiguïté liée à l'étendue des responsabilités est constituée de trois items avec une cohérence interne très satisfaisante ($\alpha = ,834$). Un exemple d'item revoie à : *je comprends la diversité de mes responsabilités de manager*. L'ambiguïté liée aux comportements de rôle est mesurée à partir de trois items ($\alpha = ,806$). Un exemple d'item est : *je comprends les comportements que je dois adopter pour remplir mon rôle de manager*. Un score élevé sur ces échelles indique un faible degré d'ambiguïté de rôle. Par conséquent, l'ensemble des items a été inversé pour obtenir une mesure directe de l'ambiguïté de rôle.

Le dévouement au travail a été mesuré par trois items tirés de l'échelle d'engagement au travail [Schaufeli et Bakker, 2003 ; Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006]. Un exemple d'item est : *je suis fier(e) du travail que je fais*. L'échelle présente une cohérence interne acceptable (alpha de Cronbach = ,764).

2.3 Procédure

Les données ont été collectées dans le cadre d'une recherche doctorale. Les questionnaires anonymes ont été distribués en groupe sur le lieu de travail des managers en présence du chercheur qui restait à leur disposition pour répondre à d'éventuelles interrogations. Les questionnaires ont été complétés individuellement sur la base de l'anonymat et du volontariat.

Des analyses de corrélations et de régressions multiples sont effectuées pour tester les hypothèses H1 et H2. Pour tester l'effet modérateur (H3), les données ont été centrées. A l'issue de cette opération, une variable issue du produit de la variable indépendante (VI) et de la variable de modulation (M) a été créée : un terme multiplicatif (VI*M). Les trois variables VI, M et VI*M ont été introduites simultanément (méthode entrée) dans l'équation de régression [Chumpitaz Caceres et Vanhamme, 2003]. L'hypothèse de modulation est supportée quand le terme multiplicatif est significatif dans cette équation.

III. RESULTATS

3.1 Analyses préliminaires

Plusieurs observations peuvent être d'abord tirées de la table 2. On observe dans un premier temps que les managers de proximité sont peu touchés par l'ambiguïté de rôle ($M < 3/7$). Cependant, ils rapportent un degré de conflit de rôle important ($M > 3/7$). Ainsi, ils ont le sentiment d'être que leur poste ne prend pas suffisamment compte de leurs

compétences (conflit individu-rôle). Aussi rapportent-ils que leur organisation semble être peu attentive à leurs attentes (conflit individu-climat). Malgré ces incompatibilités d'attentes ressenties, les managers ont l'impression que leurs supérieurs et leurs subordonnés reconnaissent leurs compétences (degré de soutien social d'estime perçu >5/7). Dans le même ordre d'idées, ils expriment un fort degré de dévouement au travail (>5/7). Ils reconnaissent ainsi que leur travail a du sens et qu'ils sont fiers de l'exercer.

Table 2 : Statistiques descriptives et corrélations

	M./7	E-T	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (ETEN)	2,23	,91						
2. Ambiguïté liée aux comportements (CPTS)	2,58	1,00	,509**					
3. Conflit individu-rôle (ROL)	3,46	1,48	,145	-,072				
4. Conflit individu-climat (CLIM)	3,62	1,56	,256**	,197*	,420**			
5. Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SUB)	5,47	1,04	-,452**	-,386**	-,304**	-,376**		
6. Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SUP)	5,51	1,09	-,404**	-,348**	-,259**	-,364**	,619**	
7. Dévouement au travail (DEV)	5,80	,78	-,155*	-,237**	-,133	,021	,219**	,287**

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 / *0.05

3.2 Influence directe du soutien social d'estime des compétences perçu sur l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et le dévouement au travail

H1 : Le soutien social d'estime des compétences perçu (des supérieurs, des subordonnés) est négativement lié aux tensions de rôle (ambiguïté, conflit de rôle).

