

# **JOURNAL DE BORD ET OPPORTUNITES DE DEVELOPEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES PENDULAIRES A L'INTERNATIONAL**

Sophie Wodociag, Fulvio Molino, Monica Molino et Chiara Ghislieri

(IREGE, Université de Savoie et Département de Psychologie, Université de Turin)

## **Résumé :**

Si la mobilité internationale participe au développement de compétences spécifiques, la gestion d'un quotidien entre deux avions peut conduire les cadres pendulaires à l'international (CPI) à des situations de souffrance au travail. Or, les Opportunités de Développement Professionnel (ODP) se présentent comme des ressources organisationnelles pouvant aider les CPI à maintenir un équilibre psycho-social. Mobilisant une méthodologie de type journal de bord, cette étude compare, lors d'un déplacement professionnel à l'international, les fluctuations hebdomadaires de la charge de travail et de l'épuisement professionnel entre un groupe de CPI ayant un niveau d'ODP élevé et un groupe de CPI ayant un niveau d'ODP plus faible. Les premiers résultats confirment que le niveau d'ODP des CPI produit des effets sur leur niveau d'épuisement professionnel. Cette étude souligne aussi la pertinence du journal de bord en GHRI pour recueillir une information en temps réel et dans son contexte, suivant une logique dynamique.

**Mots clés :** Cadres pendulaires à l'international, opportunités de développement professionnel, épuisement émotionnel, charge de travail

En réponse aux changements engendrés par la mondialisation, les organisations mettent en place des stratégies basées sur la mobilité internationale des ressources humaines, fondamentale pour garantir la performance des filiales à l'étranger et en assurer le contrôle. Les formes plus contemporaines de mobilité internationale, dans une logique de création de valeur, cherchent notamment à favoriser le transfert et l'échange de connaissances entre les entités du groupe et à développer les compétences des cadres mobiles (Barmeyer, 2007). C'est particulièrement le cas de la mobilité pendulaire à l'international (MPI) à savoir les cadres qui, mandatés par leur entreprise, navettent de manière fréquente entre leur pays de résidence et un ou des lieux de travail, situés dans un ou des autres pays (Desmarais et al., 2012). Si cette dernière permet le développement de compétences culturelles spécifiques (Barmeyer et Davoine, 2012 ; Wodociag, 2013), elle est aussi synonyme de contraintes élevées, comme l'intensité des déplacements, un rythme de travail accru, un contexte relationnel et organisationnel caractérisé par la gestion de la distance et de la communication, un contexte personnel marqué par les difficultés de conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Desmarais et al., 2012). Autant de spécificités pouvant mener les personnels concernés à des situations de déséquilibre et de souffrance au travail et qui posent la question du bien-être des managers internationaux. Alors que certaines études ont mis en évidence comment, dans un contexte de travail de haut niveau, le développement professionnel permet de modérer l'épuisement professionnel (Burn Out) (Sonnentag et al., 2008), il semble intéressant de comprendre si les opportunités de développement professionnel (ODP) peuvent atténuer les risques psycho-sociaux propres aux cadres pendulaires à l'international (CPI), lors des déplacements internationaux.

Cette recherche poursuit deux objectifs :

- A partir d'une enquête menée auprès de 30 CPI au cours d'un déplacement à l'international, observer les fluctuations à court terme de certaines variables psycho-sociales, à savoir la charge de travail et l'épuisement professionnel, distinguant les individus ayant un niveau d'ODP élevé de ceux ayant un niveau d'ODP bas.
- Mener une réflexion sur la valeur que peut recouvrir un instrument de type journal de bord, caractérisé par l'analyse des données dans une logique dynamique, pour la recherche en gestion internationale des ressources humaines (GIRH).

La première partie de cet article est dédiée à la présentation des fondements théoriques de ces phénomènes, à partir du modèle Exigences/Ressources (Bakker et Demerouti, 2007). Puis, nous exposons les résultats de cette recherche, avant d'en discuter les implications.

## 1. Fondements théoriques

Si les CPI présentent des profils multiples, la fréquence des déplacements internationaux conduit à des conditions de travail spécifiques, caractérisées par la distance et les déplacements fréquents. Les situations d'intense mobilité arborent des caractéristiques pouvant être analysées comme des exigences et des ressources à partir du modèle des Exigences/Ressources (Bakker et Demerouti, 2007). Dans ce cadre, l'altération de la santé au travail est le résultat d'un déséquilibre entre des exigences excessives du travail et les ressources organisationnelles disponibles. Alors que les « exigences », individuées par la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement, renvoient à des situations de travail contraignantes pouvant entraîner l'apparition de l'état de stress (INRS, 2008), les ressources se définissent comme des « objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par les individus ou qui servent à obtenir d'autres objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies » (Hobfoll, 1989). En particulier, le modèle Exigences/Ressources analyse l'impact des ressources sur l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel constitue un syndrome caractérisé par l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel (Maslach, 1982). Dans un souci de clarté des analyses, notre attention s'est focalisée sur une unique exigence, la charge de travail des CPI, et une unique ressource, les ODP des CPI.

Nous évoquerons tout d'abord la charge de travail des CPI puis nous examinerons leurs ODP. Enfin, nous présenterons un modèle d'analyse issue de cette articulation théorique.

### *1.1. Une charge de travail exacerbée par une forte pression temporelle*

#### *1.1.1. L'élevée charge de travail des CPI*

La population des CPI est caractérisée par un rythme de travail intensif et un temps de travail élevé par rapport aux cadres sédentaires (Desmarais et al., 2012), deux facteurs reconnus comme des déterminants du conflit travail-famille (Colombo et Ghislieri, 2008) des flexpatriates (Mayerhofer et al., 2011). Si le temps et le rythme de travail élevés sont des caractéristiques communes à la population des cadres pendulaires nationaux et probablement lié aux heures de voyage (Desmarais et al., 2012), les CPI doivent faire face à une double charge de travail : celle intrinsèque à sa routine et celle spécifique à la mission pour laquelle ils se déplacent. Par ailleurs, tout comme les expatriés, les CPI sont exposés à des environnements culturels et linguistiques diversifiés auxquels ils doivent s'adapter (Cerdin, 2011) et qui augmentent leur charge de travail.

Or, les recherches ont montré que la charge de travail a des effets directs sur le stress professionnel (Bakker et Demerouti, 2007). Les quantifications de l'intensification du travail se révèlent très dépendantes du contexte et de facteurs sociodémographiques : type d'emploi, situation familiale, sexe et âge. La surcharge de travail peut être causée par la complexité du travail, la pression pour atteindre les objectifs requis (etc.), cette dernière étant souvent associée à une composante temporelle. Concernant les déplacements des CPI, la pression temporelle revêt une importance primordiale dont il convient de dire quelques mots pour cerner au mieux le concept de la charge de travail des CPI.

