

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master**

**En Science de Gestion**

**Option : ORGANISATION ET MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE**

Analyse de la relation entre la perception de l'équilibre  
vie professionnelle – vie privée et l'engagement  
organisationnel des employés dans le cadre de la RSE

Cas : « TOTAL BITUMES ALGERIE »

**Elaboré par :**

**- LOUNIS Hanane**

**Encadré par :**

**- Dr. MAABOUT Mohamed Zakaria**

**Promotion : 2019/2020**



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master**

**En Science de Gestion**

**Option : ORGANISATION ET MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE**

Analyse de la relation entre la perception de l'équilibre  
vie professionnelle – vie privée et l'engagement  
organisationnel des employés dans le cadre de la RSE

Cas : « TOTAL BITUMES ALGERIE »

**Elaboré par :**

**- LOUNIS Hanane**

**Encadré par :**

**- Dr. MAABOUT Mohamed Zakaria**

**Promotion : 2019/2020**

# Dédicaces

*Je dédie cet humble travail sincèrement, fièrement et tendrement :*

*A mes chers parents, ma source de soutien, de force, de courage, qui ont œuvré à ma réussite par leur présence dans ma vie, leurs enseignements et leurs conseils sans jamais hésiter à faire tous les sacrifices possibles pour que j'y arrive.*

*A mon frère M'hamed pour qui je souhaite avoir été jusque là plus souvent figure de bon que de mauvais exemple.*

*Puisse ce travail témoigner de mon éternelle affection et gratitude.*

# Remerciements

Le plus grand merci à ALLAH qui nous a donné la foi, la volonté et le courage d'aller jusqu'au bout de cette modeste contribution.

Toute ma reconnaissance va au **docteur MAABOUT Mohamed Zakaria** pour son encadrement et ses précieux conseils tout au long de la conduite de ce travail de recherche.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'équipe de **TOTAL BITUMES ALGERIE** et tout particulièrement à **Monsieur AHMED ALI Amar**, directeur commercial, pour son chaleureux accueil et son aide à mon introduction à l'entreprise ; ainsi qu'à **Madame LECHEHEB Amina**, responsable de développement des ressources humaines, pour son encadrement, ses conseils et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce travail de recherche.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des membres du jury qui ont bien voulu évaluer mon travail.

Enfin, je tiens à témoigner de ma gratitude envers tous ceux qui m'ont prêtée mais forte, et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail et au bon déroulement de mon stage pratique.



## Sommaire

---

Dédicaces	
Remerciements	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Résumé	
Introduction générale.....	a
<b>Chapitre 1 : L’articulation RSE/DD et la GDRH.....</b>	<b>1</b>
Introduction.....	2
<b>Section 1 : Le développement durable.....</b>	<b>3</b>
1. Définitions du développement durable.....	3
2. Emergence du développement durable.....	4
3. Finalités du développement durable.....	12
4. Le développement durable et l’entreprise.....	12
<b>Section 2 : La responsabilité sociétale de l’entreprise (RSE).....</b>	<b>14</b>
1. Quelques définitions de la RSE.....	14
2. Emergence du concept de la RSE.....	16
3. La Responsabilité Sociétale de l’Entreprise selon la norme ISO 26000 : (ISO, 2010).....	22
<b>Section 3 : La gestion durable des ressources humaines (GDRH).....</b>	<b>26</b>
1. GRH et GRH stratégique.....	26
2. Durabilité et GRH.....	27
3. Définitions de la GDRH.....	27
4. GDRH : état de la littérature.....	29
5. Les caractéristiques de la GDRH.....	33
6. Les dimensions de la GDRH.....	34

## Sommaire

---

7. Les objectifs de la GDRH.....	34
8. Quelques pratiques de la GDRH.....	35
Conclusion.....	36
<b>Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel.....</b>	<b>37</b>
Introduction.....	38
<b>Section 1 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.....</b>	<b>39</b>
1. Cadre conceptuel de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.....	39
2. L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.....	47
<b>Section 2 : L'engagement organisationnel.....</b>	<b>56</b>
1. Choix de terminologie.....	56
2. Définitions de l'engagement organisationnel.....	57
3. Modèle d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1990) ; Meyer et Allen (1991, 1997).....	59
4. Notions connexes à l'engagement organisationnel.....	63
5. Conséquences de l'engagement organisationnel.....	66
6. L'engagement organisationnel et les pratiques de GRH.....	71
Conclusion.....	72
<b>Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel chez les employés de TOTAL BITUMES ALGERIE.....</b>	<b>73</b>
Introduction.....	74
<b>Section 1 : Présentation du groupe TOTAL et de TOTAL Algérie.....</b>	<b>75</b>
1. Le groupe TOTAL.....	75
2. TOTAL Algérie.....	78
<b>Section 2 : Méthodologie de la recherche.....</b>	<b>82</b>
1. Le cadre méthodologique de la recherche.....	82
2. Outils d'analyse des résultats de l'enquête.....	84

## Sommaire

---

<b>Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude.....</b>	<b>86</b>
1. Analyse générale des résultats de l'enquête.....	86
2. Test de fiabilité.....	92
3. Analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel.....	93
Conclusion.....	110
Conclusion générale.....	112
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

## Liste des tableaux

Numéro	Intitulé du tableau	Page
1-1	Principes de la déclaration de Rio susceptibles d'être considérés dans le cadre de la gestion des ressources humaines	6
1-2	Quelques définitions académiques de la RSE	14
1-3	Quelques définitions institutionnelles de la RSE	15
2-1	Principales caractéristiques des paradigmes du conflit travail-famille et de l'enrichissement travail-famille	47
2-2	Les cinq catégories de mesures de conciliation travail-famille (Chrétien et Létourneau (2006))	55
3-1	Fiche signalétique de TOTAL Algérie	78
3-2	Sexe des répondants	86
3-3	Age des répondants	87
3-4	« Avez-vous des enfants ? »	87
3-5	Nombre d'enfants	87
3-6	Durée de travail hebdomadaire en heures	88
3-7	« Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel » * Durée de travail hebdomadaire en heures	89
3-8	« Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux(se)/famille/amis à cause de votre travail » * Durée de travail hebdomadaire en heures	89
3-9	« Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux(se)/famille/amis » * Durée de travail hebdomadaire en heures	90
3-10	« Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi » * Durée de travail hebdomadaire en heures	91
3-11	« Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez » * Durée de travail hebdomadaire en heures	91
3-12	« Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre famille est bien organisée » * Nombre d'enfants	92
3-13	Test de fiabilité	93
3-14	résultats de l'interaction négative de la vie professionnelle avec la vie personnelle	93
3-15	Résultats de l'interaction négative de la vie personnelle avec la vie professionnelle	95
3-16	Résultats de l'interaction positive de la vie professionnelle avec la vie personnelle	97
3-17	Résultats de l'interaction positive de la vie personnelle avec la vie professionnelle	98
3-18	Moyennes des interactions vie professionnelle – vie personnelle	100

## Liste des tableaux

---

3-19	Résultats de l'engagement affectif	101
3-20	Résultats de l'engagement de continuité	102
3-21	Résultats de l'engagement normatif	103
3-22	Moyennes de l'engagement organisationnel	104
3-23	Matrice des corrélations des 3 formes d'engagement organisationnel et de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle	105
3-24	L'analyse ANOVA (variable dépendante : EN)	107
3-25	Les coefficients du modèle de régression linéaire (variable dépendante : EN)	107
3-26	L'analyse ANOVA (variable dépendante : EC)	108
3-27	Les coefficients du modèle de régression linéaire (variable dépendante : EC)	109

## Liste des figures

---

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé de la figure</b>	<b>Page</b>
1-1	Les 3 piliers du développement durable	8
1-2	L'entreprise d'un point de vue managérial vs. L'entreprise du point de vue des stakeholders	21
1-3	Responsabilité sociétale : les 7 questions centrales	23
2-1	Conflits de rôles entre travail et famille (Greenhaus & Beutell, 1985)	42
3-1	Evolution du logo du groupe Total de 1954 à 2003	75
3-2	Implantation du groupe Total dans le monde	77
3-3	L'Organigramme de TOTAL Algérie	81

## Liste des abréviations

---

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
DD	Développement Durable
EA	Engagement Affectif
EC	Engagement de Continuité
EN	Engagement Normatif
EO	Engagement Organisationnel
GDRH	Gestion Durable des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
NHWI	Negative Home-Work Interaction
NWHI	Negative Work-Home Interaction
PHWI	Positive Home-Work Interaction
PWHI	Positive Work-Home Interaction
RH	Resource(s) Humaine(s)
RSE	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
TBA	Total Bitumes Algérie

L'engagement organisationnel est un comportement organisationnel qui reflète l'attachement de l'employé à son organisation et qui joue un rôle dans la réduction des taux d'absentéisme et de rotation des employés. L'engagement organisationnel est en partie le résultat d'une expérience positive au travail ; cela signifie que ce comportement se développe chez les employés lorsqu'ils sont satisfaits de leur vie professionnelle.

Ceci dit, les obligations de la vie personnelle sont souvent contradictoires et même conflictuelles avec les exigences professionnelles et s'il est naturel, et presque intuitif, pour les employés de chercher à équilibrer ces deux sphères de la vie, aider ces derniers à atteindre cet équilibre commence à devenir indispensable pour les entreprises qui veulent attirer et retenir des ressources humaines performantes.

D'un autre côté, la responsabilité sociétale de l'entreprise est un concept en vogue chez les entreprises modernes. Les entreprises responsables ne le sont pas que du côté environnemental économique, mais aussi du côté social. Cela signifie que ces entreprises traitent leurs parties prenantes, dont les employés, de manière éthique et bienveillante.

C'est dans cette optique que cette présente recherche enquête sur la relation entre l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

**Mots-clés :** équilibre vie professionnelle– vie personnelle, engagement organisationnel, responsabilité sociétale de l'entreprise, gestion durable des ressources humaines, développement durable ;

## Abstract

---

Organizational commitment is an organizational behavior that reflects an employee's attachment to their organization and it plays a role in reducing absenteeism rates and employee turnover rates. Organizational commitment is partially the result of a positive work experience; this means that this behavior develops within employees when they are satisfied with their work life.

That being said, personal life obligations are often contradictory and even conflicting with professional demands, and while it is natural, and almost intuitive, for employees to seek to balance these two spheres of life, helping them achieve this balance is beginning to become essential for companies that want to attract and retain highly performing human resources.

On the other hand, corporate social responsibility is a popular concept in modern companies. Responsible companies are not only so on the environmental economic side, but also on the social side. This means that these companies treat their stakeholders, amongst which their employees, in an ethical and caring manner.

It is in this perspective that this present research investigates the relationship between work-life balance and organizational commitment in the context of corporate social responsibility.

**Keywords:** work-life balance, organizational commitment, corporate social responsibility, sustainable human resource management, sustainable development

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Dans un contexte dans lequel le travail ronge de plus en plus le temps des individus et où il y a de plus en plus de ménages à deux revenus, un grand nombre d'employés se trouve dans la contrainte de parvenir à un arrangement qui leur permette de répondre à leurs exigences professionnelles sans pour autant négliger leurs obligations familiales. Ces deux types d'exigences souvent contradictoires et en compétition sont synonymes de stress et d'épuisement émotionnel pour les employés et synonymes de baisse de performance et d'absentéisme et un taux élevé de turnover pour les employeurs.

De ce fait, il devient primordial pour les entreprises de se sentir responsable de trouver des solutions à ce dilemme car dans un marché de travail compétitif, le bien-être et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle sont d'importants outils d'engagement et de rétention des employés.

L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle renvoie à l'atteinte d'une certaine compatibilité entre la sphère professionnelle et privée dont les demandes ou les disponibilités nécessaires peuvent être contradictoires, voire conflictuelles.

L'engagement organisationnel est un lien psychologique qui unit l'employé et l'organisation et qui influence sa décision de rester ou non membre de cette organisation.

La responsabilité sociétale de l'entreprise est la conception selon laquelle l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations.

Vu l'importance des ressources humaines dans la réalisation des objectifs organisationnels, l'entreprise a tout intérêt à vouloir accentuer l'engagement organisationnel de ses employés et de prêter attention à leur bien-être même si cela passe par sa participation à l'atteinte d'un équilibre entre sphère professionnelle et sphère personnelle. C'est en suivant ce raisonnement que nous avons choisi comme thème pour notre mémoire de Master l'« **Analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie privée et l'engagement organisationnel des employés dans le cadre de la RSE.** »

Les conséquences de l'engagement organisationnel sont largement étudiées dans la littérature mais les antécédents, quant à eux, n'ont pas connu le même intérêt. Dans cette optique, nous nous intéressons à l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle en tant qu'antécédent de l'engagement organisationnel.

### **Les objectifs de la recherche**

Dans le cadre de cette recherche nous nous sommes fixés les objectifs suivants :

- Présenter les concepts de responsabilité sociétale de l'entreprise et la gestion durable des ressources humaines.
- Introduire le concept de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et la littérature qui l'entoure.

- Explorer le concept d'engagement organisationnel, ses dimensions et les variables qui s'y apparentent.
- Etudier la relation entre l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel.

### **La problématique de recherche**

Notre recherche tente de répondre à la problématique suivante :

- ❖ **Quel est le lien entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel dans le cadre de la RSE?**

### **Les questions secondaires**

De cette problématique découle ces sous-questions :

- Quelles sont les relations qui lient la perception des pratiques de RSE interne à la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle chez les employés?
- Quels sont les liens entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel des employés ?

### **Les hypothèses**

Dans un effort de répondre temporairement aux questions secondaires, nous formulons les hypothèses suivantes :

**H<sub>1</sub>** : la perception des pratiques de RSE interne des employés a un impact sur la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

De cette hypothèse dérivent deux sous-hypothèses :

**H<sub>1a</sub>** : la perception positive des pratiques de RSE interne a une incidence positive sur la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

**H<sub>1b</sub>** : la perception négative des pratiques de RSE interne a une incidence négative sur la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

**H<sub>2</sub>** : la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a une incidence positive sur l'engagement organisationnel des employés.

De cette hypothèse dérivent deux sous-hypothèses :

**H<sub>2a</sub>** : une perception positive de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a une incidence positive sur l'engagement organisationnel des employés.

**H<sub>2b</sub>** : une perception négative de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a une incidence négative sur l'engagement organisationnel des employés.

### **Importance de la recherche**

Notre choix de thème de recherche se justifie par notre intérêt particulier vis-à-vis de la contribution des entreprises à la réalisation d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle chez les employés, ainsi qu'à l'engagement organisationnel chez ces derniers.

De plus, l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle reste toujours une préoccupation d'actualité. Les employés sont en perpétuelle recherche d'un arrangement qui leur permette de s'épanouir dans leur carrière sans pour autant compromettre l'aspect hors-travail de leur vie et les pistes de solutions restent sous-exploitées. De surcroît, les recherches abordant la contribution des entreprises à la réalisation de cet équilibre restent timides.

L'objectif principal de cette recherche est donc d'analyser la relation entre la perception de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et l'engagement organisationnel des employés.

### **La méthodologie de recherche**

Pour effectuer ce travail de recherche, nous avons suivi une démarche hypothético-déductive ce qui nous a conduit à constituer un cadre conceptuel à partir duquel on formulera des hypothèses que l'on testera par la suite dans un cas pratique au niveau de l'entreprise TOTAL BITUMES ALGERIE.

Afin de tester les hypothèses de notre recherche, nous avons opté pour une méthodologie mixte en utilisant une méthode quantitative, à savoir l'enquête par questionnaire par voie de sondage, et des méthodes qualitatives dont l'analyse des documents interne de l'entreprise.

# **Chapitre 1 :**

L'articulation RSE/DD  
et GDRH

### Introduction

De plus en plus d'entreprises empruntent la voie de la responsabilité sociétale (RSE) et du développement durable (DD). Cette nouvelle trajectoire leur impose la révision partielle des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) afin de les aligner sur les principes RSE/DD.

A travers ce présent chapitre, nous allons aborder en premier lieu le développement durable. Après avoir passé en revue quelques définitions plus ou moins populaires de ce concept, nous nous intéresserons à son évolution, ses finalités et enfin, la nécessité des entreprises à devenir actrices du développement durable.

En deuxième lieu, il sera question de responsabilité sociétale des entreprises. Dans cette partie, on passera en revue d'importantes définitions de ce concept, son évolution, et enfin quelques aspects de l'incontournable norme ISO 26000.

Finalement, nous nous intéresserons au concept relativement récent de gestion durable des ressources humaines (GDRH). Après avoir établi le lien entre la GDRH et les notions de GRH stratégique puis celle de durabilité, quelques importantes définitions seront exposées. Après une petite revue de la littérature attenante à la GDRH, nous verrons ses caractéristiques, dimensions et objectifs avant de conclure par quelques exemples de pratiques s'inscrivant dans le cadre de la GDRH.

### Section 1 : Le développement durable

Le concept de développement durable est né suite aux préoccupations de la société civile et de certaines organisations non-gouvernementales quant aux impacts environnementaux de la course à la production, consommant les ressources naturelles rares de la planète de manière irrationnelle et abrasive et causant des catastrophes écologiques et industrielles telles que l'infertilité et des terres, la pollution de l'air comme de l'eau, et la disparition de multiples espèces animales et végétales.

Petit à petit, les Etats, les acteurs économiques et les populations du monde entier ont commencé à prendre conscience de la nécessité de passer à l'action pour ralentir le tarissement de la planète et passer à un mode de production industrielle et un mode de consommation plus responsables.

Cette première section sera consacrée au développement durable. Après avoir passé en revue quelques définitions plus ou moins populaires de ce concept, nous nous intéresserons à son évolution, ses finalités et enfin, la nécessité des entreprises à devenir actrices du développement durable.

#### 1. Définitions du développement durable

En 1987 déjà, le Rapport de Brundtland définissait le développement durable comme étant :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987).<sup>1</sup>

Cette définition suppose deux concepts<sup>2</sup> :

- Le concept des besoins, plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité,
- L'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Même si la définition précédemment citée reste la plus communément acceptée, nous jugeons intéressant pour notre recherche d'en mentionner d'autres<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D., **Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale**, Revue internationale de psychosociologie 2008/2, Volume XIV, p82.

<sup>2</sup> Lazzeri Y., **Le développement durable : du concept à la mesure**, éditions L'Harmattan, Paris, France, 2008, p12.

« Le développement durable signifie améliorer la qualité de vie tout en respectant la capacité de charge des écosystèmes sur lesquels elle repose » (Union Internationale pour la Conservation de la Nature, 1991).

« Le développement durable est le développement qui procure des services économiques, sociaux et environnementaux fondamentaux à tous les habitants d'une commune sans compromettre la viabilité des systèmes naturels et sociaux dont dépend la fourniture de ces services » (International Council of Local Environment Initiatives, 1994).

« Le développement durable est axé sur les personnes en ceci qu'il vise à améliorer la qualité de vie humaine et il repose sur la protection de la nature en ceci qu'il est conditionné par la nécessité de respecter la capacité de la nature de fournir des ressources et des services biologiques. De ce point de vue, qui dit développement durable dit améliorer la qualité de la vie humaine tout en respectant les limites des écosystèmes connexe » (Crabbé Ph., 1997).

« Le développement durable doit être compris comme un développement à la fois supportable pour les individus, les collectivités, les écosystèmes, et viable, en ce sens qu'il soit autosuffisant à long terme. Il exprime la prise de conscience des limites de la croissance et du développement sous leur forme actuelle » (Villeneuve C., 1998).

## 2. Emergence du développement durable

Les constats des conséquences néfastes de l'industrie, notamment celle pétrolière, sur l'environnement se font ressentir dès la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle et donnent naissance aux premières pensées sur l'écologie par le biologiste Ernst Haeckel et le poète Henry David Thoreau dans les années 1850-1860, suivie de la fondation du parc national de Yellowstone en 1872.<sup>2</sup>

### 2.1. Les prémices du développement durable

Les prémices du développement durable remontent à l'année 1951 quand pour la première fois l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), créée trois ans auparavant (1948) à l'initiative de l'Unesco, a publié un rapport sur l'état de l'environnement

---

<sup>1</sup> **Idem.**

<sup>2</sup> <https://youmatter.world/fr/definition/definition-developpement-durable/>, dernière consultation : 08/06/2020 à 11h00

dans le monde qui peut être considéré comme le premier effort pour réconcilier économie et écologie.<sup>1</sup>

### 2.2. Le Club de Rome

La fin des années 1960 marque de lourds constats en termes de conséquences de l'activité économique moderne sur l'environnement (augmentation des déchets, fumées toxiques, pollution des cours d'eau...). C'est ainsi que commence à se répandre la notion du développement durable en 1972 à travers le rapport Meadows du Club de Rome intitulé « *Halte à la croissance ?* », traduit de l'anglais « *Limits to Growth* », qui dénonce l'incompatibilité de la croissance économique avec la protection de l'environnement et prône une croissance zéro<sup>2,3</sup>.