L'étude des corrélations (table 2) montre que le soutien social d'estime perçu des supérieurs et le soutien social d'estime perçu des subordonnés sont significativement et négativement associés aux tensions de rôle (ambiguïté, conflit de rôle). Cela signifie que plus les managers de proximité ont le sentiment que leurs supérieurs et leurs subordonnés reconnaissent leur compétences moins ils perçoivent les difficultés inhérentes à leur rôle. L'hypothèse H1 est ainsi confirmée.

H2 : Le soutien social d'estime des compétences perçu (des supérieurs -a-, des subordonnés -b-) est positivement associé au dévouement au travail.

L'examen de la table 2 révèle aussi que seul le soutien social d'estime perçu des supérieurs est positivement et significativement lié au dévouement au travail. Ainsi, plus les managers de proximité ont le sentiment d'être reconnus par leurs supérieurs plus ils perçoivent le sens de leur travail. Ceci n'est pas le cas quand la reconnaissance des compétences perçue provient des subordonnés. Par conséquent l'hypothèse H2a est validée et l'hypothèse H2b n'est pas vérifiée.

Des analyses complémentaires de régressions multiples sont réalisées pour identifier l'importance de chaque catégorie de soutien social d'estime perçu (supérieurs vs subordonnés). Les analyses confirment dans certains cas les corrélations observées et soulignent dans le même temps que la source du soutien peut être un facteur discriminant. Ainsi, la table 3 indique que le soutien social d'estime perçu des subordonnés affecte plus négativement l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle que celui provenant des supérieurs. En effet, le soutien provenant des subordonnés explique la part la plus importante de la variance des tensions de rôle. Ainsi le soutien social d'estime perçu des subordonnés explique 19,8 % de la part de variation de l'ambiguïté liée à l'étendue de rôle tandis que le soutien social d'estime perçu des supérieurs n'en explique que 1,9 %. Seul le soutien social d'estime perçu des subordonnés explique 14,2 % de la part de variation de l'ambiguïté liée aux comportements de rôle. Le soutien social d'estime perçu des subordonnés explique 8,5 % de la variation du conflit individu-rôle, alors que le soutien social d'estime perçu des supérieurs

n'y contribue pas. En cas de conflit individu-climat, le soutien social d'estime perçu des subordonnés explique 14,1 % de sa part de variation contre 2,9 % pour le soutien social d'estime perçu des supérieurs.

Table 3 : Effet du soutien social d'estime des compétences perçu sur l'ambiguïté et le conflit de rôle

Soutien social d'estime des compétences perçu	Ambiguïté étendue de rôle				Ambiguïté comportements de rôle			
	R ² aj.	β	t	p	R ² aj.	β	t	p
des subordonnés	,198	-,325	-3,250	,001	,142	-,386	-4,691	,000
des supérieurs	,217	-,205	-2,047	,043		-,176	-1,696	,092
	Conflit individu-rôle				Conflit individu-climat			
	R ² aj.	β	t	p	R ² aj.	β	t	p
des subordonnés	,085	-,304	-3,587	,000	,141	-,243	-2,338	,021
des supérieurs	-	-,108	-,995	,321	,170	-,215	-2,071	,040

Le soutien social d'estime perçu des supérieurs affecte positivement le dévouement des managers (table 4).

Table 4 : Effet du soutien social d'estime des compétences perçu sur le dévouement au travail

Soutien social d'estime des compétences perçu	R ² aj.	β	t	p
des subordonnés	-	,059	,541	,590
des supérieurs	,079	,294	3,458	,001

Il explique 7,9 % de la part de variation du dévouement au travail. Cependant, le soutien social d'estime perçu des subordonnés ne semble pas avoir une influence significative sur ce dernier.

3.3 Influence indirecte du soutien social d'estime perçu entre l'ambiguïté de rôle le conflit de rôle et le dévouement au travail

H3 : Le soutien social d'estime des compétences perçu (des supérieurs, des subordonnés) atténue la relation négative entre les tensions de rôle (ambiguïté -a-, conflit de rôle -b-) et le dévouement au travail.

Les résultats consignés dans la table 5 montrent que le soutien social d'estime perçu des supérieurs et celui provenant des subordonnés réduisent l'impact néfaste de l'ambiguïté de rôle sur le dévouement au travail.