#### *1.1.2. Pression temporelle et affectations internationales de court terme*

La pression temporelle désigne un sentiment de manque de temps pouvant apparaître occasionnellement ou régulièrement lorsque que le respect d'une échéance correspond à un objectif ponctuel ou général. La pression temporelle résulterait de l'accroissement de la quantité de travail à fournir. Un individu est sous pression temporelle lorsqu'une incohérence apparaît entre ce qu'il aimerait faire ou sent qu'il devrait faire et ce qu'il peut réaliser avant l'échéance (Svenson et Benson, 1993). La pression temporelle, spécifique à la catégorie de personnel des

cadres (Cugnet et al, 2011) est constituée de deux composantes : d'une part, le manque de temps qui renvoie à une difficulté de gestion temporelle ; d'autre part, la précipitation qui correspond à une émotion liée à l'agitation, l'urgence, la rapidité d'exécution des tâches. La pression temporelle, fortement corrélée à l'accroissement de la charge de travail, atteint un pic à l'approche de l'échéance et entraîne une baisse de l'efficacité, la sanction liée à la non-réalisation de la tâche représentant un déterminant de la pression temporelle.

Dans le cadre de la MPI, l'échéance correspond à la fin du déplacement. On comprend donc que la charge de travail soit facilement exacerbée par la pression temporelle. En effet, à chaque déplacement des CPI est assigné un objectif de travail, à atteindre dans les temps impartis. DeFranck et al. (2000) présentent quelques exemples de pression temporelle : le grand voyageur qui a 24 heures pour mener à bien une négociation commerciale à New York alors qu'au même moment il devrait participer à une réunion à Seattle, le cadre qui se déplace de Houston à Moscou pour signer une série de contrats mais qui se fait voler son attaché-case à l'aéroport. Rappelons par ailleurs que les CPI, physiquement distants de l'organisation, sont évalués sur les résultats obtenus, leur comportement n'étant pas directement observable par leur hiérarchie. De fait, les fréquents déplacements peuvent engendrer un sentiment d'éloignement organisationnel. La littérature relative aux télétravailleurs, auxquels sont comparables les CPI, évoque ainsi le sentiment d'isolement et de manque de soutien engendré par le travail à distance (Taskin, 2006).

En résumé, les CPI doivent répondre à une forte charge de travail, accrue par les conditions spécifiques du déplacement international (De Franck et al., 2000). Les risques psycho-sociaux qui en dérivent peuvent être exacerbés par la pression temporelle intrinsèque à l'affectation de court terme, comme la réalisation des objectifs dans un laps de temps réduit ou la productivité de la mission (DeFranck et al., 2000).

## ***1.2. Les Opportunités de Développement Professionnel (ODP) des CPI***

### ***1.2.1. Définition du Développement Professionnel (DP) et des Opportunités de Développement Professionnel (ODP)***

Le développement professionnel (DP) prend naissance dans le domaine de la psychologie des apprentissages (Piaget, 1979 ; Vygotsky, 1985). La vie professionnelle offre des opportunités d'apprentissage comme les compétences sociales, émotionnelles ou cognitives, la motivation, les savoirs techniques (Elman et al., 2005). Le DP est défini comme le processus d'acquisition, développement, maintien et amélioration des connaissances, compétences et qualifications nécessaires à l'accomplissement de manière compétente d'une fonction professionnelle, se traduisant par le professionnalisme (Elman et al., 2005). Un motif de désaccord entre les chercheurs réside dans la définition du lien entre apprentissage et développement. Alors que pour Piaget, le développement et l'apprentissage sont disjoints, pour Vygotsky, l'apprentissage précède le développement, influençant ce dernier. De plus récentes études distinguent l'apprentissage formel lors de programmes de formation, de l'apprentissage informel. Ce dernier correspond à un apprentissage non structuré, expérimental, non institutionnel développé au cours du travail quotidien (Holman et Wall, 2002). Autrement dit, le personnel apprend en travaillant (Ruyseveldt et al., 2011).

Les ODP sont généralement associées aux opportunités d'apprentissage et à la formation des compétences, qui sont principalement destinées à augmenter la productivité du personnel (Molino, Ghislieri et Cortese, 2013). Or, accroître les opportunités d'apprentissage au travail peut représenter un mécanisme important afin de développer les compétences nécessaires pour affronter des situations professionnelles stressantes. Plusieurs études ont mis en évidence que les opportunités d'apprentissage peuvent réduire le stress professionnel (Holman et Wall, 2002). D'une part, les ODP permettent aux employés de développer des compétences et donc

de mieux répondre aux exigences professionnelles (Holman et Wall, 2002). En particulier, les ODP contribuent à la mise en place de stratégies permettant de résoudre des situations problématiques grâce au recours à des comportements alternatifs. Il s'agit de faire appel aux ODP pour explorer et réfléchir à des solutions innovantes et résoudre le problème (Karasek et Theorell, 1990). D'autre part, les ODP stimulent le développement de ressources personnelles, telles que l'efficacité personnelle, l'estime de soi et l'optimisme, valorisant l'habileté des individus à maîtriser leur environnement (Xanthopoulou et al., 2009).

Ainsi les ODP se présentent comme des ressources organisationnelles (Hawley et Valli, 1999). Qu'en est-il pour les CPI ?

### 1.2.2. *Les ODP dans le cadre de la MPI*

La littérature ne traite pas des ODP dans le cadre des nouvelles formes de mobilité internationale. Toutefois, les chercheurs s'intéressent aux compétences que la mobilité internationale devrait permettre d'acquérir, puisque, outre le contrôle des relations siège-filiales et le transfert de connaissances, le développement de compétences spécifiques, dites « culturelles », fait partie des objectifs intrinsèques à la mobilité internationale. Le concept de compétence renvoie au processus générateur de la performance (Wittorski, 1998). Les compétences culturelles représentent une ressource pour les organisations car elles font partie de leur capital immatériel (Barmeyer et Davoine, 2012). Ce concept englobe :

- Les compétences relatives à la connaissance du marché qui concernent la structure et les pratiques du marché local, comme les connaissances linguistiques, la connaissance des aspects économiques, politiques et sociaux et la façon de faire des affaires à l'étranger.
- Les compétences interpersonnelles, c'est-à-dire la capacité à modifier sa façon de se comporter avec les autres ;
- Les compétences spécifiques au rôle rempli durant la mobilité. Ces compétences sont utiles à l'encadrement de ressources dans un contexte spécifique, tel que la façon de communiquer avec les employés, de fixer des objectifs ou de les motiver ;
- Les compétences concernant la création de réseaux sociaux, permettant la création de liens entre la société contrôlant et les sociétés contrôlées.