### 2.3. Le Sommet de Stockholm

C'est dans ce même but de lancer des signaux d'alarme sur le devenir de la planète face à une économie abrasive que s'est tenue la même année à Stockholm (Suède) la première conférence des Nations Unies de l'environnement humain (CNUEH) qui a permis d'introduire un modèle économique compatible avec l'équité sociale et la prudence écologique, dans le cadre du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE).<sup>4</sup> Ce sommet a débouché sur la création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement, ainsi que la création de ministères de l'environnement dans plusieurs pays.<sup>5</sup>

### 2.4. Le rapport de Brundtland

Malgré les efforts précédemment fournis pour avertir contre les dégâts que subit la planète par faute de l'industrie, la fin des années 1970 et les années 1980 verront plus de catastrophes humaines s'enchaîner à l'instar de la catastrophe nucléaire de Tchernobyl, considéré comme le plus important accident nucléaire civil jamais constaté. C'est l'explosion du réacteur n°4 le 26 avril 1986 dans la centrale nucléaire de Tchernobyl dans l'actuelle Ukraine (faisant alors partie de l'URSS<sup>6</sup>) qui libère dans l'atmosphère un nuage radioactif causant de lourdes conséquences à court et long terme sur les populations et le milieu naturel de plusieurs pays.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Baudin M., **Le développement durable, nouvelle idéologie du XXI<sup>e</sup> siècle ?**, éditions L'Harmattan, France, 2009, p21.

<sup>2</sup> Stabiliser l'impact des activités humaines afin de ne pas atteindre la fin de la croissance économique et démographique exponentielles.

<sup>3</sup> Baudin M., **op.cit**, p21-22.

<sup>4</sup> **Idem**, p22.

<sup>5</sup> Boukherroub T., **Intégration des objectifs du développement durable dans la gestion stratégique et tactique de la chaîne logistique**, thèse doctorale, INSA de Lyon, 2013, p26.

<sup>6</sup> Union des Républiques Socialistes Soviétiques (1922-1991)

<sup>7</sup> <https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/tchernobyl>, dernière consultation le 10/06/2020 à 11h00

Conséquemment à cet enchaînement de catastrophes de source directement ou indirectement humaine, se réunit l'année suivante (1987) la Commission mondiale pour l'environnement et le développement – dite Brundtland – pour attirer l'attention du monde sur « la dégradation accélérée de l'environnement et des ressources naturelles, ainsi que [...] ses conséquences sur le développement économique et social »<sup>1</sup>. La réunion découle sur la publication du rapport *Notre avenir à tous* (traduit de l'anglais *Our Common future*) – aussi dit rapport de Brundtland - qui définit le développement comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987).<sup>2</sup>

### 2.5. Le Sommet de la Terre (Sommet de Rio) :

Quelques années plus tard, précisément en 1992, se réunissent 178 pays, 110 chefs d'Etats et une organisation régionale d'intégration économique lors de la conférence des Nations Unies pour l'environnement et le développement qui se tient à Rio de Janeiro (Brésil). Cette conférence découle notamment sur la publication de la déclaration de Rio et l'Action 21.

#### 2.5.1. Les principes du développement durable de la déclaration de Rio

La déclaration de Rio 1992, «non juridiquement contraignante mais faisant autorité », vient en réaffirmation et en prolongement de celle de Stockholm vingt ans plus tôt et énonce 27 principes<sup>3</sup> dont certains susceptibles d'intéresser notre recherche (tableau 1-1).

**Tableau 1-1 : Principes de la déclaration de Rio susceptibles d'être considérés dans le cadre de la gestion des ressources humaines**

Principe 1	Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et production en harmonie avec la nature.
Principe 3	Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement tant pour les générations présentes que futures.
Principe 5	Tous les Etats et tous les peuples doivent coopérer çà la tâche essentielle de

<sup>1</sup> Strange T. et Bayley A., **Le développement durable : à la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement**, série *Les essentiels de l'OCDE*, éditions OCDE, 2008, p27.

<sup>2</sup> Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D., **Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale**, Revue internationale de psychosociologie 2008/2, Volume XIV, p. 87.

<sup>3</sup> Nations Unies, **«Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement » du 13 juin 1992, Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement**, Doc. NU A/CONF.151/26 (vol. I), annexe I, 1992.

## Chapitre 1 : L'articulation RSE/DD et la GDRH

---

	l'élimination de la pauvreté, qui constitue une condition indispensable au développement durable, afin de réduire les différences de niveaux de vie et de mieux répondre aux besoins de la majorité des peuples du monde.
Principe 8	Afin de parvenir à un développement durable et à une meilleure qualité de vie pour tous les peuples, les Etats doivent réduire et éliminer les modes de production et de consommation non viables et promouvoir des politiques démographiques appropriées.
Principe 9	Les Etats doivent coopérer au renforcement des capacités endogènes en matière de développement durable, et chercher à l'intensifier, en améliorant la compréhension scientifique par des échanges de connaissances scientifiques et techniques et en facilitant la mise au point, l'adaptation, la diffusion et le transfert de techniques, y compris de techniques nouvelles et novatrices.
Principe 10	La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. Au niveau national, chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement que détiennent les autorités publiques, y compris les informations relatives aux substances et aux activités dangereuses pour les collectivités, et avoir aussi la possibilité de participer aux processus de prise de décision. Les Etats doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui-ci. Un accès effectif à des actions judiciaires et administratives, notamment à des préparations et des recours, doit être assuré.
Principe 20	Les femmes ont un rôle vital dans la gestion de l'environnement et dans le développement. Leur pleine participation est donc essentielle à la réalisation d'un développement durable.
Principe 21	Il faut mobiliser la créativité, les idéaux et le courage des jeunes du monde entier afin de forger un partenariat mondial, de manière à assurer un développement durable et à garantir à chacun un avenir meilleur.
Principe 22	Les populations et les communautés autochtones ainsi que les autres collectivités locales ont un rôle vital à jouer dans la gestion de l'environnement et le développement, du fait de leurs connaissances du milieu et de leurs pratiques traditionnelles. Les Etats devraient reconnaître leur identité, leur culture et leurs intérêts, leur accorder tout l'appui nécessaire et leur permettre de participer efficacement à la réalisation d'un développement durable.

**Source :** Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D., **op.cit.**, p85.

### 2.5.2. L'Action 21

L'Action 21, aussi appelé Agenda 21, est « un programme qui reflète un consensus mondial et un engagement politique au niveau le plus élevé sur la coopération en matière de développement et d'environnement. »<sup>1</sup> Il aborde en 40 chapitres « les problèmes urgents

---

<sup>1</sup> Nations Unies, Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, **op.cit.**, p10.

d'aujourd'hui et cherche aussi à préparer le monde aux tâches qui l'attendent au cours du siècle prochaine. »<sup>1</sup>

### 2.5.3. Les 3 piliers du développement durable

Depuis le Sommet de Rio, le développement durable est aussi connu comme l'interaction de trois sphères.<sup>2</sup> A savoir :

3. L'environnement
4. L'économie
5. Le social

Ainsi, le développement est durable s'il est « économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable »<sup>3</sup>.

**Figure 1-1 :** Les 3 piliers du développement durable.



**Source :** Christian Vermeulin, Comprendre et entreprendre une démarche RSE, AFNOR éditions, France, 2012, p2.

---

<sup>1</sup> **Idem.**

<sup>2</sup> Delchet K., **La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégie et normalisation**, thèse doctorale, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne ; Université Jean Monet – Saint-Etienne, 2006, p32.

<sup>3</sup> [www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/les-3-piliers-du-developpement-durable](http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/les-3-piliers-du-developpement-durable), dernière consultation: 12/06/2020 à 16h00.

### 2.6. Le protocole de Kyoto

Conséquent à la conférence de Rio 1992, la Conférence des Nations Unies sur la climatologie de Kyoto en 1997 marque la première tentative de concrétisation chiffrée du développement durable à travers un traité international, aussi appelé *Protocole de Kyoto*, qui engage les pays signataires à réduire les émissions de gaz à effet de serre à échéance 2008-2012, de 5% par rapport aux taux d'émission enregistrés en 1990 notamment pour 38 pays industrialisés. Les pays en voie de développement, eux, ont eu droit à un « permis de polluer ». Si le protocole ne rentre en vigueur qu'en 2005, les Etats-Unis, productrices d'un quart des rejets planétaires de gaz à effet de serre, refusent de ratifier le traité dès 1999.<sup>1</sup>

### 2.7. Le Pacte Mondial (Global Compact)<sup>2</sup>

En début 1999, Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU à l'époque, propose aux chefs d'entreprises réunis au Forum économique de Davos (Suisse)<sup>3</sup> un « Pacte mondial » pour contribuer au développement de fondements sociaux et environnementaux d'une mondialisation positive. La phase opérationnelle du projet, nommée *Global Compact*, a été lancée en juillet 2000 au siège de l'ONU à New York. Cette coalition plurilatérale des dirigeants du monde des affaires, du monde du travail et de la société civile pourrait, selon Kofi Annan, inspirer au marché mondial des valeurs et pratiques responsables et constituer « le seul espoir réaliste », à ses yeux, « de tirer des milliards d'êtres humains de la misère dans les pays en développement, tout en assurant la prospérité du monde industrialisé ».

Pour ce faire, le pacte repose sur 10 principes essentiels tirés de la *déclaration universelle des droits de l'Homme*, de la *déclaration des droits fondamentaux au travail* de l'Organisation internationale du travail (OIT), de la *déclaration de Rio* ou encore de la *convention des Nations unies contre la corruption*.

#### 2.7.1. Les principes du Pacte mondial<sup>4</sup>

Le Pacte mondial de l'ONU invite les entreprises à adopter, soutenir et mettre en œuvre, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales en matière de droits de l'homme, de normes du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption à travers les 10 principes suivants :

---

<sup>1</sup> Baudin M., *op.cit.*, p30.

<sup>2</sup> Baudin M., *op.cit.*, p75.

<sup>3</sup> organisation indépendante qui, sous le patronage du gouvernement fédéral suisse, fait se rencontrer depuis plus de quarante ans des dirigeants de grandes entreprises mondiales et des représentants des États afin « d'améliorer l'état du monde en engageant les dirigeants dans des partenariats » comme le résume le communiqué de présentation du *Forum* (Source : [www.weforum.org](http://www.weforum.org)).

<sup>4</sup> *Idem.*

- **Droits de l'homme**

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme ;
2. à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

- **Droit du travail**

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;
5. Abolition effective du travail des enfants;
6. Élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

- **Environnement**

7. Les entreprises sont invitées à adopter le principe de précaution face aux problèmes d'environnement;
8. à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement;
9. et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

- **Lutte contre la corruption**

10. Les entreprises sont invitées à lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Selon la brochure du Pacte Mondial, ces principes, dans la pratique, cherchent à assurer qu'une entreprise identifie, évite, réduise et explique les impacts négatifs qu'elle pourrait exercer sur la société et l'environnement.

### 2.7.2. Objectifs du Pacte mondial <sup>1</sup>

Par un ensemble de groupes de travail spécialisés, d'instruments de gestion, de ressources et de programmes pertinents, le Pacte mondial des Nations Unies vise à faire progresser deux objectifs complémentaires:

- L'intégration des dix principes du Pacte aux activités des entreprises, à l'échelle mondiale.
- L'orientation des actions dans le sens d'objectifs plus larges des Nations Unies – tels que les Objectifs du Millénaire pour le développement (les OMD).

### 2.8. La déclaration du millénaire de l'ONU

Le 13 septembre 2000 et suite à l'Assemblée générale de l'ONU du 6 au 8 septembre de la même année, les Etats membres signent *La déclaration du Millénaire* qui « réaffirme les objectifs adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en Septembre 2000 touchent à leur fin en 2015. Ratifiés par 189 pays, les OMD représentent un élan international

---

<sup>1</sup> Bureau du Pacte mondial des Nations Unies, L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale, New York (USA), 2008, p6.

sans précédent. Ils visent à atteindre huit objectifs de développement définis collectivement et quantifiables. »<sup>1</sup> :

1. Réduire l'extrême pauvreté et la faim
2. Assurer l'éducation primaire universelle
3. Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
4. Réduire la mortalité infantile
5. Améliorer la santé maternelle
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies
7. Assurer un environnement durable
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

### 2.9. Le Sommet de la Terre à Johannesburg (ou Rio +10)

Auquel ont participé plus d'une centaine de chefs d'Etat et de gouvernement et plusieurs dizaines de milliers de représentants gouvernementaux et d'organisations non gouvernementales a proposé nombre de mesures visant à réduire la pauvreté et à la protection de l'environnement. Ces décisions ont porté, entre autres, sur l'eau, l'énergie, la santé, l'agriculture et la diversité biologique.<sup>2</sup> Kofi Annan, alors secrétaire général de l'ONU déclare réaliser la nécessité de la mobilisation du secteur privé pour faire des progrès en termes de développement durable, car les gouvernements à eux seuls n'y arrivent pas<sup>3</sup>.

### 2.10. La COP21 à Paris

La 21<sup>e</sup> Conférence des Parties de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (ou COP21<sup>4</sup>) s'est tenue du 30 novembre au 12 décembre 2015 à Paris en présence des 195 pays, l'Union Européenne et plus de 40 000 personnes (négociateurs, journalistes, entreprises, ONG (Organisations Non-Gouvernementales) et autres acteurs de la société civile). Les 196 signataires de la Convention (195 pays et l'Union Européenne) se sont engagés à maintenir la hausse de température en dessous de 2°C pour atteindre les 1,5°C d'ici 2100<sup>5</sup>.

*« Ainsi, le développement durable suppose de nouvelles manières de faire. Il ne s'agit pas de condamner toute activité économique; c'est une invitation à penser l'économie autrement, en tenant compte à la fois des limites de l'environnement et de l'aspiration au développement*

---

<sup>1</sup> <https://www.un.org/fr/africa/osaa/peace/mdgs.shtml> , dernière consultation: 12/06/2020 à 18h00

<sup>2</sup> Lazzeri Y., **op.cit.**, p19.

<sup>3</sup> D'Humières P., **Le DD : le management de l'entreprise responsable**, éditions D'Organisation, France, 2005, p88.

<sup>4</sup> De l'anglais « Conference Of the Parties », « Conférence des Parties » en français.

<sup>5</sup> <https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/cop21-conference-sur-le-climat-de-paris>; dernière consultation: 13/06/2020 à 10h00

*des individus et des collectivités. Passer d'un développement industriel intensif sur le plan écologique à un développement durable suppose donc une nouvelle façon de faire des affaires, mais aussi de concevoir la richesse. »<sup>1</sup>*

### 3. Finalités du développement durable

D'après sa définition, la finalité du développement durable consiste à subvenir aux besoins de la génération présente sans pour autant nuire à la capacité des générations futures à subvenir aux leurs.

Selon l'Agenda21, le développement durable poursuit 5 finalités <sup>2</sup>:

- La lutte contre le changement climatique,
- La préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources,
- La cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations,
- L'épanouissement des humains,
- Une dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

### 4. Le développement durable et l'entreprise

Si le développement durable englobe les trois sphères précédemment citées (économique, sociale, et environnementale), l'entreprise en est l'un des acteurs les plus importants mais aussi l'un des responsables principaux de la dégénération de l'état de la planète. Dans les passages suivants, quelques extraits de bilans d'importantes conférences internationales (le bilan du PNUE de Johannesburg et le bilan du PNUD en 2002) dénoncent l'état critique de notre planète, ainsi que la nécessité de prise de conscience des entreprises quant à leur rôle dans la concrétisation du développement durable :

*« L'état de la planète se dégrade, mais, pour beaucoup, les affaires continuent comme à l'accoutumée [...] Dans la plupart des secteurs industriels, seul un petit nombre d'entreprises se préoccupe sérieusement du développement durable, autrement dit intègre activement les facteurs environnementaux et sociaux dans les processus décisionnels... »<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D., **op.cit.**, p84.

<sup>2</sup> <http://www.agenda21.languedoc-roussillon.developpement-durable.gouv.fr/les-5-finalites-du-developpement-durable-a294.html>; dernière consultation : 20/06/2020 à 11h10

<sup>3</sup> Extrait du bilan du PNUE de Johannesburg (2002) issu de Delchet, K, **Entreprises et développement durable**, dossier spécial de la direction d'achats et du développement durable du ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie, éditions Comité21, 2003 , p5.

« La mondialisation ne concerne pas uniquement les marchés ; elle doit s'étendre au concept d'entreprise citoyenne. »<sup>1</sup>

« À l'échelle de la planète, les inégalités ont atteint un niveau grotesque : le revenu des 1% des pays les plus riches est équivalent à celui des 57% les plus pauvres. »<sup>2</sup>

Depuis quelques années, le monde économique, tout comme la société civile, s'interroge sur ses responsabilités environnementales et sociétales. De plus en plus d'entreprises ont pris conscience des répercussions sociales et environnementales de leur activité. Prêter attention à ces dimensions devient de plus en plus incontournable pour les entreprises désirant prospérer dans le monde d'aujourd'hui.

Une entreprise qui s'inscrit dans une démarche de développement durable se questionne sur trois aspects en même temps : sa performance économique, sa performance environnementale, sa performance sociale. Son objectif est donc de trouver une façon d'obtenir de bons scores sur chacun de ces trois terrains sans devoir sacrifier les deux autres terrains pour cela.

Incorporer, du jour au lendemain, le développement durable dans les activités semble difficilement réalisable pour de nombreuses entreprises, surtout qu'à première vue, cela peut occasionner des coûts considérables. Pourtant, à long terme, ça peut présenter de nombreux avantages :

- D'abord, ça permet à l'entreprise de contribuer à un projet sociétal qui vise à protéger l'environnement et assurer le bien-être des générations futures ; mais c'est aussi un engagement essentiel pour améliorer les conditions de travail et assurer la pérennité de l'entreprise à long terme.
- Respecter les principes du développement durable permet à une entreprise de se lancer dans une démarche proactive, ce qui va lui donner la capacité de s'adapter plus rapidement aux évolutions de la société et de mieux répondre aux exigences durables de ses clients (labels, clauses de respect de l'environnement, chartes sociales, etc.). Ainsi l'entreprise soigne son image de marque auprès de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, employés, etc.) et consolide sa position sur le marché.
- On constate dans de nombreux cas, que les entreprises qui se lancent dans une démarche durable, réalisent des économies considérables. Certains coûts peuvent être réduits (matière premières, énergie, taxes sur les émissions, traitement des déchets, frais d'assurance, etc.) et la motivation des travailleurs peut être augmentée en sachant qu'ils travaillent dans des entreprises responsables et engagées.

Que ce soit au moment de développer un nouveau produit, de choisir un lieu d'implantation, de construire ou d'aménager un bâtiment, d'acheter ou de remplacer une machine, de choisir un

---

<sup>1</sup> Extrait du bilan du PNUD (2002), idem.

<sup>2</sup> Idem.

mode de transport ou de production, de commander des fournitures, etc., il suffit parfois d'un peu d'esprit d'innovation et de volonté pour rendre son entreprise plus durable.<sup>1</sup>

### Section 2 : La responsabilité sociétale de l'entreprise

La notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est relativement récente dans le domaine académique, ayant suscité l'intérêt de la communauté scientifique après la publication de l'ouvrage de l'économiste Howard Bowen « Social Responsibilities of a Businessman » en 1953, aujourd'hui devenu référence majeure de toute recherche sur la RSE. Pourtant, le concept de RSE, lui, remonterait à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle. Cette période correspond à la deuxième révolution industrielle qui a été marquée par les discours et pratiques d'hommes d'affaires américains s'inscrivant dans une logique de philanthropie corporative.

Cette section sera consacrée à la RSE et passera en revue d'importantes définitions de ce concept, son évolution, et enfin quelques aspects de l'incontournable norme ISO 26000.

#### 1. Quelques définitions de la RSE :

Si la RSE est un concept largement répandu qui a eu droit à de nombreuses définitions, d'ordre académique et d'autres d'ordre institutionnel, il n'existe pas encore de définition consensuelle. Les tableaux suivants en recensent les plus importantes :

**Tableau 1-2 : Quelques définitions académiques de la RSE**

<b>Auteur</b>	<b>Définition</b>
<b>Bowen (1953)</b>	« La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société ».
<b>Mc Guire (1963)</b>	« L'idée d'une responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations ».
<b>Davis (1973)</b>	« La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. [...] Cela signifie que la RSE débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire ».

<sup>1</sup> <http://les.cahiers-developpement-durable.be/entreprendre/1-1-lentreprise-un-acteur-du-developpement-durable/>, dernière consultation : 23/07/2020 à 16h00

<b>Carroll (1979)</b>	« La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné ».
<b>Jones (1980)</b>	« L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux ».
<b>Wood (1991)</b>	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel ».