Table 5 : De l'ambiguïté de rôle au dévouement : rôle modérateur du soutien social d'estime des compétences perçu

R ² aj. =,099	p=,001	β	t	p
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (ETEN)		-,122	-1,277	,204
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SUB)		,246	2,555	,012
ETEN*SUB		-,279	-3,117	,002
R ² aj. =,122	p=,000	β	t	p
Ambiguïté liée aux comportements (CPTS)		-,210	-2,316	,022
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SUB)		,242	2,548	,012
CPTS*SUB		-,280	-3,113	,002
R ² aj. =,100 ; p=,001		β	t	p
Ambiguïté liée à l'étendue de rôle (ETEN)		-,104	-1,094	,276
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SUP)		,287	3,119	,002
ETEN*SUP		-,203	-2,284	,024
R ² aj. =,163 ; P=,000		β	t	p
Ambiguïté liée aux comportements (CPTS)		-,172	-1,997	,048
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SUP)		,327	3,619	,000
CPTS*SUP		-,299	-3,480	,001

Le soutien social d'estime perçu des subordonnés et le soutien social d'estime perçu des supérieurs ont un niveau d'influence quasiment égal dans la relation ambiguïté-dévouement au travail. L'hypothèse H3a est confirmée. Cependant, la table 6 montre que le soutien social d'estime perçu des supérieurs ou des subordonnés n'influence pas la relation entre le conflit de rôle et le dévouement au travail.

Table 6 : Du conflit de rôle au dévouement : rôle modérateur du soutien social d'estime des compétences perçu

R ² aj. =,031	p=,075	β	t	p
Conflit individu-rôle (ROL)		-,083	-,901	,369
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SUB)		,194	2,062	,041
ROL*SUB		-,003	-,038	,970
R ² aj. =,059	p=,014	β	t	p
Conflit individu-climat (CLIM)		,106	1,139	,257
Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SUB)		,333	3,281	,001
CLIM*SUB		-,164	-1,695	,093
R ² aj. =,071 ; p=,007		β	t	p
Conflit individu-rôle (ROL)		-,060	-,682	,497
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SUP)		,260	2,920	,004
ROL*SUP		,080	,926	,356
R ² aj. =,081 ; p=,004		β	t	p
Conflit individu-climat (CLIM)		,140	1,531	,128
Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SUP)		,356	3,696	,000
CLIM*SUP		-,048	-,517	,606

Le sentiment d'être reconnu par les supérieurs et les subordonnés ne réduit pas l'impact négatif du conflit de rôle sur le dévouement. L'hypothèse H3b est donc rejetée.

IV. DISCUSSION

Cette recherche s'est proposée de vérifier l'impact du soutien social d'estime des compétences perçu sur les tensions de rôle et le dévouement au travail. La discussion des résultats est orientée vers trois axes : les conditions d'efficacité totale et partielle du soutien social d'estime des compétences perçu (4.1), celles de son inefficacité totale (4.2) et une mention des apports, limites et voies de recherche (4.3).

4.1 Conditions d'efficacité totale et partielle du soutien social d'estime des compétences perçu

Nous avons observé que face aux tensions de rôle, le soutien social d'estime des compétences perçu des subordonnés est plus efficace que celui provenant des supérieurs. Ce résultat montre que la reconnaissance des compétences des collaborateurs permet de mieux faire face à des difficultés liées au rôle managérial. Ce constat peut être interprété de deux façons : la proximité des managers avec leurs subordonnés et la crainte d'une appréciation négative des supérieurs. Rappelons que 59 % des managers interrogés ont accédé au rôle de manager par la promotion interne. Cela signifie que certains de leurs subordonnés ont été leurs collègues (même niveau hiérarchique). A cet effet, il est important pour eux d'être appréciés par les membres du groupe auquel ils avaient appartenus et avec lesquels ils partagent l'exercice d'un même métier. La proximité des managers de proximité avec leurs subordonnés peut être également liée à réduction des échelons, à la faible différence de niveau de diplôme et au faible écart de rémunération qui en résulte. Tous ces éléments indiquent que les managers de proximité sont plus proches de leurs subordonnés que de leurs supérieurs et, ont le sentiment d'être moins jugés par les premiers que les seconds. Par conséquent, l'appréciation des compétences venant des collaborateurs les rassure et leur permet de réduire leur sentiment d'ambiguïté de rôle et de conflit de rôle.