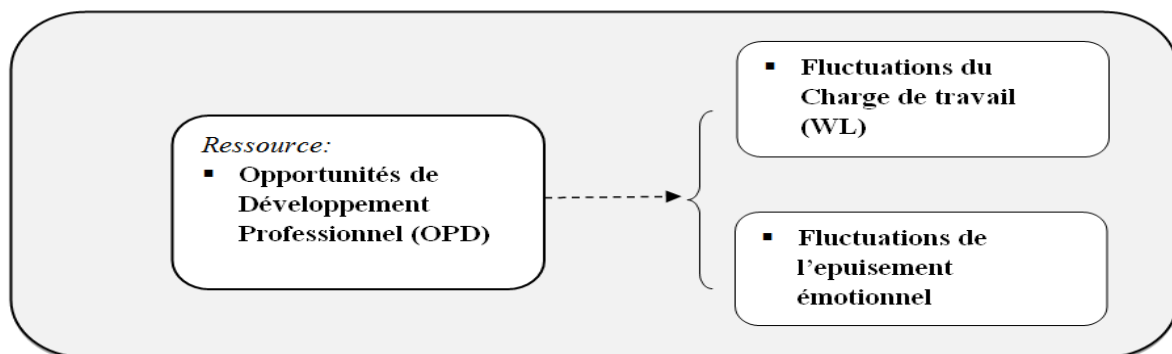
Autant de compétences développées également par les CPI (Wodociag, 2013). En particulier, la MPI leur permet de développer une forte capacité d'adaptation. A l'instar des flexpatriates, catégorie qui réunit les hommes d'affaires et les grands voyageurs voyageant à l'étranger pendant de brèves périodes (Mayerhofer et al. 2011), les CPI combinent des projets de travail dans divers pays, communiquent dans différents contextes culturels, font face à des déplacements de dernière minute et démontrent une grande flexibilité. Selon Cadin (2000), le courant de la carrière nomade considère que les capitaux de carrière (c'est à dire l'accumulation de compétences) accumulés par les cadres nomades constituent autant de ressources pour leurs organisations.

Cette rapide revue de la littérature montre combien l'attention des chercheurs s'est focalisée sur le lien entre les compétences développées par la mobilité internationale et la performance collective et individuelle des cadres, au détriment de l'examen des ODP comme ressource organisationnelle et personnelle des cadres lors de la mobilité. Pourtant la mobilité internationale, qu'il s'agisse de formes traditionnelles comme l'expatriation ou plus contemporaines comme la mobilité pendulaire à l'international, confronte souvent les cadres à des situations difficiles, pouvant mener à des déséquilibres et des situations de souffrance au travail. Afin de combler cette lacune, cette étude se propose d'examiner comment les opportunités de développement professionnel peuvent atténuer les risques psycho-sociaux propres aux CPI lors des déplacements internationaux.

### ***1.3. Effets de la Charge de Travail et des Opportunités de Développement Professionnel sur l'épuisement professionnel des CPI***

Dans le cadre du modèle Exigences/Ressources (Bakker et Demerouti, 2007), l'examen de la littérature nous a permis d'aboutir à la question de recherche suivante : les opportunités de développement professionnel (ODP) peuvent-elle résorber les effets négatifs provoqués par la charge de travail (CDT) sur l'épuisement professionnel (EP) des CPI ? Interrogation à laquelle nous chercherons de répondre par l'observation des fluctuations des niveaux de CDT et d'EP d'un échantillon de 30 CPI, pendant 5 jours consécutifs lors d'un déplacement professionnel international, distinguant les CPI ayant un niveau d'ODP haut de ceux ayant un niveau d'ODP bas.

**Figure 1 – Effets de la CDT et des ODP sur l'EP des CPI**



## **2. Méthodologie**

### ***2.1. Protocole***

Les données empiriques sont issues d'une enquête menée entre juillet et septembre 2013 auprès de 30 CPI (13 femmes, 17 hommes). Les praticiens recommandent la participation d'au moins 30 répondants afin d'obtenir des résultats fiables dans le cadre d'analyses descriptives (Ohly, Sonnentag et Niessen, 2010). La majeure partie des participants avaient déjà participé à des études précédemment réalisées par notre équipe de recherche concernant le bien-être des CPI (Desmarais et al. 2012 ; Wodociag, 2013) et avaient fourni leurs coordonnées afin d'être recontactés.

Pour recueillir les données, deux techniques ont été combinées : dans un premier temps, un questionnaire général a été administré lors d'une période de sédentarité des CPI (travail au bureau) ; puis, les participants ont complété pendant cinq jours consécutifs un journal de bord lors d'un déplacement à l'international. Cette deuxième phase renvoie à la méthode du journal de bord, approche mobilisée dans les domaines des sciences sociales et de la psychologie, qui se base sur le recueil de données quotidiennes mesurées sur plusieurs jours et sur les mêmes individus. Cet instrument permet de recueillir une information quotidienne dans un contexte naturel, non biaisé par un effet rétrospectif, d'identifier des phénomènes de court terme, de mettre en évidence des contextes organisationnels et de travail et de s'interroger sur les fluctuations à court terme des variables étudiées (Bolger et al., 2003 ; Ohly et al., 2010).

Le questionnaire général et le journal de bord ont été préparés sous forme électronique (Word) et envoyés aux participants par courriel. Les participants étant de nationalités différentes, les documents ont été rédigés en français et en italien. Une fois complété, les participants ont soit renvoyé le matériel par poste électronique, soit consigné les documents papier en personne. Il a été donné aux participants la possibilité de garder l'anonymat.

### 2.1.1. Questionnaire général

Les participants ont répondu au questionnaire général de façon rétrospective en se basant sur une évaluation des 12 derniers mois. Ce dernier se composait d'une section socio-organisationnelle (genre, âge, état civil, enfants à charge, niveau d'instruction, ancienneté, secteur d'activité, caractéristiques de l'emploi), d'une section dédiée à la mobilité internationale (intensité et fréquence des déplacements) et d'échelles permettant de mesurer :

- La charge de travail (CDT) (Bakker et al., 2004), 4 items, échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach .89;
- Les opportunités de développement professionnel (ODP) (Bakker et al., 2003), 4 items échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach .91 ;
- L'épuisement professionnel (EP) (Oldenburg Burnout Inventory ; Demerouti et al., 2010), 9 items, échelle de fréquence 1-7, alpha de Cronbach .76.