**Source :** Déjean & Gond, 2003 (source du tableau : Cherkaoui A., **La responsabilité Sociétale des Entreprises : un concept controversé**, Maroc, 2015, p8).

**Tableau 1-3 : Quelques définitions institutionnelles de la RSE**

<b>Organisme</b>	<b>Définition Institutionnelle de la RSE</b>
<b>Norme ISO 26000</b>	La RSO se définit comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et est mis en œuvre dans ses relations. »
<b>Pacte Mondial des Nations Unies</b>	« La RSE consiste pour les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. »
<b>La Commission Européenne</b>	La RSE correspond à « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».
<b>OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques)</b>	« On attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et, dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi. »

**Source :** Cherkaoui A., **La responsabilité Sociétale des Entreprises : un concept controversé**, Maroc, 2015, p7.

### 2. Emergence du concept de RSE<sup>1</sup>

#### 2.1. Emergence du concept de la RSE aux Etats-Unis

Si le concept de RSE peut être considéré relativement nouveau en Europe, il en a été question dans la littérature économique et gestionnaire des Etats-Unis depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle. A ce titre, l'analyse brève de travaux incluant une dimension historique (voir en particulier Bowen, 1953 ; Heald, 1961, 1970 ; Epstein, 2000) s'avère utile pour notre recherche.

Il semble que l'émergence de la grande entreprise est concomitante avec l'interrogation de sa responsabilité. La réponse à cette interrogation fait émerger à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle la notion de RSE mal définie alors en tant qu'un « *mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaires [qui] produisit des résultats qui furent pour le moins confus* » (Heald, 1961).

Le débat sur la RSE se formalise un peu plus au début du XX<sup>e</sup> siècle, à mesure que se propage le modèle de la grande entreprise à actionnariat dispersé<sup>2</sup> (Heald, 1970 ; Epstein, 2002) et la figure du dirigeant salarié non propriétaire, d'autant plus que ce dernier, auparavant dirigeant familial, se trouve substitué par un juriste ou un ingénieur issu des nouvelles *Business Schools* américaines<sup>3</sup>.

L'émergence de la grande entreprise à actionnariat dispersé a deux conséquences. Premièrement, elle minimise le contrôle des actionnaires sur les dirigeants. Deuxièmement, du fait de sa taille et de l'influence de ses propriétaires, l'entreprise change de nature pour devenir une institution à part entière. Elle interagit avec un ensemble de « *groupes intéressés, incluant cette vague entité : la communauté sociale dans son ensemble* » (Heald, 1961).

A partir des années 1920, plusieurs dirigeants font publiquement part de leur avis sur leur responsabilité envers la société. Les discours de cette époque sont très marqués par les notions de « *public service* » et « *trusteeship* », suggérant l'idée d'un contrat implicite caractérisant la relation entre l'entreprise et la société (Heald, 1961, 1971).

De nouvelles pratiques d'entreprise se développent au cours de cette période, suivant une logique d'« *essais-erreurs* » (Heald, 1961). Des discours et pratiques relatifs à la RSE se développent ainsi de manière précoce dans le milieu des affaires. Mais ce n'est que dans les années 1950 que des efforts significatifs de formalisation et de systématisation voient le jour à la frontière entre théologie, économie et gestion.

#### 2.2. Premières formalisations des rapports entre entreprise et société (1950-1965)

##### 2.2.1. Les années 1950 : la formulation des termes du débat par des chercheurs

---

<sup>1</sup> Acquier A. et Aggeri F., **Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE**, *Revue française de gestion* 2008/1, n° 180, p. 131-157.

<sup>2</sup> Dans un actionnariat dispersé, aucun actionnaire ne contrôle en pratique la société, et chaque actionnaire détient une petite partie du capital de la société. (Source : [www.edubourse.com](http://www.edubourse.com))

<sup>3</sup> Aux États-Unis, la première *business school* fut fondée à l'université de Pennsylvanie en 1881. En 25 ce nombre se montait à 183.

« Pour de nombreux auteurs dans le domaine de la RSE, l'ouvrage théorique fondateur sur la question est celui de Howard R. Bowen : *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, 1953). Ce livre fournit tout d'abord un témoignage historique très documenté, et recense les discours des dirigeants sur la responsabilité sociale, entendue comme un ensemble d'obligations à l'égard de la société. »

Il montre que les réflexions relatives à la responsabilité sociale s'inscrivent, durant les années 1950, dans le cadre de transformations assez profondes des modes de fonctionnement de l'économie américaine, et d'interrogations sur le modèle économique en place. Du fait de l'accroissement de la législation, de la concentration du pouvoir au sein des grandes entreprises mais aussi de l'émergence d'autres « groupes organisés » (syndicats, associations, etc.), l'économie américaine est mieux décrite sous la forme d'une « mixed economy », à mi-chemin entre le socialisme et le libéralisme. S'ils n'usent pas de leur pouvoir de manière responsable, les dirigeants risquent ainsi de voir s'accroître le contrôle social qui s'exerce sur eux, sous la forme de nouvelles régulations restreignant leur liberté d'action.

Pour éviter de voir un système centralisé et de nouvelles contraintes réglementaires prendre place, les hommes d'affaires doivent donc intégrer l'intérêt général à leurs décisions. Pour ce faire, Bowen stipule, toujours dans son livre, qu'une approche basée sur l'engagement volontaire des hommes d'affaires pourrait suffire à résoudre des problèmes économiques et sociaux des Etats-Unis d'après guerre. Un point intéressant de cette approche est l'importance accordée par Bowen aux fondements éthiques de la RSE.

Dans une perspective plus centrée sur l'entreprise et ses dirigeants, Peter Drucker évoque les responsabilités des managers dans la conclusion de son ouvrage *The Practice of Management*, intitulée : *The responsibilities of Management* (Drucker, 1954). Il y montre en quelques pages que les enjeux sociaux et ceux de l'entreprise sont indissociables et en quoi les grandes entreprises, détenant un pouvoir inégalé du fait de leur concentration inédite et de leur longévité, doivent assumer de nouvelles responsabilités.

La démarche de Drucker consiste donc à la fois à mettre en évidence la nécessité, pour les dirigeants, de tenir compte de l'environnement dans leurs pratiques, et de poser la question des principes qui doivent motiver les décisions de l'entreprise.

### 2.2.2. Les premières formulations de la RSE

Dans les années qui suivent, de nombreux auteurs reprennent l'idée d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société, ensemble d'obligations imposées à l'entreprise en plus de celles financières et légales, pour qualifier la RSE de contrainte morale ou réglementaire.

Pour reprendre l'analyse de Frederick, les premières approches de la RSE baignent dans un « brouillard normatif », donnant lieu à une éclosion de « débats philosophiques stériles » (Frederick, 1986). Par ailleurs, ces approches seront la cible des critiques des défenseurs de la primauté absolue des actionnaires sur les autres membres de l'organisation. Si les tenants de

la RSE ne contestent pas la mission de création de valeur de l'entreprise, accepter le principe d'une RSE reviendrait à reconnaître l'existence d'autres acteurs et d'une mission au-delà de la sphère économique, dont l'entreprise doit tenir compte dans le cours de son activité. C'est suffisant pour que Milton Friedman décrive la notion de *Corporate Social Responsibility* comme « profondément subversive », considérant qu'« il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements même de notre société libre que l'acceptation, pour les dirigeants d'entreprise, d'une responsabilité autre que celle de maximiser le rendement de l'argent de leurs actionnaires » (Friedman, 1962).

### 2.3. Un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société (1965-1980)

#### 2.3.1. La légitimité de l'entreprise en question (début 1960 – milieu 1970)

Si l'ensemble des institutions américaines (entreprises mais aussi l'Etat) avait traversé, à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale, une période d'amélioration continue de leur image, le milieu des années 1960 marque un retournement brutal et durable.

William Frederick revient sur ce contexte en soulignant la conflictualité des relations entre les entreprises et le reste du corps social. « L'entreprise se retrouvait violemment projetée dans un maelström social, dans lequel beaucoup remettaient en cause non seulement sa légitimité, mais aussi fondamentalement son droit à l'existence » (Frederick, 1994).

Ainsi, les entreprises se trouvent confrontées à de nouveaux mouvements contestataires, qui vont donner lieu à une importante vague de régulation au cours des années 1960 et dans la première moitié des années 1970 : la parution en 1967 du *Nouvel Etat Industriel* de Galbraith témoigne de la stigmatisation d'un pouvoir excessif de la grande entreprise vis-à-vis de son environnement et de ses clients (Galbraith, 1969).

Au-delà de la montée des mouvements consuméristes, qui donnent lieu à la création d'une agence de protection des consommateurs dans les années 1970, la Consumer Product Commission (CSPC), les années 1960 sont marquées par l'émergence de préoccupations relatives à l'égalité des droits et aux discriminations (Vogel, 1986). D'un point de vue institutionnel, la période est marquée par la création d'Amnesty International en 1961 et la mise en place d'une commission américaine sur l'égalité des opportunités d'emplois (US Equal Employment Opportunity Commission) en 1964. De plus, la question sur la sécurité au travail fait aussi l'objet de réglementation, avec la création dans les années 1970 de l'Occupational Safety and Health Administration. Enfin, on observe une attention nouvelle aux enjeux environnementaux. La publication de l'ouvrage *Silent Spring* par R. Carson (1962), qui met en cause les dégâts irréremédiables causés par l'usage des pesticides, fait voler en éclat l'idée selon laquelle l'environnement a une capacité d'absorption infinie. De nouvelles ONG sont créées, comme le WWF (World Wildlife Fund) en 1961 ou Greenpeace en 1975.

L'entreprise devient ainsi l'objet de violentes controverses et la cible de démarches activistes, dont les pressions peuvent résulter dans de nouvelles réglementations encadrant l'action des entreprises.

### **2.3.2. De la responsabilité à la réponse (responsiveness) : le développement d'une approche managériale de la RSE**

Face à la complexité et l'instabilité de l'environnement, la question de la RSE ne relève plus simplement d'un choix éthique et de choix du dirigeant. Il s'agit de comprendre d'où viennent ces forces et comment l'entreprise peut y remédier systématiquement. Cette question managériale se traduit par la création de nouvelles figures d'acteurs (le « social issue specialist »), de nouveaux outils et de nouvelles règles au sein des entreprises, notamment concernant les pratiques d'audit social (Bauer et Fenn, 1972 ; Dierkes et Bauer, 1974). Ainsi, Ackerman et Bauer (1976) rapportent qu'en 1973, « une majorité de très grandes entreprises avaient « audité » leur performance sociale au cours des derniers mois », alors même que ces démarches étaient inexistantes quelques années auparavant.

C'est dans son contexte que naquit le courant « *Corporate Social Responsiveness* ». Il trouve son socle dans un projet de recherche développé au sein de la Harvard Business School en 1971, sous l'autorité de Raymond A. Bauer (Ackerman, 1975). Le projet se développe, entre 1972 et 1974, pour donner naissance à deux ouvrages de synthèse publiés à un an d'intervalle : *The Social Challenge to Business* (Ackerman, 1975) et *Corporate Social Responsiveness* (Ackerman et Bauer, 1976).

- **Le développement d'une approche stratégique pour les questions sociales :**

Pour Ackerman et Bauer, les questions sociales ne sont pas fondamentalement différentes des autres questions traditionnelles de management. Par analogie à la notion de cycle de vie des produits en marketing, les auteurs proposent un modèle générique de développement des enjeux, le cycle de vie des « social issues », constitué de trois phases successives.

Au cours de la première étape, l'enjeu est faible et le temps est à la formulation de la question, à sa pertinence, sa compréhension et la prise de conscience du public. Dans une seconde étape, le problème reste émergent et non résolu mais les incertitudes sont autres : quels acteurs, quelle manière, quelles nouvelles compétences pour résoudre le problème ? Enfin, en troisième phase, la situation est maîtrisée : le problème est cerné, les solutions sont identifiées et l'impact économique est mesurable pour l'entreprise.

- **La capacité à orchestrer un processus de changement organisationnel**

Cette phase de diagnostic et de positionnement stratégique n'est qu'un des éléments dans le processus de développement de capacités de réponse de l'entreprise. Ainsi les auteurs soulignent la nécessité d'un processus de changement organisationnel plus large, qu'ils découpent en trois étapes (Ackerman, 1973).

La première étape consiste en une prise de conscience de la part du dirigeant qui formule une politique d'entreprise (*policy statements*) sur la question. La deuxième étape (*learning*) est centrée sur un effort de compréhension et de caractérisation du problème, et sur l'identification d'une réponse adaptée de la part de l'entreprise. Dans une troisième phase

(*organizational involvment and commitment*), l'enjeu porte sur la généralisation de la démarche, son appropriation par les acteurs opérationnels, et l'institutionnalisation d'une démarche *responsiveness* au sein de l'entreprise.

### 2.3.3. La portée du courant Responsiveness

Dans son ensemble, la vague de la *Corporate Social Responsiveness* a eu un impact contrasté sur le champ de recherche de la RSE. L'orientation managériale et l'analyse en termes de processus a influencé les travaux suivants de deux manières. Premièrement, elle a conduit à la requalification par certains auteurs (Wartick et Cochran, 1985 ; Vogel, 1986 ; Wartick et Rude, 1986 ; Wood, 1991) du champ « Entreprise et Société » (*Business and Society*) en « Questions Sociales dans l'Entreprise » (*Social Issues in Management*). Deuxièmement, elle a une filiation avec les premières approches *Stakeholders* à dominante managériale et sera réappropriée au sein du concept plus large et englobant de performance sociétale de l'entreprise.

Pourtant, ce courant de recherche restera d'une portée limitée et ne survivra pas à la décennie des années 1980, marquées par le recul de l'engagement des grandes entreprises américaines en matière de RSE et la disparition des jeunes directions des affaires sociales.

## 2.4. Tentatives de synthèse théorique la quête de concepts intégrateurs (1980-2000)

Cette période est marquée par le recul des pratiques d'entreprises en matière de RSE mais aussi par la quête des chercheurs du champ *Business and Society* à maintenir leur position. Cette période a aussi connue une forte volonté de consolidation et d'unification d'approches qui semblaient de plus en plus hétérogènes. Les concepts de performance d'entreprise et de *stakeholders* vont donc se développer dans ce même but.

### 2.4.1. La performance sociétale de l'entreprise (*Corporate Social Performance*)

En se référant aux travaux les plus significatifs en matière de *Corporate Social Performance* (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Carroll, 1991 ; Wood, 1991a ; Swanson, 1995 ; Carroll, 1999 ; Swanson, 1999), on constate que plutôt que d'interroger la notion de « performance », son utilisation dans le domaine de responsabilité sociale où de définir de nouveaux critères de performance intégrant des dimensions sociales et environnementales, ces articles visent à une intégration théorique des approches hétérogènes.

### 2.4.2. Les approches stakeholders

Le concept de *stakeholder* est doublement intéressant. Premièrement, il bénéficie d'une large diffusion académique, comme en témoignent des publications mobilisant la théorie des parties prenantes dans les revues académiques internationales les plus sélectives en management stratégique. Deuxièmement, ce concept se distingue par son appropriation massive et inédite dans le champ des pratiques managériales. Ainsi le management des parties prenantes occupe une place centrale dans la mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises.

- **Quatre propositions qui réunissent l'ensemble des approches *stakeholders* (à partir de Aggeri et Acquier, 2005) :**

*P1 : l'entreprise a des stakeholders qui ont des requêtes à son égard.*

L'entreprise, en tant que système ouvert, entre en relation (explicite, implicite, volontaire ou pas) et en négociation, dans les cours de ses activités, avec différents *stakeholders*, qui ont une identité et des préférences identifiables, et dont la participation est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

*P2: tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise*

La plupart des auteurs acceptent, malgré l'absence d'un consensus sur les critères de hiérarchisation, l'idée selon laquelle tous les *stakeholders* n'ont pas la même importance pour l'entreprise et que cette dernière, ne pouvant pas répondre à toutes leurs exigences, doit sélectionner celles auxquelles elle doit répondre.

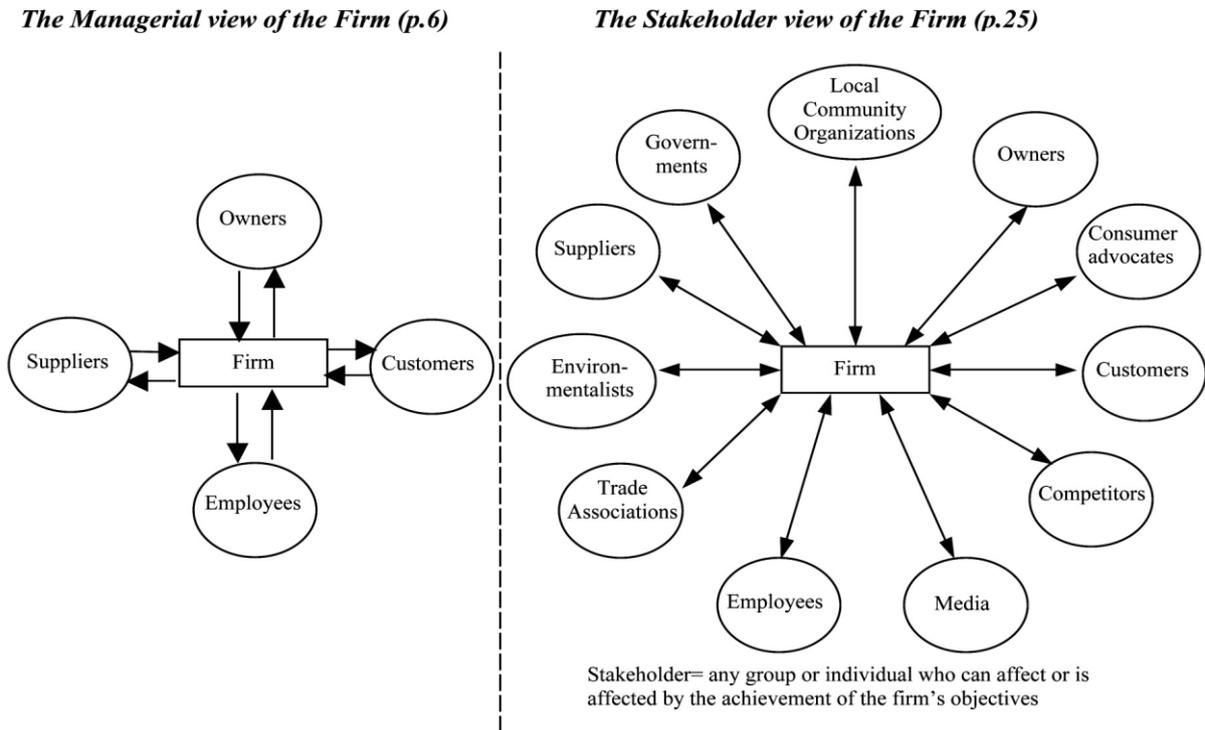
*P3: la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes de stakeholders influents et légitimes*

On retrouve ici l'idée que la responsabilité de l'entreprise s'exerce de manière contingente selon chaque demande et chaque *stakeholder*.

*P4: la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des stakeholders.*

Manager les *stakeholders* consiste à identifier ceux légitimes et influents, à cartographier les pressions qu'ils exercent sur l'entreprise et enfin, à déployer des démarches managériales aux différents niveaux de l'organisation.

**Figure 1-2 : L'entreprise d'un point de vue managérial et du point de vue des stakeholders.**



**Source:** Acquier A. et Aggeri F., op.cit., p143 (source : Freeman (1984)).

### 3. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise selon la norme ISO 26000 : (ISO, 2010)

L'ISO 26000 :2010 est l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale. [...] Elle donne un cadre international de comportement à tout type d'organisation (entreprises, collectivités, ONG, syndicats, quelle que soit sa taille, ses domaines d'actions. La norme ISO 26000 respecte les grands textes fondateurs internationaux comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, etc.<sup>1</sup>

ISO 26000 présente des lignes directrices pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation, concernant<sup>2</sup> :

1. Les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale.
2. Les origines, les orientales et les caractéristiques de la responsabilité sociétale.
3. Les principes et pratiques en matière de responsabilité sociétale.
4. Les questions centrales (voire figure 1-3) et les domaines d'action de la responsabilité sociétale.