La faible influence du soutien social d'estime des compétences perçu des supérieurs sur les tensions de rôle des managers appelle à interroger le type de relation qui lie ces deux catégories de personnel. A la différence de leurs supérieurs, les managers de proximité n'ont pas le statut de cadre. La faible influence du soutien social d'estime des compétences perçu des supérieurs sur leurs tensions de rôle peut être le résultat du sentiment qu'ont les managers de proximité que leurs supérieurs ne connaissent pas leur métier et peuvent confondre les difficultés liées à l'exercice de leur rôle à de l'incompétence. Par conséquent, face aux tensions de rôle, les managers de proximité préfèrent être reconnus par leurs subordonnés que leurs supérieurs dont la réassurance être perçue comme inadaptée.

Symboliquement les supérieurs sont souvent considérés comme les représentants des organisations. Par conséquent, la relation non significative observée entre le soutien social d'estime des compétences perçu des supérieurs et le conflit-individu-rôle est attribuable à la responsabilisation des supérieurs face au manque de reconnaissance des compétences. Si l'organisation ne reconnaît pas les compétences des managers de proximité c'est le signe que les supérieurs ne reconnaissent pas suffisamment leur mérite ; ou que la fonction publique territoriale qui à un système de gestion des ressources humaines rigide ne valorisant pas suffisamment les compétences managériales. Une gestion des ressources humaines orientée vers la reconnaissance des compétences peut constituer un moyen de lutte contre de sentiment d'insuffisance de reconnaissance.

Le soutien d'estime des supérieurs augmente directement le niveau de dévouement au travail des managers de proximité à la différence de celui des subordonnés qui ne l'affecte pas directement. Les subordonnés ne sont donc pas compétents pour favoriser le développement

du sens du travail. Par ailleurs, pour préserver le niveau de dévouement au travail en période d'ambiguïté de rôle, le soutien social d'estime perçu des supérieurs et des subordonnés est nécessaire. Notons que la reconnaissance des premiers semble légèrement plus importante que celle des seconds.

4.2 Conditions d'inefficacité totale du soutien social d'estime des compétences perçu

L'inefficacité du soutien social d'estime des compétences perçu des supérieurs d'une part et des subordonnés d'autre part dans la relation entre le conflit de rôle et le dévouement au travail peut être le résultat du faible pouvoir explicatif du premier sur le second. Dans ce cas le rôle modérateur du soutien social d'estime perçu ne peut être significatif. En effet, l'effet modérateur est mis en évidence quand la variable modératrice accroît ou diminue l'intensité du lien entre la variable indépendante et la variable dépendante. Il se pourrait aussi que ce type de soutien ne soit pas considéré par les managers en situation de conflit. Ils valoriseraient plus une reconnaissance de l'organisation que celles de ses membres (supérieurs ou subordonnés). Dans ce cas une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) peut être envisagée [Becuwe, 2010].

Les résultats du test de l'effet modérateur du soutien social d'estime des compétences perçu d'une part entre ambiguïté de rôle - dévouement et conflit de rôle - dévouement ne permettent pas de valider l'hypothèse selon les ressources professionnelles favorisent le développement du dévouement au travail particulièrement quand les exigences professionnelles sont fortes [Bakker et al., 2007]. En effet, cette hypothèse n'a pas été confirmée dans le cas du niveau conflit de rôle. Et pourtant le niveau de conflit ressenti est plus important ($>3/7$) que celui de l'ambiguïté de rôle ($<3/7$). Néanmoins notre hypothèse a été validée dans ce dernier cas.