### 2.1.2. Journal de bord

Pendant cinq jours consécutifs, à la fin de leur journée de travail, les participants ont rempli un questionnaire permettant de mesurer la charge de travail (CDT) et le niveau d'épuisement professionnel (EP) au cours la journée à peine écoulée. Les questions ont été contextualisées par rapport à la situation spécifique des CPI (ils sont en déplacement professionnel) et, en accord avec la littérature de référence ; afin que la compilation du questionnaire soit rapide, les échelles ont été simplifiées, sélectionnant les items présentant les niveaux de corrélation interne les plus élevés au sein des construits (Ohly et al., 2010) :

- Charge de travail – CDT (Bakker et al., 2004), 4 items, échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach moyen .94 (valeur minimum .92, valeur maximum .95);
- Epuisement professionnel (EP) (Demerouti et al., 2010), 7 items, échelle d'accord 1-7, alpha de Cronbach moyen .91 (valeur minimum .86, valeur maximum .93).

### 2.1.3. Analyse des données

Les données collectées à travers le questionnaire général et le journal de bord ont été codifiées sous forme d'un tableau de données. Suite au nettoyage des données, ces dernières ont été analysées à partir du logiciel PASW Statistics20. Les données ont fait l'objet de plusieurs types d'analyses en fonction des objectifs fixés au début de l'article.

Tout d'abord, nous avons effectué des analyses descriptives (calcul de la moyenne M, de la déviation standard DS et des fréquences) des variables socio-organisationnelles considérées, croisant certaines variables.

Puis, 2 sous-populations, comparables en genre et en nombre, ont été sélectionnées (via logiciel PASW Statistics20) en fonction du niveau d'ODP relevé à partir du questionnaire général :

- Sous-population A : les CPI ayant un niveau d'ODP élevé ( $M > 16$ ) (ODPH,  $n = 20$ ).
- Sous-population B : les CPI ayant un niveau d'ODP bas ( $M < 16$ ) (ODPB,  $n = 10$ ).

Après avoir vérifié la fiabilité (homogénéité et cohérence interne ) des échelles de mesure par le calcul du coefficient alpha de Cronbach, aussi bien pour le questionnaire général que pour le journal de bord, les niveaux quotidiens des variables mesurées par ce dernier ont été analysés. Pour cela, des indicateurs synthétiques ont été construits : sur la base des construits théoriques de référence, les items ont été regroupés additionnant les scores bruts pour le questionnaire général, additionnant la moyenne des scores journaliers pour le journal de bord. Puis, les fluctuations des valeurs moyennes des indicateurs synthétiques au cours de la période considérée ont été représentées sous forme de graphiques, tout d'abord pour la population entière, puis pour les deux sous populations A et B.

### 3. Résultats

#### 3.1. Caractérisation des participants

Les analyses descriptives ont permis d'identifier les caractéristiques de la mobilité internationale et le profil socio-organisationnel de notre population de participants, laquelle se compose de trente CPI.

Le tableau 1 présente les principales caractéristiques socio-organisationnelles des participants alors que le tableau 2 expose la moyenne (M) des variables évaluées ainsi que l'indice de dispersion (DS).

**Tableau 1 – Principales caractéristiques socio-organisationnelles des participants**

Caractéristiques socio-organisationnelles	N	N	%	N	%
Genre	30	Femmes		Hommes	
		13	43.3	17	56.7
Statut Civil	29	En couple		Célibataire	
		22	75.9	7	24.1
Enfants à charge	30	Si		No	
		10	33.3	20	66.7
Niveau d'instruction	30	Non diplômé de l'enseignement supérieur		Diplômé de l'enseignement supérieur	
		3	10.0	27	90.0
Profil professionnel	30	Employé		Profession libérale	
		28	93.3	2	6.7
Secteur professionnel	29	Industrie		Services	
		25	86.2	2	6.9
Profil/Rôle	29	Expert		Manager	
		22	75.9	7	24.1
Encadrement de collaborateurs	29	Oui		Non	
		13	44.8	16	55.2

**Tableau 2 – Moyenne (M) des variables évaluées et indice de dispersion (DS)**

Variabes	N	M	DS	Min	Max
Age (années)	28	37.36	9.56	26.00	63.00
Enfants à charge (nombre)	30	0.67	1.18	0.00	5.00
Expérience professionnelle (années)	30	11.97	8.37	2.00	35.00
Expérience organisationnelle (années)	30	7.82	5.05	0.67	22.00
Expérience dans le rôle actuel (années)	30	3.85	2.89	0.33	12.00
Personnel encadré (nombre)	13	11.77	26.71	1.00	100.00
Temps de travail dédié à la MPI (%)	29	38.48	22.12	5.00	80.00
Durée moyenne des déplacements (jours)	30	10.67	11.77	2.00	50.00



<b>Variables</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Heures de voyage (par semaine)	29	43.93	15.88	9.00	65.00
Durée moyenne des déplacements (heures)	30	9.93	5.92	2.00	24.00

Concernant les caractéristiques sociales, l'échantillon offre un panel de participants variés. Les participants proviennent de nations différentes, ils sont principalement Français ou Italiens. L'échantillon est relativement bien équilibré puisqu'il comprend 67% d'hommes et 43% de femmes, ces dernières étant surreprésentées puisqu'en 2000, les femmes ne représentaient que 15 % de la population des managers internationaux (Mérignac, 2009). L'âge moyen des participants est de 37 ans (valeur minimum = 26, valeur maximum = 63 ; DS = 10). Si 80% d'entre eux déclarent être en couple, seulement un tiers des participants a des enfants à charge (33,3 % dont 23,3% sont des hommes). Parmi ces derniers, le nombre moyen d'enfants à charge est de 2 (valeur minimum = 1, valeur maximum = 5 ; DS = 1), ce qui est un peu supérieur à l'indice de fécondité des italiens (1,4 enfants par femme en 2013) et en ligne avec celui des français (2,01 enfants par femme en 2013). 90% des participants sont diplômés de l'enseignement supérieur.

Concernant les caractéristiques organisationnelles, les profils sont relativement similaires. Les participants travaillent principalement dans le secteur industriel (86,2 %) et dans une moindre mesure dans le secteur des services (6,9%). Ils sont pour la plupart employés au titre d'un contrat à durée indéterminé (93,3 %) alors qu'une minorité exerce une profession libérale (6,7 %). Environ trois-quarts des participants présentent un profil de cadre « Expert » (75,9 %), le quart restant (24,1 %) celui de cadre « Manager ». Presque la moitié des participants (44,8 %) encadrent du personnel, gérant une moyenne de 12 collaborateurs (valeur minimum = 1, valeur maximum = 100 ; DS = 27). En moyenne, les participants travaillent depuis 12 ans (valeur minimum = 2, valeur maximum = 35 ; DS = 8). Leur ancienneté organisationnelle est de huit ans (valeur minimum = 0,67, valeur maximum = 22 ; DS = 5,05). Ils recouvrent leur fonction actuelle depuis environ quatre ans (valeur minimum = 0,33, valeur maximum = 12 ; DS = 2,89).