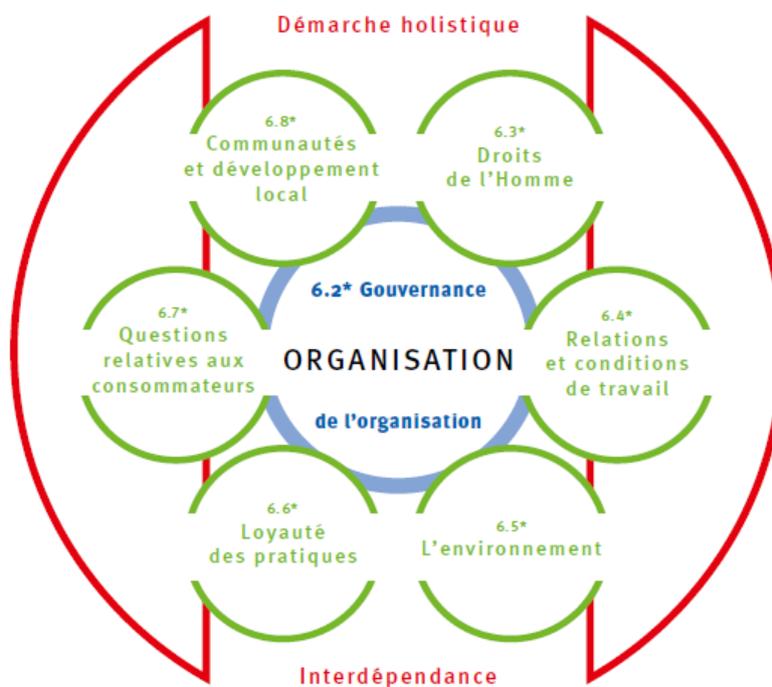
<sup>1</sup> AFNOR, L'ISO 26000 en 10 questions, Parler normes couramment : l'essentiel, AFNOR éditions, 2016, p4.

<sup>2</sup> ISO, Découvrir ISO 2600, Suisse, 2014, p6.

5. L'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation, et à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence.
6. L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles.
7. La communication sur les engagements, les performances et autres informations concernant la responsabilité sociétale.

ISO 26000 n'est pas une norme de système de management. Elle ne contient pas d'exigences, et en tant que telle, n'est pas destinée à des fins de certification.

**Figure 1-3 : Responsabilité sociétale : les 7 questions centrales**



\* Les chiffres correspondent aux numéros des chapitres de la norme ISO 26000.

**Source :** ISO, op.cit., p9.

### 3.1. L'importance de la RSE <sup>1</sup>

Les organisations existant de par le monde et leurs parties prenantes sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'adopter un comportement responsable, et des bénéfices qui y sont associés. L'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable.

<sup>1</sup> ISO, op.cit., p4.

L'engagement d'une organisation pour le bien-être de la société et pour l'environnement est devenu une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace. Cela reflète, en partie, la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance des organisations.

Au final, toutes les activités d'une organisation dépendent de l'état des écosystèmes de la planète. Les organisations sont aujourd'hui soumises à une surveillance plus rigoureuse de leurs diverses parties prenantes.

### 3.2. La RSE et le DD <sup>1</sup>

La responsabilité sociétale est étroitement liée au développement durable. Etant donné que le développement durable couvre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux communs à tout un chacun, il peut être utilisé pour traduire les attentes plus larges de la société qui doivent être prises en considération par les organisations désireuses d'agir de manière responsable. En conséquence, il convient que la contribution au développement durable soit un objectif essentiel de toute organisation engagée dans une démarche de responsabilité sociétale.

L'objectif du développement durable est de réaliser la durabilité de la société dans son ensemble et de la planète. Il ne s'agit pas de la durabilité ou de la pérennité d'une organisation particulière. La durabilité d'une organisation peut être ou ne pas être compatible avec le développement durable de la société dans son ensemble, lequel peut être atteint en traitant de manière combinée les aspects sociaux, économiques et environnementaux. La consommation durable, l'utilisation durable des ressources et les modes de vie durable concernent toutes les organisations et contribuent au développement durable de la société dans son ensemble.

### 3.3. Le respect des Droits de l'Homme

ISO 26000 :2010 définit les droits de l'Homme comme « les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit. » Ils existent en deux grandes catégories de droits de l'Homme. La première catégorie regroupe les droits civils et politiques comme le droit à la vie et à la liberté, l'égalité face à la loi et la liberté d'expression. La seconde catégorie regroupe les droits économiques, sociaux et culturels comme le droit au travail, le droit à la nourriture, le droit au meilleur niveau de santé possible, le droit à l'éducation et le droit à la sécurité sociale. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ISO, **ISO 26000 : 2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale**, Genève (Suisse), 2010, p11.

<sup>2</sup> **Idem.**, p27.

Il convient qu'une organisation respecte les droits de l'Homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité. Il convient que l'organisation<sup>1</sup> :

- Respecte et, chaque fois que possible, promeuve les droits énoncés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme ;
- Accepte l'universalité de ces droits, c'est-à-dire le fait qu'ils soient applicables de manière indivisible dans tous les pays, toutes les cultures et situations ;
- Prenne des mesures pour respecter les droits de l'Homme, et dans le cas où ceux-ci ne sont pas protégés, évite de tirer avantage de ces situations ; et
- Accepte le principe de prendre en compte les normes internationales de comportement dans les cas où la législation ou sa mise en application n'assure aucune protection adéquate des droits de l'Homme.

Ces droits de l'homme mentionnés dans la norme ISO 26000 : 2010 sont classés en huit domaines, à savoir :

- Obligation de vigilance
- Situation présentant un risque pour les droits de l'homme
- Prévention de la complicité
- Résolution des griefs
- Discrimination et groupes vulnérables
- Droits économiques, sociaux et culturels
- Principes fondamentaux et droit au travail

En plus de ces huit domaines des droits de l'homme, la norme se focalise sur les relations et conditions de travail, ces politiques et pratiques liées au travail et réalisées au sein d'une organisation, en cinq domaines comme suit :

1. Emploi et relations employeur-employé : une organisation responsable
  - s'assure que ceux qui réalisent le travail sont reconnus comme des employés ou des travailleurs indépendants ;
  - Ne cherche pas à se soustraire aux obligations imposées par la loi sur le travail ;
  - Reconnaît l'importance d'un travail stable pour l'employé ;
  - Ne licencie pas ses employés de façon arbitraire ;
  - Adopte des pratiques équitables et non discriminatoires d'accès à l'emploi ou envers ses employés ;
  - Ne profite pas de relations et de conditions de travail abusives imposées par ses fournisseurs et sous-traitants dans sa chaîne d'approvisionnement.
2. Conditions de travail et protection sociale : elles englobent les questions salariales et de compensation, ainsi que les questions liées au temps de travail, aux périodes de repos, aux congés, aux pratiques disciplinaires et aux licenciements, de même que les questions liées à la maternité au bien-être des personnes.

---

<sup>1</sup> Idem., p16.

3. Dialogue social : il renvoie aux pratiques de « négociation, consultation ou échange d'informations » entre les représentants indépendants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur les questions qui leur sont communes.
4. Santé et sécurité au travail : ce domaine d'intervention porte de manière générale sur le bien-être des travailleurs en situation de travail, ce qui comprend aussi bien la prévention des accidents que les risques de nature physiologiques et psychologiques pour la santé auxquels sont exposés les travailleurs dans l'environnement de travail.
5. Développement du capital humain : il comprend tous les points liés à la formation et l'éducation au sens large.

### Section 3 : La gestion durable des ressources humaines (GDRH)

Facteur-clé de succès des entreprises, les pratiques de GRH doivent soutenir les principaux défis de l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant que les pratiques GRH soient en train de suivre la tendance des entreprises en adoptant le concept de développement durable et en contribuant au développement de la RSE. C'est ainsi que l'expression « Gestion Durable des Ressources Humaines » s'est forgée une place dans le langage courant.

Dans cette présente section, nous allons aborder le concept de gestion durable des ressources humaines en faisant d'abord le lien entre GRH et GRH stratégique, puis entre GRH et la notion de durabilité pour enfin en arriver à définir la notion axe de cette partie, à savoir la GDRH. Ensuite, nous ferons un tour non-exhaustif de la littérature sur ce concept, nous verrons ses caractéristiques, dimensions et objectifs avant de conclure par quelques exemples de pratiques s'inscrivant dans le cadre de la GDRH.

#### 1. GRH et GRH stratégique

La GRH, selon Boxall et Purcell (2008), représente l'ensemble des activités associées à la gestion des employés. Kramar (2014) étend cette définition en qualifiant la GRH d'activités associées à la gestion des personnes travaillant au sein d'une organisation. Cet auteur met l'accent sur les employés de l'organisation car le travail des organisations se voit de plus en plus réalisé par du personnel externe tels que des sous-traitants ou des consultants.<sup>1</sup>

Truss, Mankin et Kelliher (2012) quant à eux définissent la GRH d'« acte des activité et responsabilité managériales concernées par le développement et le maintien d'employés compétents »<sup>2</sup> alors que Senyucel (2009) définit cette discipline comme « la combinaison de pratiques de gestion centrées sur les personnes qui reconnaît les employés comme des ressources, et de celles qui s'orientent vers la création et le maintien d'une main d'œuvre qualifiée afin d'atteindre les objectifs organisationnels ».<sup>3</sup>

Pour ce qui de la GRH stratégique, qui apparaît souvent dans la littérature liée à la GDRH, elle est populairement définie par Wright et McMahan (1992) comme « le modèle d'activités de ressources humaines planifiées destinées à habilitier l'entreprise à atteindre ses objectifs ».<sup>4</sup> Dans cette littérature, l'attention est principalement portée sur l'approche basée sur les ressources, à savoir la « resource based view » (RBV) (Wernerfelt, 1984), de la GRH,

---

<sup>1</sup> Kramar R., **Beyond strategic management: Is sustainable human resource management the next approach?**, International Journal of Human Resource Management, 2014, p25.

<sup>2</sup> Bailey C., Truss C., Mankin D., & Kelliher C., **Strategic human resource management (2ème édition)**, Oxford university, New Yoork (USA), 2018.

<sup>3</sup> Senyucel Z., **Managing the Human Resource in the 21<sup>st</sup> Century**, édition BookBoon, London, Royaume Uni, 2009.

<sup>4</sup>Wright P.M. & McMahan G.C, **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**, Journal of Management, 1992, p298.

présentant le rôle des RH dans l'obtention d'un avantage compétitif aux entreprises (Barney, 1991).<sup>1</sup>

### 2. Durabilité et GRH

La logique de la relation entre durabilité et GRH, selon Ehnert (2009) et Ehnert et Harry (2012), se base sur les deux arguments suivants<sup>2</sup> :

- La relation entre l'organisation et son environnement (niveau macro) doit être prise en compte, l'organisation ne pouvant plus négliger le discours sociétal lié à la durabilité et la durabilité organisationnelle, la GRH ayant de plus la faculté d'apporter d'importantes contributions au développement durable (Cohen, Taylor, et Muller-Camen, 2012).
- La durabilité des systèmes de GRH devient une stratégie de survie pour les organisations devant faire face à une rareté des RH et aux problèmes de santé liés au travail. Le débat se trouve ainsi au niveau de la GRH et de la durabilité humaine.

### 3. Définitions de la GDRH

Même si le concept de GDRH est relativement récent, il suscite un intérêt indéniable dans la littérature relative au management mais aussi dans celle relative au développement durable. Loin de nous l'ambition de faire un inventaire exhaustif, nous jugeons toutefois intéressant de découvrir quelques définitions de ce terme.

Selon Mariappanadar (2003) la GDRH est « le management des RH pour satisfaire les besoins optimaux de l'entreprise et la communauté du présent sans compromettre la capacité de satisfaire les besoins de l'avenir »<sup>3</sup>.

Thom et Zaugg (2004) quant à eux, la définissent comme « ces approches et actions concrètes orientées vers le long-terme visant à un recrutement et une sélection, un développement, un fonctionnement et une libération des employés collectivement consciencieux et rentables »<sup>4</sup>.

Pour Gallon (2005), la GDRH réfère à « la durabilité des ressources humaines en termes de capacité des organisations à créer de la valeur, ayant ainsi la capacité à régénérer de la valeur

---

<sup>1</sup> Barney J., **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, 1991.

<sup>2</sup> Ehnert I. & Harry W., **Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue**, Management Revue, 2012.

<sup>3</sup> Mariappanadar S., **Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment**, Internal Journal of Social Economics, 2003, p910.

<sup>4</sup> Alic B., **Organizations involvement in the sustainable development of human resources**, Université Constantin Brâncuși : Série économique, Roumanie, 2018, p15.

et renouveler la richesse par l'application des pratiques et politiques des ressources humaines »<sup>1</sup>.

Ehnert (2009) définit la GDRH comme « la configuration des stratégies et pratiques de ressources humaines planifiées ou émergentes destinées à favoriser l'accomplissement des objectifs organisationnels tout en reproduisant simultanément la base des ressources humaines sur une période long terme et en contrôlant l'apparition d'effets secondaires et effets de rétroaction auto-provoqués par les systèmes de RH sur la base des RH et donc sur l'entreprise elle-même »<sup>2</sup>.

De Souza, Jabbour et Santos (2011) affirment que « la gestion durable des ressources humaines vise à assurer la durabilité organisationnelle grâce à l'élaboration de politiques, stratégies et pratiques en matière de ressources humaines qui soutiennent à la fois les dimensions économique, sociale et environnementale »<sup>3</sup>.

Pour Dupont, Ferauge, et Giuliano (2013) « la GRH durable est comprise comme des politiques et pratiques RH qui contribuent à améliorer la qualité de vie au travail et la qualité de vie des employés »<sup>4</sup>.

Wagner (2013) à son tour définit la GDRH comme « une gestion des ressources humaines qui répond aux besoins actuels d'une entreprise et de la société en général sans compromettre leur capacité à répondre aux besoins futurs »<sup>5</sup>.

Ehnert, Parsa, Roper, Wagner et Muller-Camen (2016) considèrent la GDRH comme « l'adoption de stratégies et de pratiques de GRH qui permettent d'atteindre des objectifs financiers, sociaux et écologiques, avec un impact à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et sur un horizon de temps à long terme tout en contrôlant les effets secondaires involontaires et la rétroaction négative »<sup>6</sup>.

Enfin, Wang (2019) stipule que « le sens de la gestion durable des ressources humaines est d'obtenir et de maintenir un avantage concurrentiel nécessaire auprès d'un grand nombre d'employés précieux, satisfaits et engagés avec des pratiques de GRH effectives »<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Gollan P., **High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities**, Asia Pacific Journal of Human Resources, 2005, p25.

<sup>2</sup> Ehnert I., **Sustainable Human Resource Management: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective**, Springer, Berlin (Allemagne) , 2009, p74.

<sup>3</sup> De Souza F., Wesley R., Jabbour C., & Santos F., **Continuing the evolution : Towards sustainable HRM and sustainable organisation**, Série Business Strategy, 2011, p226.

<sup>4</sup> Diaz-Carrion R., Lopez-Fernandez M., Romero-Fernandez P. M., **Developing a sustainable HRM System from a contextual perspective**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2018, p25.

<sup>5</sup> Wagner M., **'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation?**, Journal of business ethics, 2013, p443.

<sup>6</sup>Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M. et Muller-Camen M., **Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies**, The international Journal of Human Resource Management, 2016, p90.

<sup>7</sup> Wang C., **Linking Sustainable human resource management in hospitality: An empirical investigation of the integrated mediated moderation model**, Sustainability, 2019, p2.

### 4. GDRH : état de la littérature <sup>1</sup>

En analysant la littérature existante sur la GDRH, nous avons constaté que celle-ci se composait de plusieurs courants de pensée dont nul ne fait l'unanimité.

Pour certains auteurs, le premier devoir d'une politique de ressources humaines est de respecter les quatre principes définis par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) paru dans la « Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail » de la manière suivante :

- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- L'abolition effective du travail des enfants ;
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

On trouve dans le rapport de la Commission de Brundtland un chapitre consacré au développement des ressources humaines. Dans la partie consacrée à la production industrielle, le rapport mentionne l'importance de ne pas nuire à la santé des êtres humains dans la production industrielle. Le rapport mentionne également l'importance de créer des opportunités d'emplois.

Dans la déclaration de l'ONU pour l'Agenda 21, le chapitre 7 se rapportant à la « promotion d'un modèle viable d'établissements humains » qui englobe huit domaines ou secteurs d'actions dont « 7H : promotion de la valorisation des ressources humaines et de la mise en place de moyens de développements des établissements humains consistant à améliorer, du point de vue social, économique et écologique, la qualité de ces établissements et les conditions de vie et de travail de tous, en particulier des pauvres des zones urbaines et rurales » (Nations Unies, Développement durable ; Action 21, Session extraordinaire de l'Assemblée générale sur les petits Etats insulaires en développement, New York, 1999).

Bergmann suppose, quant à lui, qu'une bonne gestion et organisation des ressources humaines suffit déjà pour qu'elles soient durables. (Bergmann, 1999)

De son côté, Guerro propose différents outils pour mesurer la durabilité des ressources humaines (Guerro, 2005). Ces outils de mesure sont le fruit de trois types d'approches empiriques :

- a) « Macro » : enquête auprès de la direction et tester les impacts des pratiques RH sur les performances.
- b) « Micro » : enquête auprès des salariés et tester l'impact des attitudes et des comportements sur la performance.

---

<sup>1</sup> Borter S., Gonin F., Gendre-Aegerter D. et Bornand T., Vers un modèle de GRH durable, Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, 2011.

- c) « Meso » : enquête auprès de la direction et des employés et tester l'ensemble du modèle.

Certains auteurs abordent la question de la GDRH à partir du concept de RSE. Ces auteurs considèrent que les entreprises doivent répondre de leur principe de gouvernance et respecter les principes éthiques dans la gestion des ressources humaines (Bigler & Rüfenacht, 2003 ; Cozette, Bretagne et Bourguinat, 2005 ; Laville, 2004 ; Weil & Woodall, 2005).

Dans la perspective de la RSE, certains travaux montrent que les entreprises peuvent déjà contribuer à cette responsabilité et assumer une partie de celle-ci en étudiant de plus près les questions qui préoccupent la GRH comme le taux d'absentéisme, la discrimination, etc. A titre d'exemple, VonCranach propose un modèle de RSE qui attire l'attention des entreprises sur leur responsabilité économique et leur utilité à la société (VonCranach, 2001).

En ce qui concerne les risques que comporte un non respect des principes de la RSE et du DD dans la GRH, Mariappanadar illustre les effets pervers des licenciements, restructurations, et autres réorganisations pour l'individu et la collectivité publique ; notamment au niveau des dépenses publiques et des coûts sanitaires qu'ils peuvent engendrer.

Il est intéressant de constater ces risques en étudiant l'effet de la RSE sur les comportements dysfonctionnels des employés (Viswsvaran, Deshpande, & Milman, 1998). En outre, certains travaux relèvent la confusion existante entre la satisfaction au travail des salariés et les principes du DD et dénoncent, entre autres, la difficulté pour les entreprises de faire le lien entre une politique de DD au niveau social et la satisfaction des salariés (Stephany, 2001).

Faute de consensus théorique sur la notion de GDRH, il peut être intéressant de faire une revue des principales normes de qualité. Nous pouvons constater trois grandes certifications et normes internationales : la famille des normes EFQM, ISO et GRI.

### **EFQM:**

EFQM (European Foundation for Quality Management) est une fondation créée en 1998 par 14 entreprises européennes et basée à Bruxelles (Belgique). Elle a pour mission de promouvoir le système de la qualité totale en Europe. EFQM se présente comme une philosophie de la qualité dont le rôle clé est de renforcer l'importance de l'excellence dans toutes les activités de l'entreprise.

La fondation a établi un modèle européen de la qualité servant de ligne directrice pour le prix d'excellence. Ce modèle comporte 9 critères, chacun structuré en sous critères. Ce modèle intègre à la fois le client, les actionnaires, le personnel, la collectivité et l'environnement dans l'auto-évaluation.

Les 9 critères sur lesquels les entreprises sont évaluées sont composés en deux groupes de<sup>1</sup> :

- 5 critères portant sur les moyens (facteurs) : « ce que l'entreprise fait », les éléments sur lesquels se fonde la structuration du système de gestion de l'entreprise.
- 4 critères portant sur les résultants : « ce que l'entreprise atteint », les résultats généraux de l'entreprise basée sur tous les éléments.