4.3 Apports, limites et voies de recherche

Sur le plan théorique notre recherche recommande une prise en compte du caractère multidimensionnel des tensions de rôle et du soutien social d'estime des compétences perçu dans les recherches. Cela devrait à terme permettre de mieux comprendre les résultats empiriques divergents, de spécifier les conditions de la validité des hypothèses postulées dans le modèle JD-R et, *in fine*, de proposer des recommandations managériales opérationnelles. Ce modèle présente l'avantage de prendre en compte toute sorte de ressource ou d'exigence dans l'explication du dévouement au travail. Cet avantage constitue également son inconvénient dans la mesure où il ne traite pas de la question de l'adéquation entre les ressources et les exigences professionnelles. A titre d'exemple on peut citer l'inefficacité du soutien social d'estime des compétences perçu (des supérieurs et des subordonnés) dans la relation conflit de rôle – dévouement au travail. Et pourtant, le niveau de conflit de rôle noté est important. La question de l'adéquation des ressources semble se poser.

Sur le plan managérial, notre recherche propose de promouvoir la reconnaissance des compétences des managers par le soutien. Il s'agit d'une pratique de reconnaissance peu onéreuse et donc compatible avec le besoin des organisations de réduire leurs dépenses en temps de crise. Pour qu'elle soit efficace, les conditions de sa pratique restent à définir. En effet, sa pratique n'est pas toujours aisée [Laval, 2011]. Nous proposons de former l'entourage des managers au soutien de reconnaissance des compétences notamment en période d'ambiguïté de rôle et de conflit de rôle et pour conserver le dévouement au travail. Pour être efficace cette formation devrait prendre en compte certains obstacles qui pourraient freiner la démonstration de ce type de soutien. La reconnaissance des compétences du manager par les subordonnés n'est pas forcément une flatterie visant à obtenir les avantages. L'acceptation d'un tel soutien ne place pas toujours le manager en situation d'infériorité. Des

échanges informels à l'issue d'une démonstration des compétences peuvent faire l'objet d'une expression verbale des subordonnés vers le management de proximité. Il convient aussi d'amoindrir les inquiétudes identifiées chez certains managers français au sujet des pratiques de reconnaissance : « *la crainte de susciter des attentes irréalistes, le manque de formation personnelle pour reconnaître les autres et la méconnaissance d'autrui et du travail accompli* » [Laval, 2011, p.93]. Il convient alors d'ouvrir dans les organisations des espaces d'apprentissage et d'expression du soutien de reconnaissance. Ces pratiques ne devraient pas exclure les managers de proximité eux-mêmes. L'échange réciproque d'estime des compétences contribue à baisser le niveau des exigences et maintient le degré de dévouement au travail. Nous proposons quelques implications managériales (table 7) qui s'inspirent de pratiques de reconnaissance opérationnelles [Brun et Dugas, 2005 ; Laval, 2011 ; Saint-Onge et al., 2005 ; Becuwe, 2010].

Table 7 : Implications pratiques axées sur l'expression de la reconnaissance

	Leviers préventifs provenant...		
	des subordonnés	des supérieurs	de l'organisation
Phénomènes			
Ambiguïté de rôle	Montrer au manager que ses compétences sont appréciées	Valoriser les compétences managériales	- Mettre en place dans l'organisation des ateliers d'apprentissage d'expression de la reconnaissance : formation, coaching, mentorat - Encourager les de meilleures pratiques professionnelles et d'innovation : favoriser la mobilité ascendante du manager
Conflit de rôle		Reconnaître les compétences du manager pour atténuer le sentiment de conflit de valeurs avec l'organisation	
Dévouement au travail		- Susciter et encourager une promotion : privilégier des pratiques transparentes - Attribuer au manager des tâches enrichissantes	- Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Maintien du dévouement en période d'ambiguïté de rôle	Reconnaître les compétences du manager de proximité : développer le soutien social d'estime des compétences et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences		