Enfin, concernant les caractéristiques relatives à la mobilité internationale, les participants déclarent dédier environ 39% de leur activité professionnelle aux déplacements internationaux. (valeur minimum = 5, valeur maximum = 80 ; DS = 22). En moyenne, les déplacements durent 11 jours (valeur minimum = 2, valeur maximum = 50 ; DS = 12). Les participants travaillent en moyenne 44 heures par semaine (valeur minimum = 9, valeur maximum = 65 ; DS = 16) ce qui est supérieur de 26% au temps de travail légal en France (35 heures par semaine) et supérieur de 10% au temps de travail légal en Italie (40 heures par semaine). Enfin les participants consacreront 22% (10 heures) de leur temps de travail hebdomadaire aux voyages (valeur minimum = 2, valeur maximum = 24 ; DS = 6).

Notons que les sous-populations A et B présentent un profil différent. Par rapport aux CPI ayant une ODP basse, les CPI ayant une ODP haute ont en moyenne une plus longue expérience professionnelle (ODPH : M = 13.35 ; ODPB : 9.20), une ancienneté dans l'entreprise plus élevée (ODPH : M = 8.33 ; ODPB : 6.80) ; par ailleurs, ils encadrent plus de personnes (ODPH : M = 7.30 ; ODPB : M = 0.70), la durée moyenne de leurs affectations internationales (ODPH : M = 8.50 ; M = ODPB : 15) et de la durée moyenne de leurs temps de voyage (ODPH : M = 8.20 ; ODPB : M = 13.40) sont moindres ; en revanche, peu de différences sont constatées concernant leur ancienneté dans le rôle (ODPH : M = 4.03 ; ODPB : M = 3.50) et le temps qu'ils dédient aux affectation internationales (ODPH : M = 38.21 ; ODPB : M = 39).

### 3.2. Analyses descriptives des variables CDT et EP

L'analyse de la variance des mesures générales de la CDT et de l'EP en fonction de la mesure générale des ODP hauts et bas est synthétisée dans le tableau suivant. Ce dernier reporte notamment la moyenne (M) et l'indice de dispersion (DS). La valeur de t et la significativité ( $p < .05$ ) se réfèrent à la variance.

**Tableau 3 – Analyse de la variance mesurée par le questionnaire général, distinguant les niveaux d'ODP**

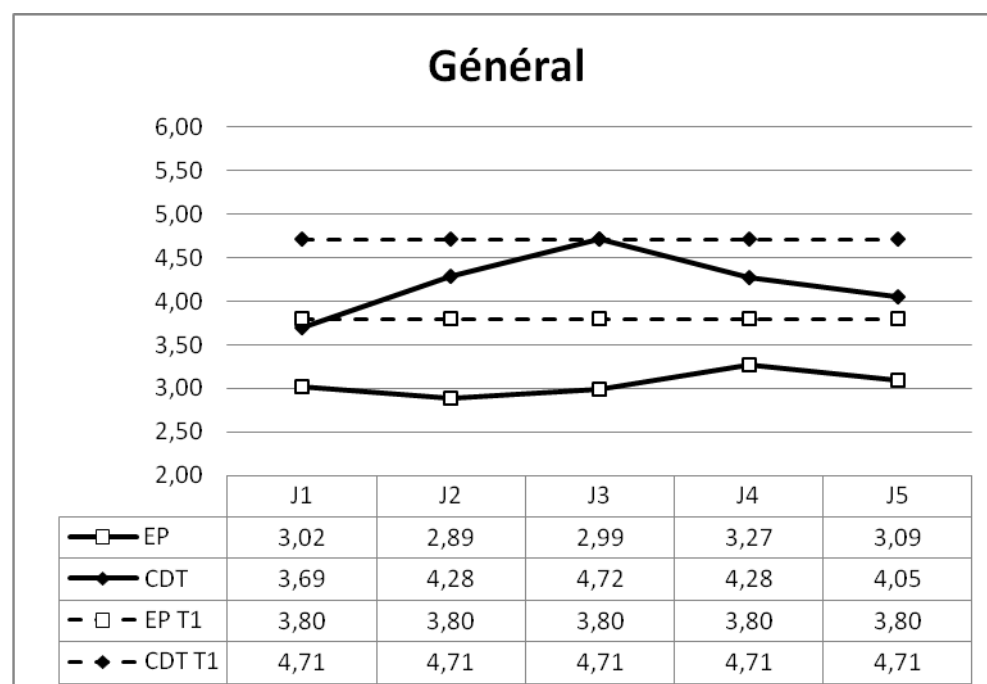
Variabiles	Niveau ODP	N	M	DS	t	p
Charge de travail (CDT)	ODP haut	20	19.90	3.74	1.69	.101
	ODP Bas	10	16.70	6.67		
Épuisement professionnel (EP)	ODP haut	20	28.35	7.37	-2.16	.048
	ODP Bas	10	35.70	9.43		

Les CPI ayant un niveau d'ODP élevé présentent un niveau d'épuisement professionnel significativement moins élevé que ceux ayant un niveau d'ODP bas. Bien que les CPI ayant un niveau d'ODP élevé semblent devoir faire face à une charge de travail plus importante que ceux ayant un niveau d'ODP bas, la relation entre le niveau d'ODP et la charge de travail des CPI ne résulte, quant à elle, pas significative.

### 3.2. Fluctuations des valeurs moyennes quotidiennes des variables CDT et EP

Premièrement, les fluctuations quotidiennes des variables CDT et EP, relevées instantanément et dans leur contexte par les participants, ont été confrontées aux données issues de l'administration du questionnaire général, qui prévoyait une évaluation rétrospective des mêmes variables (au cours des 12 mois derniers). Le graphique suivant illustre cette comparaison.