Et ces critères sont<sup>2</sup> :

1. *Le leadership*
2. *La stratégie*
3. *Le personnel* : les Organisations d'excellence valorisent leur personnel et créent une culture facilitant l'atteinte de leurs objectifs individuels et collectifs et ceux de l'organisation elle-même dans un intérêt mutuellement partagé. Elles développent les compétences et les talents de leur personnel et favorisent l'égalité des chances. Elles leur prêtent une attention constante, communiquent avec eux, les récompensent ; elles les reconnaissent de façon à les motiver, favoriser leur implication et leur permettre d'utiliser leurs compétences et connaissances au service de l'Organisation.
  - a) Les plans et politiques de gestion des RH soutiennent la stratégie de l'Organisation.
  - b) Les connaissances et les compétences sont développées.
  - c) Le personnel est managé, impliqué et responsabilisé.
  - d) Le personnel communique efficacement dans toute l'Organisation à tout niveau.
  - e) Le personnel est récompensé et reconnu. Il fait l'objet d'une grande attention.
4. *Les partenariats et les ressources*
5. *Les processus, produits et services*
6. *Les résultats clients*
7. *Les résultats personnel* : les Organisations atteignent et maintiennent des résultats remarquables qui satisfont ou dépassent les attentes du personnel.
  - a) La perception : Il s'agit de la perception du personnel vis-à-vis de l'Organisation. Elle donne une compréhension du point de vue du personnel sur la stratégie RH de l'Organisation, ainsi que sur les politiques et processus qui la soutiennent.
  - b) Les performances : Il s'agit des mesures internes utilisées par l'Organisation pour surveiller, comprendre, améliorer la performance de l'Organisation et en anticiper l'impact sur les perceptions.
8. *Les résultats sociétaux*
9. *Les résultats d'activité (Business Results)*

Il est toutefois important de noter qu'il s'agit d'une norme relative à la qualité totale. Elle n'est donc pas spécifique à la gestion durable des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-l-efqmr>; dernière consultation : 01/07/2020 à 11h00

<sup>2</sup> Association France Qualité Performance, **Prix France Qualité Performance 2014 : guide et référentiel (basé sur le Modèle d'Excellence EFQM version 2013)**, 2014, p6 (source : [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)).

### La famille des normes ISO

L'ISO (International Organisation for Standardisation) est une fédération dont le but est de contribuer à la normalisation des entreprises et ainsi de simplifier les échanges entre les pays. Pour les ressources humaines, la norme ISO 9000 inclut la satisfaction de toutes les parties prenantes ; elle évalue 7 principes qui sont : l'orientation client, l'implication du personnel, le management par l'approche système, les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs, l'approche factuelle pour les prises de décision, et l'amélioration continue.

La famille ISO 14000 traite des divers aspects du management environnemental. ISO14000 traite des systèmes de management environnemental (SME) et définit les exigences relatives à un SME. C'est un outil de management qui permet aux organismes de toute taille et de tout type d'identifier et de maîtriser l'impact environnemental de ses activités, produits ou services, et d'améliorer en permanence sa performance environnementale, et de mettre en œuvre une approche systématique pour définir des objectifs et cibles environnementaux, les atteindre et démontrer qu'ils ont été atteints.

On peut reprocher à cette norme de ne pas spécifier les niveaux de performance environnementale. Si elle le faisait, ces niveaux devraient être spécifiques à chaque activité économique et cela multiplierait les normes. ISO 14001 a pour but de fournir un cadre pour une approche holistique et stratégique de la politique, des plans et des actions de l'organisme à l'égard de l'environnement. Elle donne les exigences génériques pour un SME. La philosophie sous-jacente est que, quelle que soit l'activité de l'organisme, les exigences d'un SME efficace sont les mêmes. La norme s'applique aux aspects environnementaux que l'organisme a identifiés comme étant ceux qu'il a les moyens de maîtriser et ceux sur lesquels il a les moyens d'avoir une influence. Elle n'instaure pas en elle-même de critères spécifiques de performance environnementale.

La norme ISO 26000 « véritablement innovante et longtemps attendue, offre aux organisations un cadre de travail pour l'élaboration d'une stratégie intégrant la responsabilité sociétale » (Auburn et al., 2010). A son origine, une demande de lise en chantier émanant des consommateurs, pour que l'ISO établisse une norme permettant de différencier les bonnes pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociétale. La publication le 1<sup>er</sup> novembre 2010 de l'ISO 26000, première norme internationale des lignes directrices sur la RSO, apporte pour la première fois un cadre et une définition communs permettant de définir et de déployer la responsabilité sociétale des entreprises, qui se définit comme la contribution de ces dernières au développement durable (AFNOR, 2010).

### La norme SA8000 / SAI (Social Accountability International) :

La norme SA8000 / SAI est celle qui ressemble le plus à une norme pour les ressources humaines. La norme vise les bonnes conditions de travail dans l'entreprise qui l'adopte, mais aussi chez les fournisseurs, sous-traitants et service après-vente. Les neuf domaines de performance sociale sont : interdiction du travail des enfants, interdiction du travail forcé, interdiction des pratiques disciplinaires, respect des normes essentielles de santé et de

sécurité, liberté d'association et droit de négociation collective, limitation de la durée du temps de travail, versement d'un salaire minimum pour subvenir aux besoins fondamentaux, non-discrimination de race, genre, religion, etc., et enfin suivi et contrôle indépendant de l'application de la norme.

### GRI (Global Reporting Initiative)

La norme GRI est une initiative internationale multi-partie regroupant des organisations pour la mise en place d'un cadre commun pour la notification volontaire des incidences économiques, environnementale et sociales de l'activité au niveau des organisations. Son objectif est de renforcer la comparabilité et la crédibilité des pratiques en matière de rapport de développement durable à l'échelle mondiale. GRI structure les indicateurs de performance selon une hiérarchie par catégorie, aspect et indicateur. Les indicateurs sont regroupés en fonction de trois axes de la définition conventionnelle du développement durable : économique, environnemental et social. La performance des ressources humaines est traitée dans l'axe social et la catégorie « pratiques en matière d'emploi et de travail décent » ; les aspects qui sont évalués sont : l'emploi, les relations sociales, la santé et la sécurité, la formation et éducation, la diversité et égalité des chances.

On constate que les principales normes de qualité n'utilisent pas un concept commun de GRH, *a fortiori* de GDRH, et font toute référence à des critères particuliers. Ce tour d'horizon montre que, malgré le nombre important de travaux relatifs au développement durable, la question du lien de ce domaine avec la GRH n'est soit pas abordée, soit elle l'est sous des angles et avec des concepts forts différents. Il nous paraît ainsi judicieux de choisir les travaux qui vont plus dans le sens de notre recherche.

## 5. Les caractéristiques de la GDRH

Ehnert (2014) en énonce six<sup>1</sup> :

1. L'orientation à long terme, en préconisant un équilibre entre utilisation efficiente des RH au présent, et le besoin de maintenir un personnel qualifié, engagé et en bonne santé pour le futur ;
2. L'orientation vers le contrôle des impacts, notamment sur la qualification, l'engagement, et la santé des employés. Il s'agit ainsi d'un contrôle des externalités négatives ;
3. L'orientation vers la substance et l'autonomie, ce qui signifie que le système des RH doit se maintenir dans son environnement, montrant sa performance tout en maintenant sa substance ;
4. L'orientation vers les partenariats, c'est-à-dire la capacité de développer des partenariats avec des parties prenantes clés, en contribuant notamment à l'origine des

---

<sup>1</sup> Ehnert I., **Paradox as a lens for theorizing Sustainable HRM**, Sustainability and Human Resource Management, édition Springer, Berlin (Allemagne), 2014, p250.

RH. La GRH contribue ainsi à sa propre survie en créant une relation d'échange mutuel de ressources ;

5. L'orientation vers les objectifs multiples (économiques, sociaux, environnementaux), ce qui correspond à la capacité d'intégrer ces dimensions dans leur système de gestion de la performance d'une part, et d'utiliser des indicateurs sociaux ou environnementaux dans le système de contrôle, d'autre part.
6. L'orientation vers les paradoxes, c'est-à-dire la capacité pour la GRH et pour les individus de s'adapter cognitivement et émotionnellement à une surabondance de tensions paradoxales.

### 6. Les dimensions de la GDRH

Järnlström, Saru et Vanhala (2018) en ont identifié quatre<sup>1</sup> :

1. Justice et égalité : dimension concernée par les responsabilités éthiques et le respect des lois, en mettant l'accent sur la diversité et les traitements équitables des employés ;
2. Pratiques de ressources humaines transparentes : dimension qui requiert de la transparence, de la justesse et de l'équité dans les processus de recrutement, d'allocation des ressources, de développement de compétences, de rémunération, récompenses, promotions pratiques liées à la participation des employés et à la flexibilité ;
3. Profitabilité : dimension qui promeut l'efficacité organisationnelle et les résultats financiers au travers de la GRH, de la pro-activité, d'une approche long terme.
4. Bien-être des employés : cette dernière catégorie favorise le souci, le support, le bien-être physique et psychologique, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés, en les considérant comme des atouts à développer.

### 7. Les objectifs de la GDRH

Pour Ehnert (2006), les objectifs de la GDRH sont<sup>2</sup> :

- Balancer les ambiguïtés et dualités de l'efficacité et de la durabilité sur le long terme ;
- Soutenir, développer et reproduire la base des ressources humaines et sociales de l'organisation ;
- Evaluer et mesurer les effets négatifs des activités de ressources humaines sur la base des RH et les sources de RH.

---

<sup>1</sup>Järnlström M., Saru E., & Vanhala S., **Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective**, Journal of Business Ethics, 2018, p12-15.

<sup>2</sup> Ehnert I., **Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field**, 21<sup>st</sup> EIASM Workshop on SHRM, 2006, p14.

### 8. Quelques pratiques de la GDRH

Avec l'accroissement des problèmes de santé liés au travail d'une part, et la dépendance intensifiée des organisations d'une main d'œuvre qualifiée et de haute qualité d'autre part, la survie des organisations dépend de plus en plus des systèmes durables de GRH (Ehnert et Harry, 2012)<sup>1</sup>.

Les pratiques de GRH ne doivent plus se limiter à la perspective des organisations mais aussi se focaliser sur les besoins des employés, et même ceux de leur famille, sans se contenter donc de pratiques qui respectent la loi et en se concentrant sur les intérêts des parties prenantes internes et externes<sup>2</sup>.

De nombreux auteurs (ex. Järlström, Saru et Vanhala, 2016 ; Macke et Genari, 2018) mentionnent des pratiques durables pour les employés telles que les formations, le développement des employés, la santé et la sécurité au travail, la gestion des carrières, l'implication et la participation des employés, la motivation, la communication, le respect des employés, la transparence, la flexibilité, le bien-être de l'employé, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les congés de maternité, les bénéfices sociaux, etc.

Pour conclure, nous estimons, tout comme Ehnert, Harry et Zink (2014) que la GDRH mérite plus d'importance parce qu'elle a plusieurs niveaux d'analyse (effets sur les individus, la gestion des processus, les organisations et la société), plusieurs dimensions (économiques, sociale et environnementale), ainsi que plusieurs perspectives temporelles (court-terme et long-terme).

---

<sup>1</sup> Ehnert I. & Harry W., *op.cit.*, p221.

<sup>2</sup> Macke J. & Genari D., *Systematic literature review on sustainable human resource management*, Journal of Cleaner Production, 2019, p808.

### **Conclusion :**

Nous avons traité, dans ce chapitre, l'articulation RSE/DD et GDRH. Suite à cela, nous avons pu conclure que le développement durable renvoyait à la nécessité de se mobiliser pour garantir un meilleur avenir aux générations futures que celui qui les attendraient si on restait sans rien faire face aux effets néfastes des actions humaines sur la planète et sa population humaine, animale et végétale.

De plus, la RSE, en s'inspirant du paternalisme, de l'anthropologie et du développement durable, incite les entreprises, à aller bien au-delà de leurs obligations légales pour se conformer aux attentes sociétales, et surtout celles de leurs parties prenantes.

Enfin, nous avons compris que les ressources humaines étaient des parties prenantes de l'entreprise avec lesquelles il faut assurer une relation mutuellement bénéfique et durable afin de garantir la pérennité de l'entreprise. La gestion durable des ressources humaines vise justement à assurer la durabilité et l'efficacité des ressources humaines tout en améliorant la qualité de vie au travail et la qualité de vie globale des employés à travers ses pratiques.

## **Chapitre 2 :**

L'équilibre vie  
professionnelle - vie  
personnelle et  
l'engagement  
organisationnel

## **Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel**

---

### **Introduction**

Dans un contexte caractérisé par une société contenant un nombre grandissant de travailleurs, il est difficile pour ces derniers de trouver une formule qui puisse leur permettre de répondre aux exigences organisationnelles tout en satisfaisant les besoins de leurs familles et en gardant un certain lien avec la société (amis, etc.). En effet, les salariés se trouvent face à des obligations contradictoires qui les empêchent de se donner à fond dans les deux sphères professionnelle et personnelle.

Ceci dit, l'adéquation des attentes de l'employeur et du travailleur n'est pas seulement une question d'efficacité à court terme, car elle peut conduire à des comportements improductifs et même rétractifs tels que l'absentéisme et la démission.

Dans ce sens, il devient à présent primordial pour les entreprises de trouver des solutions à cette situation, de trouver des moyens d'atteindre une certaine harmonie de leurs attentes avec celles des salariés ou, mieux encore, d'attirer et garder des employés qui considéreront les problèmes de leur organisation comme les leurs ; des employés engagés envers l'organisation.

Considéré comme facteur d'assiduité et de loyauté des individus envers l'organisation, il n'est pas étonnant de constater l'intérêt que cette dernière pour l'engagement organisationnel. En effet, l'engagement organisationnel suscite beaucoup d'intérêt que l'on pourrait justifier par sa corrélation avec la stabilité du personnel, son assiduité, sa performance au travail et ses comportements professionnels qui vont bien au-delà des exigences de son rôle professionnel.

Nous consacrons ce chapitre, premièrement à l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle puis, deuxièmement au concept de l'engagement organisationnel.

### **Section 1 : L'équilibre vie professionnelle - vie personnelle**

Le thème de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle connaît un intérêt croissant dans la littérature francophone, même s'il reste timide par rapport à l'intérêt porté à ce même sujet dans la littérature anglo-saxonne. D'autre part, une grande partie des études francophones existantes, notamment les travaux de Tremblay (2004 ; 2006), se veulent axés sur la différence entre la perception de cet équilibre vie-personnelle – vie professionnelle entre hommes et femmes. Notre étude ne va se baser sur aucun des deux sexes, considérant que le public visé n'est pas juste l'un des deux et qu'il ne concerne pas seulement les personnes mariées mais toute personne ayant un emploi, et par conséquent une vie professionnelle, la vie personnelle étant déjà un acquis pour toute personne.

Dans cette présente section, nous aborderons d'abord le cadre conceptuel de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle en passant en revue quelques modèles susceptibles d'expliquer les interactions entre les deux sphères. Nous nous approfondirons un peu pour comprendre les deux paradigmes dominant la littérature (celui du conflit travail-famille ainsi que celui de l'enrichissement travail-famille). Il sera ensuite question du cœur de cette section, à savoir l'équilibre entre les deux sphères professionnelle et personnelle. Après avoir défini ce concept, nous verrons la position ainsi que les politiques des organisations face aux attentes des employés quant à l'atteinte d'un équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle.

#### **1. Cadre conceptuel de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle <sup>1</sup>**

La séparation graduelle entre les différentes sphères de vie n'est pas si lointaine. Elle a été observée à partir de la première révolution industrielle, soit dès la fin du XVIIe siècle (Kabanoff, 1980). En effet, l'industrialisation des sociétés et l'essor du salariat ont eu pour conséquence la dissociation des différentes facettes de la vie, notamment le travail et la vie familiale, qui pouvaient jusqu'alors se dérouler au même endroit (ex. exploitation agricole, local commerçant).

L'attitude de la majorité des organisations était alors de considérer la vie familiale comme « une affaire personnelle (et plus particulièrement une « affaire de femmes ») qui n'avait rien à voir avec la vie professionnelle » ; ou encore, que « l'employé devait faire le choix puisque les responsabilités professionnelles et familiales sont inconciliables » (Alis & Dumas, 2003).

A partir du XIXe siècle, les entreprises françaises et américaines ont mis en place des institutions sociales pour répondre à ces préoccupations (De Bry & Ollier Malaterre, 2006).

---

<sup>1</sup> Tanquerel S., **Dépasser la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle en entreprise pour construire l'égalité professionnelle femmes-hommes**, thèse doctorale en sciences de gestion, université de Strasbourg, 2014, p34-35.

Le concept d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, « work-life balance » en anglais, émerge aux Etats-Unis dans les années 1970, à un moment où les entreprises américaines commencent à se questionner sur les rapports entre travail et hors-travail. Dans un premier temps, ces questionnements ne vont s'intéresser qu'aux relations entre travail et famille.

### 1.1. Quelques modèles expliquant les rapports travail – hors-travail <sup>1</sup>

Les différentes études internationales conduites s'accordent pour dire que les relations entre travail et hors-travail, notamment l'influence du travail sur la famille, peuvent prendre trois formes (Kabanoff, O'Brien, 1980 ; Dumas, 2008).

- ❖ **La segmentation** : dans cette perspective, travail et famille sont des domaines indépendants avec des frontières fixes ; les deux sphères sont « segmentées » et sont supposées avoir peu d'influence et d'interaction entre elles. Comme le souligne Thévenet (2001), il s'agit de « l'hypothèse implicite de nos modèles de gestion du personnel et de nombreux modèles qui étudient la performance au travail en fonction seulement des variables de situation et des conditions de travail. Beaucoup de travailleurs revendiquent d'ailleurs cette séparation étanche entre deux mondes qu'ils font attention de ne pas mélanger : le travail et la famille ».
- ❖ **La compensation** : ce modèle théorique considère que l'individu cherche dans une sphère d'activité la satisfaction et la considération qu'il ne trouve pas dans l'autre. Ainsi, la compensation peut s'effectuer en faveur de la sphère personnelle : le loisir, le foyer, la famille apparaissent comme un paradis à côté du monde contraignant du travail. Inversement, la compensation peut être en faveur de la sphère professionnelle. Cela peut se produire quand le salarié trouve dans le travail une reconnaissance et une qualité de vie qu'il ne trouve pas hors de son travail.
- ❖ **Le débordement** : cette approche considère que les deux domaines se chevauchent et qu'un domaine d'investissement « déborde » sur l'autre. Selon Dumas (2008), cette théorie est « la plus réaliste dans le contexte contemporain : le travail et la famille sont deux sphères interdépendantes, en interaction constante ». Le débordement peut s'illustrer sur le plan émotionnel quand des problèmes professionnels ou familiaux perturbent l'engagement dans l'autre domaine de vie.

Les modèles de la compensation et du débordement s'attachent à comprendre la relation travail-famille, c'est-à-dire comprendre comment le travail impacte la famille et vice versa. Pendant de nombreuses années, ces théories ont cherché à mesurer les effets d'une forte implication dans un rôle sur l'implication dans l'autre rôle, et ont privilégié la perspective des conflits éventuels qui pouvaient être engendrés (paradigme du conflit). Néanmoins, cette vision, focalisée sur les effets négatifs que peuvent se causer deux sphères, est remise en cause aujourd'hui par l'émergence des travaux sur l'enrichissement (paradigme de l'enrichissement).

---

<sup>1</sup> Tanquerel S., op.cit., p35-36.

Nous aborderons chacun de ces paradigmes dans les paragraphes suivants.

### 1.2. Paradigme du conflit travail – famille

Plusieurs approches ont été développées pour comprendre et expliquer la relation travail-famille. Néanmoins, comme le mentionnent Parasuraman & Greenhaus (2002), le paradigme dominant de la recherche sur les relations entre travail et hors-travail est celui du conflit. D'ailleurs, les recherches reconnaissent cette relation réciproque entre la vie professionnelle et la vie personnelle et adoptent une perspective bidirectionnelle du conflit travail-famille. Ainsi, ils s'intéressent à deux types de conflits :<sup>1</sup>

- Le conflit travail-famille : dans lequel la forte implication dans la sphère professionnelle rend difficile l'implication dans la sphère familiale. Ce type de conflit est trois fois plus fréquent que le conflit famille-travail, en termes d'interférences (Williams & Alliger, 1994).
- Le conflit famille-travail : une configuration inverse dans laquelle la participation dans le rôle professionnel est rendue difficile à cause d'une forte implication dans le rôle familial (Greenhouse & Beutell, 1985).

Bien que ces deux types de conflits soient fortement corrélés, les résultats des recherches (ex. St-Onge, Renaud, Guérin et Caussignac, 2002) démontrent que chacun possède ses propres déterminants et ses propres effets. L'étude de St-Onge *et al.* (2002) confirme que les individus expriment ressentir un conflit travail-famille plus élevé qu'un conflit famille-travail.

La très grande majorité d'entre eux laissent peu leurs responsabilités et problèmes familiaux interférer avec leur travail. Il paraît donc que ce soit plutôt les responsabilités professionnelles qui nuisent à la vie de famille que l'inverse.<sup>2</sup>

Deux théories expliquent ces modèles et permettent de mieux comprendre et d'expliquer le conflit travail-famille-travail. La première est fondée sur la notion de ressources, la seconde sur la notion de frontières.

#### ***La théorie de la rareté des ressources***<sup>3</sup>

Dans ce construit, le conflit travail-famille-travail s'appuie sur le principe de la rareté : l'implication dans de multiples rôles va accroître le conflit entre ces rôles. Puisque les individus possèdent des ressources de temps et d'énergie limitées et finies, plus les rôles sont

---

<sup>1</sup> Tanquerel S., **op.cit.**, p36.