Cette recherche présente trois limites qui méritent d'être soulignées. La première concerne le caractère transversal de l'étude. En effet, ce type d'étude « *procède à un recueil de données unique qui rend complexe la question de l'interprétation causale... la question de la distinction pure entre cause et effet demande qu'une étude longitudinale soit conduite* » [Sansue et Vorpe, 2004, p.353]. La seconde limite concerne la taille de l'échantillon étudié (N=129). Ce dernier n'autorise pas une généralisation des résultats à l'ensemble de la population des managers de la fonction publique territoriale. Des études consacrées à des échantillons plus importants contribueront à vérifier les résultats mis en évidence dans cette recherche. L'étude réalisée s'appuie essentiellement sur le ressenti des managers. Des études visant à prendre en compte le sentiment des supérieurs et des subordonnés sur la question du soutien d'estime, des tensions de rôle et le dévouement au travail peuvent constituer des voies de recherches fructueuses.

Conclusion

Cette recherche s'est fixée comme objectif d'examiner l'influence du soutien social d'estime des supérieurs et des subordonnés sur les tensions de rôle et le dévouement au travail chez des managers de proximité territoriaux. Les résultats appuient partiellement le modèle

JD-R. Le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduit plus l'ambiguïté et le conflit de rôle chez des managers de proximité territoriaux que celui émanant des supérieurs. Le soutien social d'estime perçu des supérieurs accroît le dévouement au travail tandis que le soutien social d'estime perçu des subordonnés ne l'influence pas. Le soutien social d'estime perçu des supérieurs et le soutien social d'estime perçu des subordonnés réduisent respectivement l'impact de l'ambiguïté de rôle sur le dévouement au travail. Par ailleurs, aucun effet modérateur significatif de ces deux types de soutien social n'a été observé entre le conflit de rôle et le dévouement au travail.

La première contribution de cette recherche réside dans la mise à jour de l'influence du soutien social d'estime perçu des subordonnés dans la réduction des tensions de rôle et dans la diminution de l'impact négatif de l'ambiguïté de rôle. La seconde contribution concerne l'importance du soutien social d'estime perçu des supérieurs et du soutien social d'estime perçu des subordonnés dans la préservation du dévouement au travail en situation d'ambiguïté de rôle.

Somme toute, notre recherche appelle les dirigeants des organisations confrontées à des problèmes de tensions de rôle et à la crise du dévouement au travail des managers de proximité à s'inspirer de l'expérience des collectivités territoriales étudiées en promouvant la reconnaissance des compétences. Par ailleurs, les municipalités n'ayant pas mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devraient l'envisager pour réduire les conflits de rôle et conserver le dévouement au travail.

Bibliographie

- Autissier, D., Bensebaa, F. et Boudier, F. (2009), *Atlas du management*. Edition, Eyrolles.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., and Schaufeli, W. B. (2003), Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007), Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Barrette, J., Lemyre, L., Corneil, W., Beaugard, N. et Legault, L. (2008), Le superviseur : un facteur déterminant de l'engagement organisationnel. *Regards sur le travail*, 4(3): 25-28.
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A. and Carron, A. V. (2002), Role ambiguity, role efficacy, and role performance: Multidimensional and mediational relationships within interdependent sport teams. *Group Dynamics, Theory, Research and Practice*, 6 (3), 229-242.
- Beaugard, L. et Dumont, S. (1996), La mesure du soutien social. *Revue service social*. Volume 45, numéro 3, p. 55-76.
- Becuwe, A. (2010), *Gestion des ressources humaines dans les municipalités françaises : De l'expérimentation à l'institutionnalisation*. L'Harmattan, 395 pages.
- Bellini, S. (2005), « Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale* 1 (Numéro 65), p. 13-25.
- Bellini, S. et Labit, A. (2005), *Du petit chef au manager de proximité*. Paris, l'Harmattan.
- Berghmans, C. (2010), *Stress au travail : des nouveaux outils pour les ressources humaines*. Editions Dunod, 272 pages.
- Ben Hassine, A. (2008), L'engagement professionnel supplanterait-il l'engagement organisationnel dans la pensée managériale moderne ? *Revue Gestion 2000*, juillet – août, pp.185-195.
- Bosselut, G., Heuzé, J.-P. et Sarrazin, P. (2010), Structure of the role ambiguity framework and validity in the French culture. *Psychology of Sport and Exercise*, 11, 471-478
- Bourion, C. (2006), Les managers de proximité pris en tenaille. *Revue Internationale de*

Psychosociologie, 12, 28, pp. 77-103.