**Graphique 1 – Confrontation des niveaux de CDT et EP selon que les variables soient mesurées par le journal de bord ou le questionnaire général**

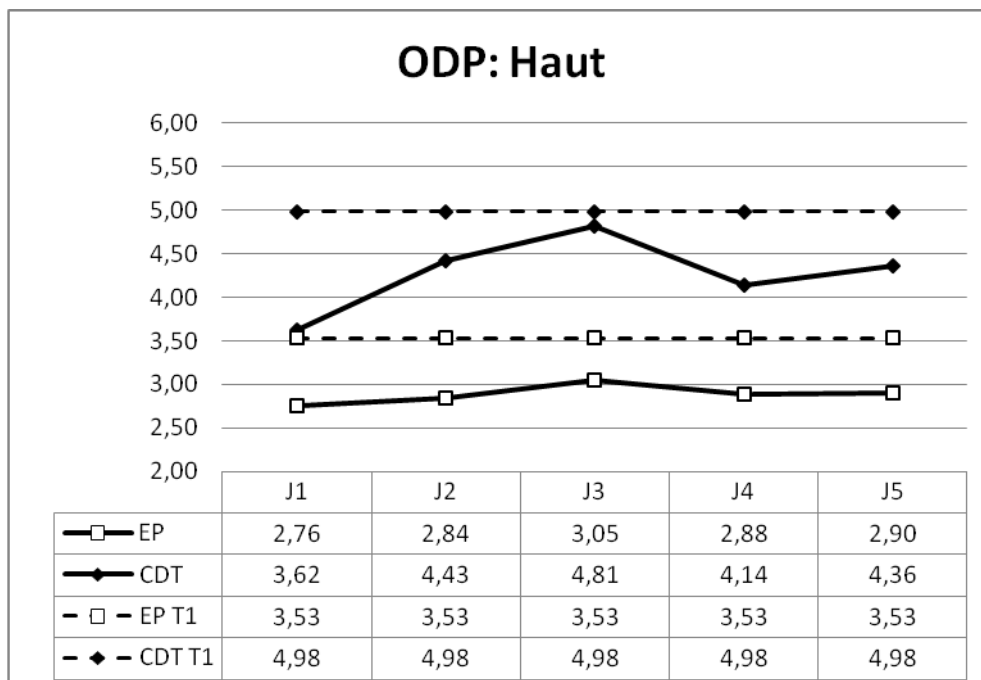


Selon le journal de bord, la CDT perçue par les CPI fluctue au cours du déplacement. Elle est basse le premier jour ( $M = 3,69$ ), atteint un pic le troisième ( $M = 4,72$ ) avant de redescendre le cinquième jour ( $M = 4,05$ ). Une telle variation semble logique puisque les premiers et derniers jours sont en général dédiés au voyage, l'activité se concentrant donc entre le deuxième et quatrième jour. En revanche, la CDT perçue par les CPI au cours des 12 derniers mois et mesurée par le questionnaire général est singulièrement élevée ( $M = 4,71$ ) puisqu'elle correspond au niveau le plus élevé mesuré par le journal de bord.

Selon le journal de bord, l'EP perçue par les CPI fluctue au cours du déplacement, même si dans une moindre mesure par rapport à la CDT. Le niveau d'EP est relativement stable entre le premier et le troisième jour ( $2,89 < M < 3,02$ ), atteint un pic le quatrième ( $M = 3,27$ ) avant de redescendre le cinquième jour ( $M = 3,09$ ). Cette fluctuation semble cohérente et liée à celle de la CDT. En effet, l'augmentation du niveau d'EP est consécutif à un surcroît de travail. Concernant le niveau d'EP perçue par les CPI au cours des 12 derniers mois et mesurée par le questionnaire général, l'analyse graphique met en évidence un niveau supérieur de 16% ( $M = 3,80$ ) à celui relevé par le journal de bord le jour du pic ( $M = 3,27$ ).

Deuxièmement, une analyse similaire a été effectuée mais en distinguant cette fois les deux sous-populations A (niveau d'ODP haut,  $M > 16$ ) et B (niveau d'ODP bas,  $M < 16$ ). Le graphique 2 présente la confrontation entre les résultats issus du journal de bord et ceux issus du questionnaire général pour les CPI ayant un niveau d'ODP élevé. Le graphique 3 présente la confrontation entre les résultats issus du journal de bord et ceux issus du questionnaire général pour les CPI ayant un niveau d'ODP bas.

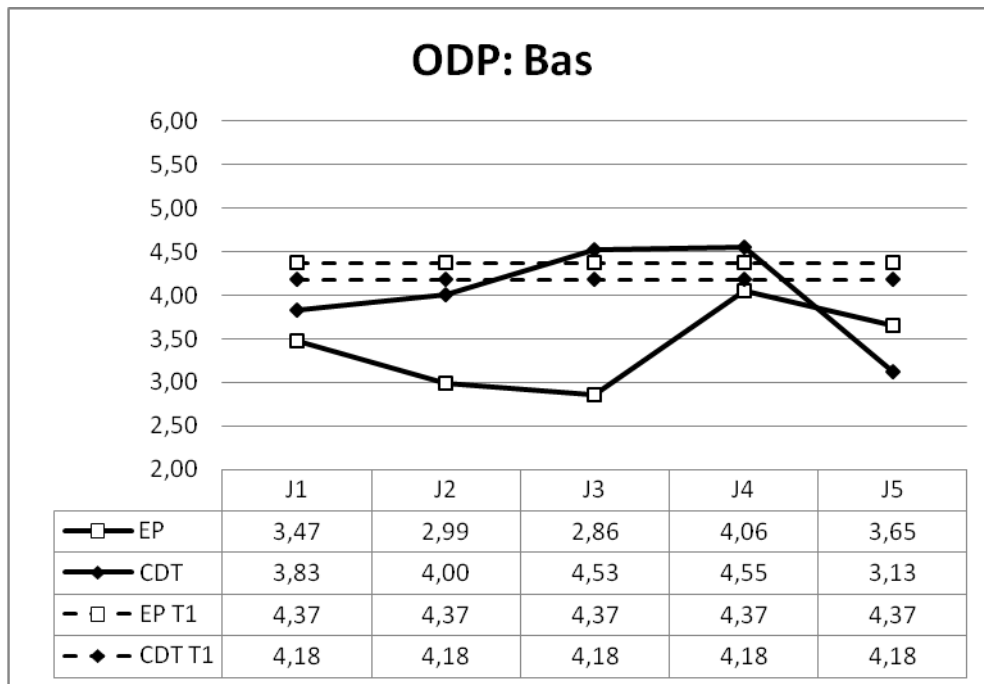
**Graphique 2 –Confrontation des niveaux de CDT et EP selon que les variables soient mesurés par le journal de bord ou le questionnaire général et pour les CPI ayant un niveau d'ODP Haut**



Selon le journal de bord, la CDT perçue par les CPI ayant un niveau d'ODP élevé fluctue au cours du déplacement. Elle est basse le premier jour ( $M = 3,62$ ), atteint un pic le troisième ( $M = 4,81$ ) avant de redescendre quatrième jour ( $M = 4,14$ ) pour ensuite augmenter de nouveau le cinquième ( $M = 4,36$ ). En revanche, la CDT perçue par les CPI ayant un niveau d'ODP élevé au cours des 12 derniers mois et mesurée par le questionnaire général est élevée ( $M = 4,98$ ), elle dépasse de 3% le niveau le plus haut mesuré par le journal de bord.