<sup>2</sup> St-Amour N., Laverdure J., Devault A. & Manseau S., **La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises**, direction développement des individus et des communautés de l'Institut national de la santé publique du Québec, 2005, p5

<sup>3</sup> Tanquerel S., **op.cit.**, p36-37.

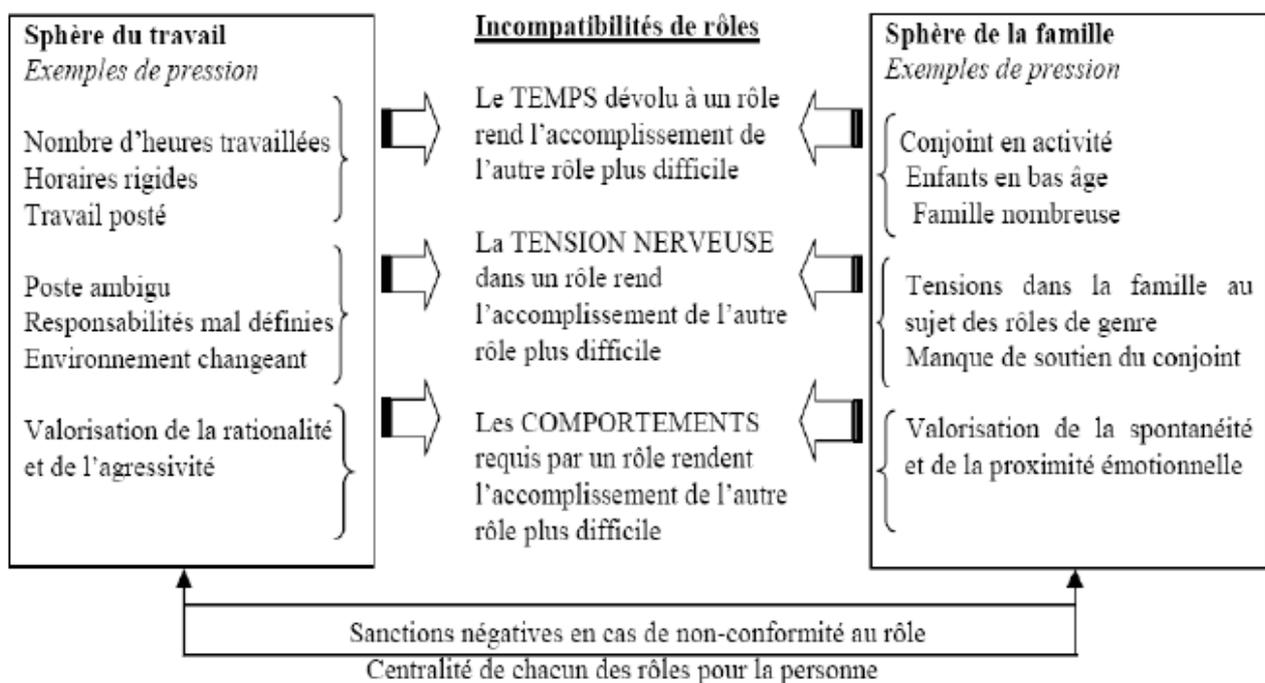
## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

nombreux et incompatibles plus les risques d'épuisement de ressources, de surcharge de rôles et de conflits entre rôles s'accroissent. Comme le rappellent Higgins et Duxbury (1992), le conflit travail-famille est « une forme de conflit de rôles chez la personne apparaissant lorsque les exigences du travail et les exigences de la famille sont mutuellement incompatibles ».

Les incompatibilités entre les différentes sphères (travail et famille) se situent à trois niveaux : le temps, la tension nerveuse et les comportements. Ollier-Malaterre (2007) a traduit et adapté en français le schéma de Greenhaus & Beutell (1985) retraçant les incompatibilités de rôles (figure 2-1).

**Figure 2-1 :** Conflits de rôles entre travail et famille (Greenhaus & Beutell, 1985)

*Schéma 1 : Conflits de rôles entre travail et famille (Greenhaus & Beutell, 1985)*



Source : Ollier-Malaterre A., Thèse « Gestion du hors-travail et relation Individu/Organisation : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France », 2007, p60

**Source :** Tanquerel S., op.cit., p37.

Le conflit entre les deux rôles peut s'expliquer par l'hypothèse qu'il y a une quantité de ressources fixe à partager entre chaque rôle. Par conséquent, l'utilisation des ressources telles que le temps et l'énergie dans un domaine réduit les ressources disponibles dans l'autre domaine. Ce conflit se présente sous trois formes : le conflit de temps, le conflit de tension entre les rôles et le conflit de comportement.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

Le *conflit de temps* apparaît lorsque les exigences des différents rôles rendent difficile la gestion du temps. Ainsi, le temps passé dans un rôle fait que la personne a moins de temps à consacrer à un autre rôle. De plus, les préoccupations venant de l'occupation d'un rôle peuvent empiéter sur la disponibilité d'un individu pour occuper un autre rôle même s'il est physiquement présent.

Le *conflit de tension* entre les rôles explique, quant à lui, l'influence du stress ressenti dans un des divers rôles de la personne sur la manière et l'efficacité de réponse aux demandes des autres rôles. Par exemple, l'épuisement et le stress vécus au travail peuvent se répercuter sur la vie personnelle et vice versa.

Le dernier type de conflit décrit par Greenhaus et Beutell (1985), soit le *conflit de comportement*, propose qu'un comportement spécifique à un rôle serait incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle. Certaines attitudes valorisées dans le monde du travail, comme le fait d'être objectif, peuvent être incompatibles avec les attentes et les besoins des membres de la famille. La difficulté de s'adapter à ces demandes divergentes peut engendrer un conflit de comportement.<sup>1</sup>

### *La théorie des frontières*

Le travail et la famille constituent des sphères de vie différentes, avec des règles, des fonctionnements, des codes différents qui requièrent des comportements différents. Les individus peuvent vouloir fondre ou bien séparer ces deux sphères de vie en agissant sur les frontières entre ces deux domaines.

Les frontières peuvent prendre trois formes principales : physique (lieu), temporelle et psychologique (sens). Elles sont caractérisées par la perméabilité et la flexibilité.

La théorie des frontières tente d'expliquer comment les personnes gèrent les frontières entre le travail et la famille afin d'équilibrer ces deux sphères de vie. Les employés font continuellement des transitions au quotidien entre leur vie familiale et professionnelle. Pour certains, la transition est minime (lorsque les cultures et les codes sont similaires dans les deux domaines), pour d'autres une transition plus importante est exigée.

Selon les tenants de cette théorie (Campbell & Clark, 2000), la faiblesse des frontières, leur caractère poreux et flexible, facilitent l'équilibre travail-famille lorsque les domaines ont des dimensions communes, tandis que les oppositions (forte frontière) se produisent lorsque les domaines sont très différents. Ainsi, les personnes qui ont une bonne capacité à contrôler la frontière avec les autres domaines, parviendront à un bon équilibre travail-famille.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>St-Amour N., Laverdure J., Devault A. & Manseau S., *idem*.

<sup>2</sup> Tanquerel S., *op.cit.*, p38-39.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

Quoiqu'il existe plusieurs recherches sur le concept de conflit travail-famille, la majorité des chercheurs s'inspirent des travaux de Greenhaus et Beutell (1985) qui avaient défini ce phénomène comme une sorte de conflit entre les différents rôles occupés par une seule et même personne. Ainsi, les exigences des rôles accumulés par même personne au travail et au sein de sa famille peuvent être mutuellement incompatibles.

Ainsi, Frone et Rice (1987) estiment que le conflit apparaît lorsque l'individu perçoit une contradiction entre les attentes de son (ou ses) rôle(s) professionnel(s) avec les attentes de son rôle familial, et vice versa.<sup>1</sup>

Pour Stone *et al.* (1994), ce conflit relève de la surcharge des rôles ainsi que des exigences concurrentielles de ces derniers, ce qui rend difficile la coordination entre le rendement attendu au travail et les besoins familiaux.<sup>2</sup>

Boles, Johnston et Hair (1997), de leur côté, considèrent que le conflit lié aux rôles extérieurs à la vie professionnelle peut considérablement diminuer la satisfaction au travail, augmenter la volonté des personnes de quitter l'entreprise et également limiter la progression professionnelle en raison des interruptions de carrière que cela implique<sup>3</sup>.

Selon Tremblay (2006), le conflit entre les heures de travail et le temps que l'individu souhaite affecter à sa famille et à d'autres activités entraîne des conséquences néfastes, non seulement pour les employés, mais aussi pour les employeurs. Pour les employés, les effets peuvent se traduire par des problèmes de relations familiales, par un manque de satisfaction au travail, ainsi que par des problèmes de santé et de stress. Pour les employeurs, les inconvénients sont, entre autres, le coût économique de l'absentéisme, les pertes liées à la diminution de la motivation et du rendement, la résistance à la mobilité et promotions, le roulement élevé de personnel, la difficulté d'attirer et de retenir un personnel qualifié, la formation insuffisante de la main d'œuvre.<sup>4</sup>

En ce qui concerne les conséquences du conflit travail-famille, St-Onge (1997) les constate, lors d'une étude, sur trois niveaux : personnel, familial et professionnel. Ainsi, au niveau personnel, c'est d'abord la santé qui souffre du conflit vie professionnelle – vie personnelle, qu'elle soit mentale (stress, démotivation, burnout) ou physique (maux de tête, maux d'estomac, insomnie). Ensuite, c'est la qualité de vie de famille et la qualité de vie personnelle en générale qui diminue lorsque le conflit travail-famille s'accroît. Enfin, au niveau professionnel, on peut citer comme conséquences du conflit, à titre d'exemple,

---

<sup>1</sup> Frone M. & Rice R., **Work-family conflict: The effect of job and family involvement**, Journal of Occupational Behaviour, 1987, p48.

<sup>2</sup> Stone L.O. *et al.*, **Emploi et famille : les dimensions de la tension**, Ottawa : Statistique Canada, hors-série, 1994, p5.

<sup>3</sup> Boles J.S., Johnston M.W. & Hair J.F. Jr., **Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences**, The Journal of Personal Selling & Sales Management, 1997, p17-28.

<sup>4</sup> Tremblay D.G., **La conciliation famille-travail ; perspectives internationales**, Revue Enfances, Familles, Générations, n°4, 2006, p9.

l'absentéisme, les retards, la diminution de la satisfaction au travail, l'intention de quitter son emploi.<sup>1</sup>

### 1.3. Paradigme de l'enrichissement travail – famille <sup>2</sup>

Une autre théorie, celle de l'enrichissement (Marks, 1997 ; Clarson *et al.*, 2006 ; Greenhaus & Powell, 2006), montre que l'implication intense dans de multiples rôles n'induit pas forcément au conflit travail-famille. Au contraire, cette approche stipule que chaque rôle occupé par la personne représente autant d'occasions de retirer des bénéfices.

Ainsi, Greenhaus & Powell (2006) définissent l'enrichissement travail-famille comme « la mesure par laquelle les expériences dans un rôle améliorent la qualité de vie, à savoir la performance ou l'affect, dans les autres rôles ».

Ces auteurs distinguent cinq types de ressources différentes obtenues grâce à un rôle, qui peuvent être transposées à un autre rôle : des compétences accrues et une vision plus large sur le monde (qui permet de prendre du recul), des bénéfices psychologiques et physiques (estime de soi, auto-efficacité, résilience), un capital social (soit un réseau, des contacts), de la flexibilité et des ressources matérielles (le revenu).

Ces ressources peuvent être transférées à travers deux processus : un processus instrumental (transfert direct des ressources d'un domaine à un autre) et un autre affectif (les émotions positives dans un domaine entraînent des émotions positives dans l'autre).

Carlson *et al.* (2006) ajoutent que l'enrichissement est fondé sur le concept d'entraînement positif entre la vie professionnelle et la vie personnelle. L'entraînement positif fait référence au transfert de qualités et de propriétés telles que les humeurs, les compétences, les valeurs et les comportements, d'un domaine vers l'autre, de sorte que les deux domaines deviennent complémentaires (Rothbard, 2001). Ces mêmes auteurs conceptualisent la notion de « facilitation » qui désigne « le degré avec lequel l'implication dans un système social (par exemple le travail ou la famille) fournit des gains –affectifs, financiers, et d'efficacité - qui contribuent au bon développement d'un autre système social » (Grzywacz, Carlson, Kacmar & Wayne, 2007).

Ainsi, dans ce modèle, le travail et la famille tirent avantage et s'enrichissent l'un de l'autre; chaque domaine est à même de fournir des outils et des ressources aux individus : l'estime de soi, des revenus et d'autres avantages, qui peuvent les aider à être meilleurs dans les autres domaines de la vie.

En pratique, l'enrichissement signifie, par exemple, qu'assumer pleinement son rôle de parent pourrait renforcer ses compétences managériales. Les compétences acquises dans la vie professionnelle (meilleure communication, gestion des conflits, meilleure organisation, etc.) se révèlent utiles dans la vie privée et vice versa.

---

<sup>1</sup> St-Onge S., **Le conflit emploi-famille, ses causes et ses conséquences : résultats d'enquête**, 1997, p16.

<sup>2</sup> Tanquerel S., **op.cit.**, p39-42.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

Gannon & Nothern (1971) défendent cette même idée en expliquant que le lien familial peut soutenir l'individu et créer une énergie utile et mobilisable pour être plus performant dans d'autres rôles. Pour ces deux auteurs, l'énergie et l'effort des individus sont des ressources inépuisables. Plus récemment, Dumas (2008) a montré à travers une idée empirique que la sphère familiale développe et multiplie effectivement chez l'individu des connaissances et compétences contribuant à sa performance au travail. Selon lui, les savoirs et savoir-faire dépassent bien les frontières des deux sphères de vie pour créer une synergie.

### *La théorie de conservation des ressources (ou la théorie expansionniste)*

L'enrichissement travail-famille s'appuie sur le modèle théorique de la conservation des ressources de Grandey et Cropanzano (1999), aussi connu sous le nom de théorie expansionniste. Ce modèle permet de comprendre le conflit travail-famille d'une autre façon : il rejette l'hypothèse selon laquelle l'énergie, le temps et les ressources sont limitées et fixes, mais postule qu'ils sont, au contraire, flexibles et extensibles. C'est parce que l'individu a différents rôles dans la vie qu'il a la possibilité d'élargir et de diversifier ses sources d'énergie. C'est la théorie de la « création d'énergie par le cumul des rôles » (Marks, 1977) : les ressources ne sont pas rares dans l'absolu, c'est l'implication dans de multiples rôles qui les rend flexibles et extensibles.

L'enrichissement travail-famille peut s'expliquer par le fait que même lorsque ses ressources sont limitées, passer d'un rôle à un autre peut être enrichissant pour l'individu et représenter une source de bien-être et de satisfaction. Il a la possibilité de s'y ressourcer, d'y puiser de l'énergie, et ce transfert peut en effet avoir un effet positif sur l'autre rôle.

Selon ce modèle, la sphère du travail et de la famille s'opposent seulement lorsqu'une personne s'implique excessivement dans l'une d'entre elles (sur-implication, sacrifice) mais s'enrichissent mutuellement quand elle s'implique dans chacun de ses rôles (Dumas, 2008).

Le modèle expansionniste fait donc état de l'entraînement positif de l'implication dans de multiples rôles. Il distingue les ressources disponibles au travail, les ressources familiales ainsi que les ressources personnelles.

- Les ressources au travail ou ressources organisationnelles font référence au soutien social (expériences affectives positives vécues avec les supérieurs/collègues) et au soutien instrumental (les avantages organisationnels concrets ou pratiques visant à réduire ou prévenir le stress).
- Les ressources familiales renvoient au soutien social et émotionnel (relations affectives avec famille et amis), ainsi qu'au soutien instrumental (une aide domestique, des possibilités de garde d'enfants ou de personnes âgées et l'aide fournie par les membres de la famille).
- Les ressources personnelles correspondent aux valeurs personnelles et traits de personnalité qui permettent aux personnes de mieux faire face aux tensions et au stress : la stabilité émotionnelle et l'extraversion (sociabilité/dynamisme) ont été

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

associées à de bas niveaux de conflit travail-famille. Le sentiment de contrôle sur les exigences professionnelles et personnelles et le sentiment d'efficacité personnelle contribuent ainsi à diminuer le conflit travail-famille.

Selon cette théorie, les individus peuvent donc développer et étendre leurs ressources à partir de trois domaines : au travail et dans l'organisation (soutien et conditions de travail), dans la famille (soutien et relations familiales) et en eux-mêmes (sociabilité, efficacité personnelle). Les avancées théoriques ont permis de mieux conceptualiser le paradigme de l'enrichissement vie professionnelle – vie personnelle. Il est ainsi aujourd'hui mobilisé aussi pleinement dans la communauté scientifique que celui du conflit (Ollier-Malaterre, 2012). Toutefois, lorsque l'on s'intéresse à cette dynamique et aux perceptions qui y sont liés, les deux approches apparaissent complémentaires. Comme le signale Closon (2012), il est en effet inéluctable que pour un même individu, les différents ressentis (conflits et enrichissement) se chevauchent. Les salariés peuvent ressentir en même temps une incompatibilité ou une difficulté pratique et un bien-être, un enrichissement réel.

En définitive, même si les recherches sur le conflit ont toujours primé sur celles consacrées à l'enrichissement, l'interaction entre les rôles privés et professionnels n'est pas toujours synonyme de conflit mais peut prendre la forme d'un enrichissement mutuel entre les sphères.

Nous synthétisons ces deux approches par le tableau suivant:

**Tableau 2-1 : Principales caractéristiques des paradigmes du conflit travail-famille et de l'enrichissement travail-famille**

	<b>Paradigme du conflit</b>	<b>Paradigme de l'enrichissement</b>
<b>Définition</b>	- L'implication intense dans de multiples rôles induit à un conflit travail-famille ou famille-travail.	- L'implication intense dans de multiples rôles permet le transfert de ressources et d'affects d'un rôle vers un autre tout en l'améliorant.
<b>Théories sous-jacentes</b>	- Théorie des ressources - Théorie des frontières	- Théorie de la conservation des ressources (ou théorie expansionniste)
<b>Caractéristiques</b>	- L'individu est soumis à des tensions de temps, des tensions nerveuses, et des tensions de comportement.	- L'individu peut développer et multiplier ses ressources à partir de trois leviers : organisationnel, familial et personnel.

**Source :** Tanquerel, op.cit., p42.

### **2. L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle**

Nous abordons à présent le vif de cette section en définissant l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle avant de découvrir la position des organisations face aux besoins d'équilibre des salariés ; mais tout d'abord, nous tenons à éclaircir notre choix terminologique.

#### **2.1. Choix de terminologie**

Il n'y a pas de terminologie francophone consensuelle et unique pour traduire ce que les anglo-saxons appellent « work-life balance ». L'équilibre, l'articulation, la conciliation, l'harmonisation, le conflit ou l'interface sont autant de termes utilisés pour décrire la complexité et la richesse de l'interaction entre vie professionnelle et vie personnelle. Le choix terminologique est pourtant fondamental lors d'une étude, car il montre avec pertinence une certaine vision du concept.

Le terme « conciliation » est le plus présent dans la littérature académique française (Closon, 2012) et le plus couramment utilisé dans le monde francophone (Chrétien et Létourneau, 2010). C'est également le terme choisi par l'Union Européenne dans le cadre de la mise en place de politiques destinées à faciliter les relations entre différents domaines de vie.

Comme le rappelle Barrère-Maurisson (2012), « conciliation » vient du vocabulaire juridique et signifie « mettre d'accord ; amener à s'entendre » (Dictionnaire Robert). Concilier revient alors à « faire aller ensemble, rendre harmonieux ce qui est très différent, contraire... La conciliation vie familiale – vie professionnelle est à rapprocher de l'harmonisation entre responsabilités familiales et professionnelles » (Alis & Dumas, 2003).

La « conciliation » fait référence donc à l'harmonisation mais aussi au défi réussi de rendre compatibles deux sphères qui sont souvent considérées comme conflictuelles. Or, c'est précisément pour cette raison que ce terme est critiqué : en plus d'induire qu'il est nécessairement basé sur un conflit (Chrétien et Létourneau, 2010), il fait aussi croire que ce conflit est résolu définitivement.

De plus, certains auteurs ne valident pas l'association entre ce terme et la théorie de conflit car, pour eux, la conciliation renvoie la théorie de l'enrichissement et celle de l'expansion des ressources. Ainsi, cette idée s'explique par le fait que l'utilisation des ressources dans un domaine peut augmenter la disponibilité des ressources dans l'autre, ce qui accroît les possibilités et les capacités de l'individu de concilier et d'harmoniser (Frone, 2003). L'enrichissement se différencie pourtant de la conciliation parce qu'il se focalise sur l'amélioration de la performance individuelle dans un domaine donné (familial ou professionnel), tandis que la conciliation renvoie plutôt aux améliorations du fonctionnement du système dans sa globalité, soit la famille ou le groupe de travail dans son ensemble (Lee &

## **Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel**

---

Brotheridge, 2006). En effet, bien qu'il soit connoté positivement, le terme « conciliation » reflète insuffisamment les aspects négatifs de la relation vie professionnelle –vie personnelle.