Brun, J-P. et Dugas, N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion 2*, Vol. 30, p. 79-88.

Caron, J. et Guay, S. (2005), Soutien social et santé mentale : Concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. *Santé mentale au Québec*, 30(2), 15-41.

Chumpitaz Caceres, R. et Vanhamme, J. (2003), Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 2, 67-100.

Cousin, O. et Mispelblom Beyer, F. (2011), *Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal*. In Bouffartigue, P., Gadea, C. et Pochic, S., Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ? Collection : Armand Colin/Recherches, p. 46-55.

Cutrona, C. E. and Russell, D. W. (1987), The provisions of social support and adaptation to stress. *Advance in Personal Relationships*, 1, 37-67.

Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D. et Albrecht, A. (2011), Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectique 2*, n°8, p. 51-65.

Harris, M. and Schraubroeck, J. (1988), A meta-analysis of self-supervisor, self-peer and peer supervisor ratings. *Personnel Psychology*, vol. 41, p. 43-62.

Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1985), A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.

Kahn, R.L., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. and Rosenthal, J.D. (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New-York, John Willey and Sons Inc.

Kahn, (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n°4, pp. 692-724.

Laval, C. (2011), La reconnaissance, une question de culture ? », *Gestion 2* (Vol. 36), p. 90-99.

Maltin, E.R. et Meyer, J.P. (2009), L'engagement et le bien être des employés , in ROJOT, J. Roussel, P. et Vandenberghe, C., *Comportement organisationnel, vol 3, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. De boeck.

May, D. R. et Gilson, R. L., Harter, L.M. (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, Issue 1, pp. 11–37, March.

Morin, E.M. (2008), Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, études et recherches, *rapport R-543, IRSST* (avec la collaboration de F. Aranha, FGV-EASP), 62 pages.

Morin, E.M (2010), La santé mentale au travail : une question de gros bon sens, *Gestion 3* (Vol. 35), p. 34-40.

Neveu J.P. et Thévenet M. (2002), *L'implication au travail*, Vuibert.

Osty, F. (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité, reconnaissance*, Presses Universitaires de Rennes.

Perrot, S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica, 270 pages.

Rascle, N. et Irachabal, S. (2001), Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé, *Travail Humain (Le)*, 2, 97- 118.

Royal, L. et Brassard, A. (2010), Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion* (Vol. 35), p. 27-33.

Matthews, R.A., Bulger, C. and Barnes-Farrell, J. (2010), Work social supports, role stressors, and work–family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 76, no. 1, pp. 78-90.

- Sainsaulieu, R. (1996), *L'identité au travail*, 3^e éd. Presses de sciences po.
- St-Onge, S., Haines III, V.Y., Aubin, I. Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005), Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion 2* (Vol. 30), p. 89-101.
- Sangsue, J., & Vorpe, G. (2004), Influences professionnelles et personnelles du climat scolaire chez les enseignants et les élèves. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 341-354.
- Schaufeli, W.B and Bakker, A. B. (2003), UWES: The Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminary Manual*, November.
- Schaufeli, W.B Bakker, A. B. et Salanova, M. (2006), The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, Volume 66 Number 4 August, pp. 701-716.
- Siegrist, J. (1996), Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, p. 27-43.
- Stinglhamber, F., and Vandenberghe, C. (2003), Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Thévenet, M. (2009), *Manager au quotidien*, chapitre 13. In Thévenet, M., Dejoux, C. Marbot, E., Normand, E. et Bender, F. Fonctions RH. pp. 317-339.
- Trouvé, P. (1997), *Les Agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle: essai de sociologie d'un groupe professionnel*. Editions L'Harmattan, 311 pages.