Selon le journal de bord, l'EP perçu par les CPI ayant un niveau d'ODP élevé ne fluctue quasiment pas au cours du déplacement (M Min = 2,76 ; M Max = 3,05 ; variation de 10%). Concernant le niveau d'EP perçu par les CPI ayant un niveau d'ODP élevé au cours des 12 derniers mois et mesuré par le questionnaire général, l'analyse graphique met en évidence un niveau supérieur de 14% (M = 3,80) à celui relevé par le journal de bord le jour du pic (M = 3,27).

**Graphique 3 –Confrontation des niveaux de CDT et EP selon que les variables soient mesurés par le journal de bord ou le questionnaire général et pour les CPI ayant un niveau d'ODP Bas**



Selon le journal de bord, la CDT perçue par les CPI ayant un niveau d'ODP bas fluctue au cours du déplacement. Elle est basse le premier jour (M = 3,83), atteint un pic le troisième (M = 4,53), plafonne le quatrième jour (M = 4,55) pour ensuite diminuer le cinquième jour (M = 3,13). Contrairement aux CPI ayant un niveau d'ODP élevé, la CDT perçue par les CPI ayant un niveau d'ODP bas au cours des 12 derniers mois et mesurée par le questionnaire général est moins importante de 9% (M = 4,18), que celle mesurée par le journal de bord.

A l'inverse des CPI ayant un niveau d'ODP élevé, selon le journal de bord, l'EP perçu par les CPI ayant un niveau d'ODP bas fluctue et atteint notamment un pic le quatrième jour (M = 4,06). Concernant le niveau d'EP perçu par les CPI ayant un niveau d'ODP bas au cours des 12 derniers mois et mesuré par le questionnaire général, l'analyse graphique met en évidence un niveau supérieur de 8% (M = 4,37) à celui relevé par le journal de bord le jour du pic (M = 4,06).

En résumé, la sous-population des CPI ayant un niveau d'ODP bas présente un EP plus important lorsque la CDT atteint un pic alors que le niveau d'EP des CPI ayant un niveau d'ODP élevé ne fluctue pas, bien que la CDT perçue soit supérieure à celle des CPI ayant un niveau d'ODP bas. Dès lors, les ODP semblent contenir le niveau d'EP perçu par les CPI.

#### 4. Discussion

Concernant notre premier objectif, l'observation des fluctuations à court terme de la CDT et de l'EP des CPI lors d'un déplacement international, l'analyse de la variance nous a permis de mettre en relief la relation entre le niveau d'ODP et le niveau d'EP perçu par les CPI. Ce

résultat est cohérent avec d'autres études selon lesquelles un niveau d'ODP modère le niveau d'EP (la relation inverse se vérifiant) (Holman et Wall, 2002). Plus précisément, l'analyse graphique des fluctuations des valeurs moyennes quotidiennes de la CDT et de l'EP a, quant à elle, souligné que les CPI ayant un faible niveau d'ODP sont davantage enclins à l'EP que les CPI ayant un niveau d'ODP élevé ; ceci alors qu'ils perçoivent une CDT moins élevée. Ces premiers résultats pourraient être enrichis par une étude permettant d'individualiser si une ODP en particulier produit des effets majeurs.

Concernant notre deuxième objectif, l'appréciation de l'utilité d'un instrument de type journal de bord pour la recherche en GIRH, la tenue du journal de bord successivement à l'administration du questionnaire général a mis en relief des aspects différents et complémentaires de l'épuisement professionnel des cadres. Aussi bien pour la CDT que pour l'EP, le niveau perçu par les CPI est généralement plus important lors de la mesure rétrospective des 12 derniers mois que lors de la mesure quotidienne. Cet effet se note particulièrement concernant l'EP. Ainsi, cette méthodologie permet de recueillir une information quotidienne dans un contexte naturel, non biaisée par un effet rétrospectif, d'identifier des phénomènes de court terme, de prendre en compte les effets des périodes jour/nuit (Conroy et al., 2011) et de mettre en évidence des contextes organisationnels et de travail (Bolger et al., 2003 ; Ohly et al., 2010). L'approche dynamique du journal de bord permet d'identifier les fluctuations des variables (Ohly et al., 2010) et d'établir des relations entre ces dernières. Ainsi, le pic de la CDT conduit à une augmentation de l'EP, comme le confirme la littérature de référence (Bakker et Demerouti, 2007).

Cette étude rencontre quelques limites. Le nombre de participants, bien que respectant le nombre de participants minimum prescrit par la littérature, reste faible, limitant les possibles analyses, comme l'analyse de régression multiple ou l'examen des variables en fonction des genres. Notre échantillon présentant un nombre élevé de femmes, pour qui la mobilité internationale semblent plus difficiles à gérer conjointement à leurs responsabilités familiales (Mayerhofer, 2011), il aurait été intéressant d'approfondir cette piste de recherche. Etendre l'enquête à un groupe de contrôle (comme celui des cadres sédentaires) auraient permis de s'interroger quant à la spécificité des dynamiques identifiées. Dans une prochaine étude, il serait opportun de mieux définir le seuil de déplacements internationaux à partir duquel l'on peut parler de MPI. Si les biais rétrospectifs sont réduits avec le journal de bord, l'interprétation à chaud d'évènements épisodiques peut fausser l'évaluation des participants. Pourtant, mesurer les mêmes variables à différents moments de la journée ou allonger la période d'administration de l'instrument pourrait conduire le participant à répondre de manière automatique (Meier et al., 2013)-

## **5. Conclusion**

Cette recherche s'insère dans la lignée des travaux sur les nouvelles formes de mobilité internationale. Elle souligne comment les ODP peuvent constituer une ressource organisationnelle fondamentale pour les CPI lors des déplacements internationaux. Ainsi, alors que la MPI est considérée comme une ODP en soi, ce sont pourtant les ODP qu'elle comporte qui contribuent à son succès et au bien-être de ceux qui en font l'expérience. Les organisations gagneraient donc à multiplier les ODP, mettant en place un dispositif de gestion des compétences propres à cette catégorie de personnel et assimilable à celui de formes de mobilité internationale de long terme, telle que l'expatriation : dispositif de suivi, dispositif d'accompagnement personnalisé, programmes d'apprentissage... Dans une logique de progression et non plus d'évaluation-sanction, intégrer les classiques objectifs de performance par des objectifs de travail liés au développement personnel (communication, adaptation culturelle, etc.) pourrait notamment valoriser les ODP intrinsèques à la mobilité

internationale. Outre le caractère innovant du journal de bord dans le domaine de la GRHI, les résultats préliminaires mettent en évidence la pertinence de cet instrument pour recueillir une information quotidienne dans un contexte naturel et d'identifier des phénomènes de court terme, suivant une logique dynamique en sus et place de la photographie rétrospective produite par les méthodologies plus traditionnelles.