Le terme « articulation » est celui qui est le moins critiqué en raison de sa neutralité et de son caractère normatif. Selon Barrère-Maurisson (1992), deux sphères articulées sont deux sphères qui se croisent tout en gardant une autonomie relative. Selon certains auteurs (ex. Tremblay et de Sève, 2005), ce vocable attire mieux l'attention vers la réalité complexe et problématique des interactions entre vie professionnelle et vie personnelle et suggère donc la nécessité de faire des compromis et des négociations pour faire fonctionner ensemble ces deux sphères.

Le terme d' « interface » apparaît également dans certains articles. Selon Closon et Lourel (2012) qui ont d'ailleurs nommé leur ouvrage sur la thématique « l'interface vie de travail – vie privée. Questions en chantier », ce terme serait le plus approprié pour sa neutralité car une interface signifie « un lieu, une intersection, une limite commune à deux systèmes permettant des échanges entre ceux-ci. L'interface vie de travail – vie privée reflèterait ainsi la réalité systématique dans laquelle les travailleurs vivent quotidiennement, sans préjuger de la qualité de celle-ci » (Closon & Lourel, 2012).

Le terme « équilibre » aurait pu être la traduction française du mot anglais « balance ». Pourtant, il a été vivement critiqué, d'abord pour son caractère normatif. « Equilibre » semble faire référence à une répartition équilibrée du temps souhaitable par les salariés, et ce, indépendamment des préférences individuelles et des contraintes et ressources de chacun (Lewis, 2003 ; Friedman & Lobel, 2003). Ensuite, c'est le caractère statique du mot « équilibre » qui poserait problème. Enfin, « équilibre » renverrait à l'image de la balance : si l'on veut ajouter quelque chose d'un côté, on doit ôter l'équivalent de l'autre côté. Dans ce sens, le paradigme d'enrichissement n'a pas lieu d'être car de l'idée de devoir faire des compromis va à l'encontre de la théorie expansionniste (Ollier Malaterre, 2007).

Ceci dit, nous avons choisi d'utiliser le terme d'équilibre dans notre travail de recherches pour les raisons suivantes :

D'abord, l'équilibre étant « l'état de ce qui est soumis à des forces qui se compensent » (Dictionnaire Robert), il représente pour nous le terme le plus à même de décrire les échanges, arrangements, compensations, richesses et forces, parfois contradictoires, qui caractérisent les interactions entre vie professionnelle et vie personnelle.

Il ne présuppose pas selon nous l'idée d'une répartition nécessairement égale entre sphère professionnelle et sphère personnelle, mais plutôt l'idée de recherche d'un agencement harmonieux entre celles-ci qui convient à chaque individu. La notion d'équilibre est donc, selon nous, subjective et individuelle.

De plus, nous considérons l'équilibre non pas statique mais plutôt dynamique car les conditions et négociations pour atteindre cet équilibre vont changer de façon très régulière. De

## **Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel**

---

surcroît, l'équilibre en lui-même risque de changer de signification d'un jour à l'autre selon plusieurs facteurs tels que l'humeur, la charge de travail, etc.

Enfin, ce terme a l'avantage de renvoyer au psychisme (ensembles des caractères psychiques) de la personne, qui n'est pas sans lien avec les préoccupations en termes de bien-être et de santé publique qui dominent le monde du travail aujourd'hui.

Par ailleurs, il nous paraît pertinent ici de justifier notre choix du groupe nominal « vie personnelle ». Nous avons exclu le terme de « vie familiale » parce qu'il semble restreindre la sphère non professionnelle à la vie de famille. Le terme « vie privée », quant à lui, semble exclure toute activité se faisant collectivement. Or, nous jugeons que la vie personnelle ne concerne pas uniquement le temps consacré à soi ni seulement la famille mais aussi les loisirs et le temps consacré aux activités sociales.

### **2.2. Définition de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle**

Selon Junter-Loiseau (1999) la vie professionnelle, peut être définie comme l'existence menée par un individu résultant de l'accomplissement d'un métier, d'une activité exercée pour assurer ses besoins.<sup>1</sup>

La vie personnelle ou privée, est tout ce qui est strictement intime, personnel et qui n'est pas ouvert à tout public<sup>2</sup>.

Rapoport et Le Bourdais (2001) définissent le temps familial comme étant le temps consacré à des activités accomplies en commun par les conjoints en présence des enfants.<sup>3</sup> Pour ce qui est du temps personnel, Barrère-Maurisson (2004) affirme qu'il comprend, entre autres, le fait de ne rien faire, d'avoir des loisirs à la maison tels que recevoir des amis ou lire un livre, d'avoir des loisirs à l'extérieur comme aller au cinéma ou encore faire du sport et, enfin, d'exercer des activités bénévoles ou associatives.<sup>4</sup> Au vu de ces définitions, différents auteurs soulignent que le temps personnel est une notion plus large qui peut englober notamment celle du temps familial, ce qui justifie, une fois de plus, notre choix du terme « vie personnelle » au lieu de « vie familiale » ou « famille ».

D'autres auteurs, comme Thévenet, regroupent dans la vie personnelle toutes les activités n'appartenant pas à la sphère professionnelle, c'est-à-dire tout ce qui relève du développement personnel, de la famille et de l'engagement dans la société.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Junter-Loiseau A., **La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : révolution temporelle ou métaphore des discriminations ?**, in *Cahiers du Genre*, N°24, 1999, p75.

<sup>2</sup> Méda D., **Les fins du travail** in *Encyclopédie des ressources humaines*, éditions Vuibert, 2004.

<sup>3</sup> Rapoport B. et Le Bourdais C., **Temps parental et formes familiales**, *Loisir et société*, 2001, p603.

<sup>4</sup> Barrère-Maurisson M.A., **Masculin/féminin : vers un nouveau partage des rôles**, *Cahiers Français*, 2004, p322.

<sup>5</sup> Thévenet M., **vie professionnelle, vie privée et développement personnel**, *revue travail-hors travail*, 2000, p3.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

Après avoir défini les deux termes vie personnelle et vie professionnelle, passons à la définition de « l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle ».

Heathfield (2014) parle de « Work-Life balance » et définit l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle comme « un concept qui supporte l'effort des employés pour diviser leur temps et leur énergie entre le travail et d'autres aspects importants de leurs vies. L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle est un effort quotidien pour consacrer du temps à la famille, aux amis, à la participation communautaire, à la spiritualité, au développement personnel et à d'autres activités, en plus des exigences du milieu du travail »<sup>1</sup>.

Pour le bureau fédéral de l'égalité « concilier activité professionnelle et famille équivaut, tant pour un homme que pour une femme, à assumer son engagement et ses responsabilités sur les deux fronts, sans être pour autant pénalisé(e) sur le plan du salaire, de la carrière, de la formation continue et de l'attribution des tâches ».

Selon (Tremblay, 2004) atteindre l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle reviendrait à atteindre une certaine compatibilité entre la sphère professionnelle et privée. Pour ce faire, le salarié se doit de répondre aux besoins des deux sphères dont les demandes ou les disponibilités nécessaires peuvent être contradictoires, voire conflictuelles<sup>2</sup>. Ceci dit, atteindre cet équilibre demande souvent plus d'efforts que l'employé ne peut fournir à lui seul.

### 2.3. Les réponses organisationnelles aux attentes d'équilibre des salariés<sup>3</sup>

Quelque soit le terme retenu pour rendre compte des interactions – positives ou négatives – entre sphères privée et professionnelle, certaines organisations ont décidé d'accompagner leurs salariés dans la gestion de ces différents rôles. Afin de répondre le mieux possible à leurs attentes, elles mettent en place des politiques d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

Cette « médiation organisationnelle » (Fusulier *et al.*, 2006) vient en complément aux supports institutionnels à l'articulation vie professionnelle – vie personnelle et se caractérise par des mesures de soutien et de facilitation pour le salarié, en plus de services de soutien direct à la famille, renforçant ainsi son influence sur le salarié et son engagement au travail.

---

<sup>1</sup> Heathfield S.M., **Work-Life Balance – Employers assist employee Work-Life Balance with flexible practices**, 2014, p6.

<sup>2</sup>Tremblay G.D., **Articulation emploi-famille: les usages de temps chez les pères et les mères**, revue Nouvelles pratiques sociales, Volume 16 n°1, 2004, p6.

<sup>3</sup> Tanquerel S., **op.cit.**, p49-57.

### 2.3.1. Intérêt des organisations à la mise en place de politiques d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle

Parler des politiques d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle mises en œuvre en entreprise ne peut se faire qu'après avoir expliqué leur intérêt à la mise en place de ces actions. Dans cette perspective, nous proposons de découvrir les deux grandes théories susceptibles d'éclairer l'effet possible de la mise en place de ces politiques sur la relation individu-organisation : la théorie de l'échange social appliquée au soutien organisationnel perçu et la théorie du contrat psychologique.

#### *La théorie de l'échange social*

La théorie de l'échange social stipule que la relation tissée entre deux parties peut être décrite comme un ensemble homogène à deux sous-ensembles : l'échange économique, qui comprend des obligations respectives claires, centrées sur la satisfaction de ses propres intérêts et limitées à un échange de ressources quantifiables, et l'échange social contenant des obligations laissées à la discrétion des deux parties quant à leur contenu mais également quant à leur fréquence d'apparition (Cropanzano & Mitchell, 2005). La théorie de l'échange social se base sur le principe fondamental de la réciprocité. En appliquant ce principe, ceux qui reçoivent les ressources qu'ils valorisent fortement (formation, carrière, etc.) se sentent obligés de rendre la pareille en atteignant les objectifs organisationnels. Ils adoptent ainsi des comportements plus performants (Aselage & Eisenberger, 2003).

Le soutien organisationnel perçu (Eisenberger *et al.*, 1986) fait référence à « l'ensemble des croyances des salariés selon lesquelles un employeur les valorise, se préoccupe de leur bien-être, soutient leurs besoins socio-émotionnels en leur procurant les ressources nécessaires à l'assomption d'une demande ou d'un rôle ». En présence d'un soutien organisationnel perçu, les besoins socio-émotionnels d'un individu sont comblés et renforcent son engagement envers son organisation.

#### *La théorie du contrat psychologique*

La notion de contrat psychologique stipule qu'au-delà du contrat formel liant le salarié à l'employeur, il se noue en premiers temps de la relation un « contrat psychologique ». Ce contrat psychologique se forme au moment du recrutement et lors des premiers jours de travail quand le salarié va observer les comportements des superviseurs et des collègues et fera une interprétation de ce qu'il va remarquer comme signaux (Rousseau, 1995), dans le but de se rendre compte quant aux obligations mutuelles existant entre lui et son employeur.

Pour Aselage et Eisenberger (2003), le soutien organisationnel et le contrat psychologique sont complémentaires : la richesse du contrat psychologique est d'étudier les échanges provenant des deux parties et d'intégrer les promesses, qui rendent compte davantage de l'engagement de l'entreprise que le simple respect des personnes.

### **2.3.2. Historique de la prise en compte de l'équilibre par les organisations**

La séparation vie professionnelle - vie personnelle a commencé à se dessiner à partir du XVII<sup>e</sup> siècle avec la première révolution industrielle, quand la sphère productive d'est peu à peu dissociée de la sphère familiale.

C'est au cours de ce processus graduel de dissociation des sphères que les employeurs mettent en œuvre un certain nombre de pratiques sociales liées au hors-travail (accompagnement matériel et institutionnel du travailleur et de sa famille, construction de logements ouvriers, etc.). Ces pratiques sont connues sous le nom de « paternalisme », qui désigne une forme patriarcale d'organisation économique dans laquelle le chef de famille est à la fois le père et le maître de ceux qui travaillent sous ses ordres, une relation de soumission en contrepartie d'une certaine protection » (de Bry & Ollier-Malaterre, 2006).

C'est seulement à partir des années 1920 que la division des sphères va devenir de plus en plus différente selon le sexe. En effet, les années suivant la Première Guerre Mondiale vont voir la sphère du travail progressivement attribuée à l'homme, principal pourvoyeur des revenus pour sa famille, et la sphère du hors-travail à la femme, qui prend soin du foyer et des enfants. « Dès la deuxième génération ayant vécu la révolution industrielle, les femmes des classes moyennes ne travaillent plus » (Stearns, 1993).

Ainsi, le paternalisme va reculer considérablement aux Etats-Unis suite à la Grande Dépression des années 1930.

Le modèle dominant alors va être celui de l'entreprise qui considère la sphère du « hors-travail » comme une affaire privée dont elle ne doit pas se mêler, et d'un travailleur entièrement dévoué au travail, faisant abstraction de sa vie personnelle. L'épouse étant dédiée au hors-travail, l'homme peut alors s'investir pleinement dans ses responsabilités professionnelles.

Ce n'est qu'en 1977 que cette conception de séparation nette entre travail et hors-travail va être remise en question, lorsque Rosabeth Mess Kanter met en évidence, dans son ouvrage intitulé « Men and Women of the Corporation », que cette séparation est inexistante et que les employeurs (américains) prennent bien en charge une partie du hors-travail de leurs salariés.

Dans son étude sur une grande entreprise industrielle américaine, elle va ainsi exposer la position paradoxale d'une entreprise qui exige que la vie privée soit laissée aux portes de l'entreprise, mais qui « recrute de préférence des hommes mariés dont la femme ne travaille pas, car on sait qu'on embauche aussi une épouse, qui devient « une sorte d'assistante de luxe », liée par le mariage plutôt que par le salaire à l'organisation ».

## **Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel**

---

L'idée d'un espacement entre sphère professionnelle et sphère privée ne reflétait donc pas la réalité, la prise en compte de cette dernière sphère étant implicite dans bon nombre d'organisations.

C'est précisément à partir de ces années que les premiers travaux modélisant les réponses organisationnelles aux besoins et attentes des employés en matière d'équilibre vont émerger.

### **2.3.3. Typologies des différents positionnements des organisations face à l'équilibre aujourd'hui**

La vision de Kanter (1977) est prolongée par d'autres auteurs à l'instar d'Orthener & Pittman (1986) ainsi que Hall & Richer (1988) qui distinguent, d'une part, les pratiques tendant vers la « séparation » de celles tendant vers l' « intégration ». D'autre part, ils recommandent aux employeurs de se contenter de proposer aux salariés la flexibilité dont ils ont besoin, afin qu'ils puissent, eux-mêmes, veiller à satisfaire leurs besoins de façon à préserver la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle. Quelques années plus tard, Kirchmeyer (1995) élabore une typologie de réponses organisationnelles aux problématiques du hors-travail et les classifie en catégories selon le modèle de la séparation, de l'intégration et du respect entre vie professionnelle et vie personnelle.

Le modèle de séparation se caractérise par une forte rigidité de l'organisation du travail en termes d'horaires, de lieux de travail et d'évolutions de carrières. On suppose que le travail et le hors-travail sont des mondes séparés et que « les employeurs agissent comme si la sphère hors-travail n'existait pas. Ils s'intéressent principalement à ce que les travailleurs remplissent leurs responsabilités au travail et considèrent la vie hors-travail du travailleur comme uniquement le problème du travailleur lui-même » (Alis & Dumas, 2003).

Le modèle de l'intégration stipule que les employeurs traitent le travail et le hors-travail comme des mondes reliés qui s'affectent mutuellement et agissent pour aider le salarié à faire face aux multiples exigences de sa vie professionnelle et privée (Alis & Dumas, 2003).

Selon le modèle du respect, l'employeur n'a pour rôle que de reconnaître et respecter la frontière entre les sphères professionnelle et personnelle tout en laissant aux salariés l'autonomie de répondre aux exigences de ses différents rôles sans intervenir dans sa vie hors-travail. (Hall & Richter, 1988).

### **2.3.4. Nature des politiques d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle**

Plusieurs auteurs ont tenté de modéliser les politiques d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle présentes dans les organisations. Nous en avons retenu deux classifications. Premièrement, Lefèvre, Palihé et Solaz (2009) distinguent deux grandes catégories de mesure :

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

- les prestations en nature : crèche, garderie, services domestiques, services mutualistes, accès à des logements, des colonies de vacances, un restaurant d'entreprise, une salle de détente, etc.

- les prestations financières : aides financières aux frais de garde, aux études des enfants, chèques-restaurants, chèques-vacances, primes de mariage et de naissance, participation au financement d'une mutuelle, etc.

Deuxièmement, Chrétien & Létourneau (2010) distinguent cinq catégories : le soutien à la famille, les congés, l'aménagement du temps de travail, les avantages sociaux, la santé et le bien-être (Tableau 2-2).

**Tableau 2-2 : Les cinq catégories de mesures de conciliation travail-famille (Chrétien et Létourneau (2006))**

Les 5 catégories de mesure	Les mesures proposées
<b>L'aide aux membres de la famille</b>	L'aide d'urgence comme les avances sur la paie, le service d'informations et de références, l'aide financière à l'éducation, le service de garde en milieu du travail, la garde d'enfants en âge scolaire, l'aide aux personnes en perte d'autonomie à charge et l'aide financière pour les frais de garde.
<b>Les congés et avantages sociaux</b>	Les congés pour des raisons personnelles, la conversion du temps accumulé en vacances supplémentaires, l'assurance collective familiale, l'accès au téléphone portable lors des déplacements d'affaires, la conversion des journées de maladie en vacances supplémentaires, les compléments de salaire ou de congés à la naissance ou à l'adoption d'un enfant et les programmes d'aide aux employés.
<b>L'aménagement du temps de travail</b>	Les horaires flexibles, le temps partiel volontaire, le travail à domicile, les horaires comprimés, la réduction des déplacements d'affaires, les horaires réduits, les horaires décalés, le travail partagé, les horaires à la carte. Sur ce dernier point, Cerdin, Colle & Peretti (2003) ont montré que la présence d'horaires à la carte peut permettre aux salariés de s'impliquer davantage dans leur organisation.
<b>La gestion des carrières</b>	Le recours à l'année sabbatique, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement et le traitement différé.
<b>L'organisation du travail</b>	La redistribution des tâches à accomplir, le développement de la polyvalence et de l'esprit d'équipe. Les résultats de l'étude de Cerdin, Colle & Peretti (2003) font apparaître que le fait de laisser les salariés plus autonomes dans leur travail permet de les rendre plus fidèles à leur entreprise.

**Source :** Chrétien et Létourneau (2006) repéré dans Tanquerel S., op.cit., p57.

### Section 2 : L'engagement organisationnel

Depuis nombre d'années, l'engagement organisationnel suscite beaucoup d'intérêt dans le domaine de la psychologie organisationnelle et celle du comportement organisationnel. En effet, ce concept comporte des facettes psychologiques, comportementales et émotionnelles qui éveillent chez l'individu un sentiment de responsabilité envers l'organisation (Meyer *et al.*, 2004). En plus de responsabiliser l'employé envers l'organisation, les études ont relevé un impact positif de l'engagement organisationnel sur l'atteinte de résultats organisationnels et sur la rétention du personnel ; il n'est, de ce fait, guère surprenant de constater l'intérêt croissant des organisations pour ce concept relativement récent du comportement organisationnel.

Ainsi, le concept d'engagement organisationnel, auparavant unidimensionnel, a évolué en concept tridimensionnel dont le modèle le plus populaire et le plus approuvé est nul autre que celui d' (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991, 1997).

En bref, l'engagement organisationnel est corrélé, entre autres, à la satisfaction au travail, à l'implication au travail, à l'engagement professionnel ou envers la carrière, à la stabilité du personnel, aux comportements de retrait (l'intention de quitter l'organisation, au départ volontaire, l'absentéisme, etc.), à la performance à la tâche, à la performance extra-rôle, au stress et au bien-être (Vandenberghe, Landry, et Panaccio, 2009).

Dans cette section, on va exposer quelques unes des plus importantes définitions de l'engagement organisationnel. Ensuite, on va détailler ses trois dimensions (affective, normative et de continuité) et tenter d'en expliquer la provenance selon le modèle d'Allen et Meyer. Enfin, nous allons présenter quelques corrélats de l'engagement organisationnel dont conséquences les plus répandues dans la littérature ; mais avant tout ça, nous allons justifier notre préférence du terme « engagement organisationnel » à ses équivalents tout au long de notre étude.

#### 1. Choix de terminologie <sup>1</sup>

La littérature sur ce sujet se caractérise par une certaine hétérogénéité de la terminologie et une confusion dans la littérature anglo-saxonne, dans celle francophone et dans la traduction de l'anglais au français.