## **Bibliographie**

Bakker A. B., Demerouti E. et Verbeke, W. (2004), « Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance », *Human Resource Management*, vol. 43, n°1, p. 83-104

Bakker A. B., Demerouti E., Taris T. W., Schaufeli W. B. et Schreurs P. J. (2003), « A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations », *International Journal of Stress Management*. Vol. 10, n° 1, p.16-38

Bakker A. B. et Demerouti E. (2007), « The Job Demands-Resources Model: State of the Art », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, n°3, p. 309-328

Barmeyer C. et Davoine E. (2012), « Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés ? », *Gestion*, vol. 37, p. 45-53

Bolger N., Davis A. et Rafaeli E. (2003), « Diary methods: Capturing life as it is lived », *Annual Review of Psychology*, vol. 54, n°1, p. 579-616

Cadin L., Bender A.-F., de Saint Giniez V. et Pringle J. K. (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 37

Cerdin J.L. (2011), « L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès ? », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 36 n°3, p. 27-34

Colombo L. et Ghislieri C. (2008), « The Work-to-Family Conflict: Between Theories and Measures », *Methodology in Applied Psychology*, vol. 15, n°1, p. 35-55

Conroy D. E., Elavsky S., Hyde A. L. et Doerksen S. E. (2011), « The Dynamic Nature of Physical Activity Intentions: a Within-Person Perspective on Intention-Behavior Coupling » *Journal of Sport & Exercise Psychology*, vol. 6, n°33, p. 807-827

Cugnet S. (2011), « La pression temporelle : un phénomène complexe qu'est est urgent d'étudier », *Le travail humain*, vol.74, p. 157-181

DeFranck B., Konopaske R. et Ivancevich J. (2000), « Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior », *Academy Management Executive*, vol. 14, n°2

Demerouti E., Bakker A. B. et Bulters A. J. (2004), « The Loss Spiral of Work Pressure, Work-Home Interference and Exhaustion: Reciprocal Relations in a Three-Wave Study », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, n°1, p. 131-149

Desmarais C., Ghislieri C. et Wodociag S (2012), « Les cadres pendulaires internationaux : Des conditions de travail particulièrement difficiles ? », *Revue Française de gestion*, vol. 38, n°226, p. 91-106

Elman N.S., Illfelder-Kaye J. et Robiner W.N. (2005), « Professional Development: Training for Professionalism as a Foundation for Competent Practice in Psychology », *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 36, p.367-375

Hawley W. D. et Valli L. (1999), « *The Essentials of Effective Professional Development: A New Consensus* », San Francisco, John Wiley & Sons

- Hobfoll S. E. (1989), « Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist* », vol. 44 n°3, p. 513-524
- Holman D. J. et Wall T. D. (2002), « Work Characteristics, Learning-Related Outcomes and Strain: a Test of Competing Direct Effects, Mediated and Moderated Models », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 7, n°4, p. 283-301
- Karasek R. A., Theorell T. (1990), « *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life* », New York, Basic EPok
- Maslach C. (1982), « *Burnout: The Cost of Caring* », Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Mayerhofer H., Schmidt A., Hartmann L. et Bendl R. (2011), « Recognizing Diversity in Managing Work Life Issues of Flexpatriates », *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 30, n°7, p. 589-609
- Mérignac O. (2009), « Les femmes dans le processus d'expatriation », *La Découverte/Travail, genre et sociétés*, n° 21, p. 131-151
- Meier, Gross, Spector et Semmer (2013), « Task and relationship conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints », *Journal of Occupational Health Psychology*, n°18, p. 144-156
- Molino, M., Ghislieri, C. et Cortese C.G. (2013), « When Work Enriches Family-Life: the Mediation Role of Professional Development Opportunities », *Journal of Workplace Learning*, vol. 25, n°2, p. 98-113
- Ohly S., Sonnentag S., Niessen C. et Zapf D. (2010), « Diary studies in organizational research », *Journal of Personnel Psychology*, vol. 9, n°2, p.79-93
- Piajet J. (1979), « *L'épistémologie génétique* », Paris, Presses universitaires de France
- Sonnentag S., Mojza E. J., Binnewies C. et Scholl A. (2008), « Being Engaged at Work and Detached at Home: A Week-Level Study on Work Engagement, Psychological Detachment and Affect », *Work & Stress*, vol. 22, n°3, p. 257-276.
- Svenson O., et Maule A. J. (1993), *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making* », New York, Plenum
- Taskin L. (2006), « Télétravail: Les enjeux de la déspecialisation pour le Management Humain », *Interventions économiques*, vol. 34, n°2, p. 73-94
- Van Ruysseveldt J., Proost K. et Verepon P. (2011), « The Role of Work-home Interference and Workplace Learning in the Energy-depletion Process », *Management revue*, vol. 22, n°2, p. 151-168
- Vygotsky L.V. (1985), « *Pensée et langage* », Paris, Éditions sociales
- Wittorski R. (1998), « De la fabrication des compétences », *Education Permanente*, n° 135 p. 57-70
- Wodociag S. (2013 à paraître), « *Gestion des exigences et des ressources des cadres pendulaires à l'international*, Harmattan collection « Psychologie du travail »
- Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E. et Schaufeli W. B. (2007), « The Role of Personal Resources in the Job Demands–Resources Model », *International Journal of Stress Management*, vol. 14, p. 121–141

## Annexes

**Tableau 4 – Exemples d’items mesurant la CDT, l’EP et l’ODP**

<b>Variables</b>	<b>Items</b>
CDT	Aujourd’hui avez-vous travaillé très vite pour que les choses soient faites ? Aujourd’hui avec vous travaillez très vite ?
EP	Aujourd’hui je me suis senti fatigué avant même d’arriver au travail Aujourd’hui je me suis senti émotionnellement vidé
ODP	Dans mon travail, j’ai la possibilité de développer des points forts Mon travail me donne l’opportunité d’apprendre de nouvelles choses