La première source de confusion réside dans l'hétérogénéité et la multiplicité des termes désignant l'engagement (*commitment*) dans la littérature anglo-saxonne. Ainsi, l'engagement est dit *involvement* chez quelques auteurs (Mc Gregor, 1944 ; Allport, 1947 ; Dubin, 1956 ; Hall & *al.*, 1970 ; Saal, 1977, Kanungo, 1982 ; Cotton & Tuttle, 1986), *commitment* chez d'autres (Becker, 1960 ; Kiesler, 1971 ; Allen & Meyer, 1991), ou encore *attachment* (Morris-Rothschild & Brassard, 2006). Ceci dit, « ces termes pris à part sont généralement

---

<sup>1</sup>Ayari Gharbi A., L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés, thèse doctorale en sciences de gestion, université de Lille, 2014, p18-20.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

équivalents en anglais » (Taktak-kallel, 2006, p4) et font référence à l'attachement de l'individu envers une cible bien déterminée.

D'autre part, un autre malentendu qui pose problème semble être l'objet d'attachement de l'engagement (Morrow, 1983 ; Charles-Pauvres & Commeiras, 2002), tel que le travail, l'organisation, l'emploi, le subordonné, le syndical, etc.

Généralement, on parle, dans les études anglo-saxonnes, de « *organizational commitment* » pour désigner l'attachement à l'organisation, et de « *job involvement* » quand on veut faire référence aux « rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail » (Neveu, 1996, p63).

La deuxième source de confusion est liée à la traduction de la terminologie anglo-saxonne vers une terminologie française. En effet, on parle dans la littérature française soit d'engagement, soit d'implication. La grande majorité des recherches françaises utilisent de manière distincte les deux termes pour parler de la relation entre l'individu et son organisation ou avec son travail.

Pour Valéau (1997), le terme « engagement » indiquerait une relation, un investissement physique entre l'individu et l'emploi ou l'organisation, alors qu' « implication » désignerait plutôt des rapports, des attitudes, ainsi que des convictions d'aspect affectif et cognitif entre individus et organisation.

Ceci dit, la distinction entre engagement et implication est plus ou moins complexe selon son but. Néanmoins, notre seul but ici est de déterminer une terminologie adéquate pour notre recherche. Dans ce sens, nous optons, tout au long de notre étude pour le terme « engagement » car nous estimons, tout comme Dennis Guesman (2003) dans son article « *The difference between involved and committed* », que « la plupart des employés sont impliqués dans leur travail. Autrement dit, ils ont le désir de faire du bon travail. C'est une bonne chose que des employés soient impliqués, mais c'est insuffisant dans l'environnement compétitif d'aujourd'hui. Les entreprises ont besoin d'employés engagés, des personnes qui sont prêtes à aller au-delà pour que le travail soit fait ».

### 2. Définitions de l'engagement organisationnel <sup>1</sup>

Le concept d'engagement a connu plusieurs définitions depuis son introduction dans le domaine du comportement organisationnel. Tout d'abord introduit comme concept unidimensionnel (Meyer, Irving, et Allen ; 1998), deux approches ont marqué alors la littérature : *l'approche attitudinale* et *l'approche comportementale*.

---

<sup>1</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., **L'engagement organisationnel** In : Rojot J., Roussel P., et Vandenberghe C., **Comportement Organisationnel Volume 3 : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel**, édition de boeck, Belgique, 2009, p 276-278

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

Les auteurs de l'approche attitudinale (ex. Buchanan, 1974 ; Steers, 1997) s'intéressaient aux facteurs sources de l'engagement et aux conséquences de ce dernier. C'est dans le cadre de cette même approche que Reichers (1985, p. 465) définit l'engagement comme « un processus d'identification avec les objectifs de diverses entités au sein d'une organisation ». Porter et *al.* (Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974), de leur côté, définissent l'engagement organisationnel comme la « force relative de l'identification d'un individu à une organisation et son implication au sein de cette organisation ».

Les auteurs de l'approche comportementale (ex. O'Reilly et Caldwell, 1981 ; Pfeffer et Lawler, 1980), quant à eux, s'intéressaient aux conditions favorisant la répétition d'un certain comportement ainsi que les effets de ce comportement sur les attitudes. D'ailleurs, c'est dans cette même logique que Becker (1960, p. 33) définit l'engagement comme une « tendance à poursuivre un certain cours d'action ».

Toujours dans la vision unidimensionnelle de l'engagement organisationnel, Weiner (1982, p.421) définit le concept comme « l'ensemble des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et intérêts de l'organisation ».

L'engagement ne sera abordé en tant que concept multidimensionnel que vers la fin des années 1980. On distinguera alors l'engagement attitudinal de l'engagement calculé (ex. Cohen et Lowenberg, 1990 ; Mathieu et Zajac, 1990). Si l'engagement attitudinal était restreint au seul sens de l'attachement affectif (ex. Mowday, Porter et Steers, 1982), l'engagement calculé (ou de continuité), par contraste, se basait sur la notion d'intérêt et s'apparentait à l'engagement comportemental, précédemment en vogue. Il faudra attendre jusqu'en 1991 pour que les travaux de Meyer et Allen viennent de nouveau aborder l'engagement comme une attitude comptant plusieurs formes. Il faut aussi préciser que pour ces auteurs l'engagement comportemental, processus d'autojustification des comportements, ne doit pas être confondu avec l'engagement de continuité et sera applicable à toute forme d'engagement attitudinal.

Pour ce qui est des définitions de l'engagement organisationnel dans le cadre des visions multidimensionnelles, plusieurs ont été proposées. On va en citer quelques unes, sans chercher à faire l'inventaire exhaustif de la littérature y attachant.

O'Reilly et Chatman (1986, p. 492) perçoivent l'engagement organisationnel comme « l'attachement psychologique d'un individu à une organisation », « le lien psychologique unissant l'individu à une organisation ». Mathieu et Zajac (1990, p. 171), dans cette même optique de *lien perçu* considèrent l'engagement organisationnel comme un « lien unissant l'individu et l'organisation ».

Meyer et Allen, de leur côté, ont défini ce concept comme un « état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » (Meyer et Allen, 1991, p. 67) et comme un « lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins

## **Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel**

---

susceptible de quitter cette dernière volontairement » (Allen et Meyer, 1996, p. 252). Notons la particularité de ces définitions : la décision de rester au sein de l'organisation comme résultante de l'engagement organisationnel, particularité pour laquelle ces définitions furent critiquées.

Enfin, Meyer et Herscovitch (2001, p. 301) ont donné une définition l'engagement comme une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles ». Cette définition est plus englobante car elle ne précise ni la cible de l'engagement organisationnel, ni la résultante, même si elle mentionne la force créatrice de ce lien.

### **3. Modèle d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1990) ; Meyer et Allen (1991, 1997)**

En analysant la littérature de l'engagement organisationnel, on peut tomber plusieurs modèles d'engagement organisationnel (ex. O'Reilly et Chatman, 1986 et Mayer et Schoorman, 1992, 1998), mais celui qui revient le plus souvent et qui a été le plus validé au cours des années reste celui de Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991, 1997).

Cette conception tridimensionnelle de l'engagement (affectif, de continuité, normatif) qu'ils ont développé a, en effet, donné lieu à de nombreuses validations (ex. Dunham, Grube et Castaneda, 1994 ; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994 ; Ko, Price et Mueller, 1997 ; Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Stanley, Meyer, Topolnytsky et Herscovitch, 1999) et semble s'être faite la place de la conceptualisation la plus complète de ce construit.<sup>1</sup>

#### **3.1. Formes d'engagement organisationnel**

Suivant le modèle d'engagement organisationnel dominant la littérature d'Allen et Meyer, l'engagement organisationnel peut donc se manifester en trois formes : l'engagement affectif, qui symbolise une identification, une implication et un attachement émotif à l'organisation ; l'engagement normatif, qui réfère à une loyauté provenant d'une obligation perçue envers l'organisation ; et l'engagement de continuité, qui se base sur les coûts perçus à quitter l'organisation<sup>2</sup>.

##### **3.1.1. Engagement affectif**

La dimension affective de l'engagement se traduit, selon les auteurs du modèle (Meyer et Allen, 1991, 1997), par une identification, une implication, un sentiment d'appartenance et d'attachement émotionnel de la personne envers son organisation. Donc un employé

---

<sup>1</sup> Bentein K., Stinglhamber F., Vandenberghe C., L'engagement des salariés dans le travail, 2000, p133.

<sup>2</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., op.cit., p279.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut, par fidélité « voulue » à son organisation<sup>1</sup>.

L'engagement affectif peut être la réponse à des expériences de travail agréables, senties comme étant offertes par l'organisation (Meyer, Irving et Allen, 1998). Il devient alors, pour l'employé, sa manière de rendre la donne à l'entreprise.<sup>2</sup>

### 3.1.2. Engagement normatif<sup>3</sup>

La dimension normative du modèle de Meyer et Allen peut être définie comme la composante morale qui renvoie au sentiment d'obligation qu'un employé ressent envers l'organisation et qui le pousse à y rester (Meyer et Allen, 1991). L'engagement normatif représente une obligation morale des salariés à rembourser leurs dettes envers l'organisation en y restant (Meyer et Allen, 1997).

Cette forme d'engagement est basée sur les travaux de Weiner (1982), pour qui l'engagement organisationnel a trait à un ensemble de pressions normatives internalisées. Selon ce chercheur, l'intensité de ces pressions dépendrait de la personnalité et des besoins de chaque individu, eux-mêmes déterminés par l'effet combiné de la socialisation et de facteurs biologiques.

Ainsi, le développement de l'engagement organisationnel normatif dépendrait, en partie, de facteurs antérieurs à la relation d'emploi. Cependant, la socialisation des facteurs individuels ne constituent pas l'une des sources de développement de l'engagement normatif. Réellement, dans le contexte de la relation employé-organisation, les expériences positives, perçues par l'employé comme étant offertes par l'organisation, peuvent également susciter, par le jeu de la réciprocité (Gouldner, 1960), un sentiment d'obligation chez ce dernier se traduisant par un engagement normatif (Meyer et Allen, 1991).

### 3.1.3. Engagement de continuité

L'engagement de continuité (ou l'engagement calculé) se réfère à la prédisposition d'un individu à se sentir lié à l'organisation par les bénéfices qu'elle lui procure (salaire, statut, promotions, formations...) et ce qui lui en coûte d'y rester (sacrifices de temps, de salaire...) (Meyer et Allen, 1991, 1997). L'engagement de l'employé envers l'organisation serait ainsi motivé par le besoin ressenti par ce dernier de maintenir les avantages liés au fait d'y rester (Bettache, 2007)<sup>4</sup>.

Dans le modèle original de Meyer et Allen, l'engagement de continuité est considéré comme étant influencé, d'un coté, par les investissements réalisés délibérément ou involontairement

---

<sup>1</sup> Vigan A., Godonou C. K., et TIDJANI P. B., **Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise: quelle place pour la GRH ?**, revue africaine de gestion N° 5-NS, 2014, p4.

<sup>2</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., **op.cit.**, p280.

<sup>3</sup> Vigan A., Godonou C. K., et TIDJANI P. B., **op.cit.**, p3.

<sup>4</sup> **Idem.**

obtenus par l'employé au sein de l'organisation et, d'un autre côté, en raison de la perception d'un manque d'alternatives d'emploi<sup>1</sup>.

Selon plusieurs d'études (ex. McGee et Ford, 1987 ; Meyer, Allen et Gellatly, 1990 ; Stinglhamber, Benten et Vandenberghe, 2002), l'engagement se manifeste en deux formes (ou sous-dimensions) : l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (sous-dimension « absence perçue d'alternatives d'emploi ») et l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation (sous-dimension « sacrifices perçus »)<sup>2</sup>.

En 1991, Meyer et Allen ont recommandé que l'engagement des employés soit étudié à la fois du point de vue *attitudinal* et celui *comportemental*. La *perspective attitudinale* se focalise sur l'identification des événements qui contribuent au développement de l'engagement. La *perspective comportementale*, quant à elle, se focalise sur l'identification des conditions dans lesquelles le comportement, s'étant déjà présenté, a tendance à se reproduire, ainsi que ses effets sur les changements d'attitudes.<sup>3</sup>

### 3.2. Processus et mécanismes relatifs à l'engagement organisationnel<sup>4</sup>

Le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel développé par Allen et Meyer a connu une importante évolution en ce qui concerne sa conceptualisation. La présente partie détaillera ce processus de développement à travers différents mécanismes.

#### 3.2.1. Processus et mécanismes liés à l'engagement affectif

La forme affective de l'engagement organisationnel peut s'expliquer à travers la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), et de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978).

*La théorie des échanges sociaux* justifie un certain nombre de comportements et d'attitudes au travail comme le contrat psychologique, le support organisationnel perçu, la justice organisationnelle perçue ou encore le leadership (Cropanzano et Mitchell, 2005). L'échange social, qu'il soit appréhendé en termes de liens interpersonnels ou de transactions, fait généralement référence à une série d'interactions produisant des obligations (Emerson, 1976).

---

<sup>1</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., **idem.**

<sup>2</sup> **Idem.**

<sup>3</sup> Starnes B. J. & Truhon S. A., **Organizational commitment: a primer, Human development é leadership division**, ASQ (American Society for Quality), 2006, p4.

<sup>4</sup> Lapierre I., **Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de conservation des ressources**, thèse doctorale, université de Grenoble, 2012, p60-63.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

Par contraste aux échanges économiques qui lient les parties à travers un contrat formel, les échanges sociaux entraînent des obligations non spécifiées qui ne peuvent être négociées (Blau, 1964). La nature et la fréquence de la contrepartie de ces échanges sont laissées à la discrétion de la personne qui, après avoir estimé ce qu'elle aura reçu de son organisation (de bonnes conditions de travail, la sécurité d'emploi, les relations établies avec les collaborateurs, les connaissances et compétences acquises, etc.) ressentira (ou non) l'obligation d'adopter certaines attitudes et comportements.

En effet, lorsqu'un employé perçoit un engagement de son organisation, il a tendance à évaluer positivement le support organisationnel perçu et à s'engager davantage envers cette même organisation (Eisenberger, Huntington, Hutchinson et Sowa, 1986 ; Eisenberger, Fasolo et Davis las Mastro, 1990).

Dans la même logique, deux parties ayant positivement évalué leur contrat psychologique se trouveront redevables l'une envers l'autre pendant une longue période. Il devient alors nécessaire d'avoir confiance dans le fait que l'autre partie fasse preuve de réciprocité (Blau, 1964 ; Coyle-Sharpio, Parzefall, 2005).

*La norme de réciprocité* constitue un fondement essentiel dans la théorie des échanges sociaux (Cropanzano et Mitchell, 2005) car elle renforce le respect des obligations et le sentiment de redevabilité (Coyle-Sharpio, Parzefall, 2005). Cette norme part du principe que les individus ont ce qu'ils méritent (Gouldner, 1960).

Ainsi, une personne aidera quelqu'un qui l'a aidé et se sentira plus ou moins redevable envers ce quelqu'un en fonction des circonstances dans lesquelles l'aide a été fournie (Greenverg, 1980 ; Coyle-Sharpio, Parzefall, 2005). Par exemple, si l'individu a apporté son aide dans des conditions qui lui sont défavorables, ou il l'a fait gratuitement, volontairement ou lorsque la personne ayant reçu cette aide était véritablement dans le besoin, le bénéficiaire de l'aide se sentira d'autant plus redevable.

*La théorie de l'identité sociale* (Tajfel, 1978) leur servant de fondation à travers le concept de prestige externe perçu, Guerrero et Herrbach (2009) expliquent le développement de l'engagement organisationnel.

Ainsi, « le prestige externe que perçoit un employé de son organisation est propice à l'identification organisationnelle parce qu'il confère un statut social qui est bénéfique aux employés – un statut qui leur permet de se définir en tant que membres de l'organisation, et donc qui renforce leur estime de soi du fait de leur appartenance et identification à quelque chose de valeur » (Guerrero et Herrbach, 2009, p. 1540)

La perception de l'estime de soi étant un antécédent important de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1996), il n'est, dans ces conditions, pas étonnant que le prestige externe perçu soit un important prédicteur de l'engagement organisationnel (Guerrero et Herrbach, 2009).

### 3.2.2. Processus et mécanismes liés à l'engagement normatif

Si la dimension normative de l'engagement organisationnel s'explique, elle aussi, à partir de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), et de celle de l'identité (Tajfel, 1978), cette dernière joue un rôle prépondérant dans le développement de la forme normative grâce au concept de socialisation.

Ainsi, par effet de la socialisation et, par extension, de l'engagement normatif, l'individu reste dans l'organisation parce qu'il a intériorisé des normes qui le poussent à croire que c'est la seule chose à faire. L'engagement organisationnel normatif est donc le résultat d'une socialisation antérieure à l'emploi (familiale, scolaire, etc.) mais aussi d'une socialisation qui commence dès la prise de poste : la socialisation organisationnelle, « processus par lequel les employés passent du statut d' « outsider » à celui de membre participant et efficace » (Feldman, 1976), tout comme la socialisation personnelle constitue donc une des sources de développement de l'engagement organisationnel normatif (Ashforth et Saks, 1996 ; Ashforth *et al.*, 1998 ; Baker et Feldman, 1990 ; Mitus, 2006 ; Cohen et Veled-Hech, 2010).

### 3.2.3. Processus et mécanismes liés à l'engagement de continuité

La dimension continue comprend deux sous-dimensions :

La première correspond aux *sacrifices* que l'individu devra faire s'il devait quitter l'organisationnel. Instrumental ou motivationnel (Vandenberghe *et al.*, 2007), ce sacrifice pouvant être pécuniaire, il se fonde sur la théorie des investissements de Becker (1960). Dès lors, le lien à l'organisation se renforce au fur et à mesure des investissements réalisés, qui pourraient être perdus si ce lien venait à se rompre.

La seconde fait référence au *manque d'alternatives* offertes à l'individu qui l'oblige à rester dans son emploi. L'individu reste donc dans son présent poste non pas parce qu'il le veut mais parce qu'il ne trouve pas un poste d'emploi offrant les mêmes avantages dans une autre organisation (Vandenberghe *et al.*, 2007 ; Vandenberghe *et al.*, 2009).

## 4. Notions connexes à l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est une attitude qui peut être liée à d'autres attitudes sous certains angles. Nous passerons ici en revue les attitudes au travail souvent associées à l'engagement organisationnel, sans qu'il existe aucun consensus quant à leur lien de causalité<sup>1</sup>. Sont inclus dans cette partie : la satisfaction au travail, l'implication au travail et l'engagement envers la profession et la carrière.

---

<sup>1</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., op.cit., p291

### 4.1. Satisfaction au travail

La satisfaction au travail englobe plusieurs aspects spécifiques au travail, comme la rémunération, les promotions, les collègues, la supervision et le travail en soi (Smith, Kendall et Hulin, 1969). Parmi toutes les formes d'engagement, l'engagement affectif est sans doute celui qui s'apparente le plus à la satisfaction au travail, puisque tous deux ont une forte composante affective (Tett et Meyer, 1993)<sup>1</sup>.

En effet, plusieurs études ont trouvé une relation forte et positive entre la satisfaction au travail et l'engagement affectif (Asan et Oyzer, 2012 ; Boles et *al.*, 2007 ; Lu, Siu et Lu, 2010 ; Patrick et Sonia, 2012). Selon Rifai (2005), la satisfaction au travail a un impact significatif sur le développement de l'engagement affectif à travers lequel il exerce un certain effet sur le comportement de citoyenneté organisationnelle<sup>2</sup>.

Enfin, la satisfaction au travail partage une relation de réciprocité avec l'engagement organisationnel global, c'est-à-dire que l'engagement organisationnel avec ses trois dimensions et la satisfaction au travail s'influencent mutuellement, ce qui n'est pas étonnant compte tenu de l'identification de la dimension affective de l'engagement organisationnel au concept de satisfaction au travail (Huang et Hsiao, 2007)<sup>3</sup>.

### 4.2. Implication au travail <sup>4</sup>

Bien que les notions d'implication et d'engagement soient souvent confondues (voire **1. Choix de terminologie**), les concepts d'implication au travail et d'engagement organisationnel bénéficient d'une distinction nettement plus claire.

L'implication au travail (de l'anglais « *job involvement* ») fait référence au degré selon lequel l'individu est cognitivement engagé, intéressé et investi dans son emploi (Paullay, Alliger et Stone-Romero, 1994). Il s'agit, en d'autres termes, d'une identification cognitive et psychologique avec le travail exercé (Kanungo, 1979).

La différence entre l'implication au travail et l'engagement organisationnel réside dans la cible, car si l'implication reflète l'attitude de la personne face à un travail spécifique, l'engagement organisationnel, quant à lui, fait référence à l'attitude de l'individu envers son organisation (Morrow, 1983, 1993).

Or, même si l'objet visé par ces deux attitudes ne concorde pas, nombre de méta-analyses rapportent une corrélation assez forte entre l'engagement affectif et l'implication au travail :

---

<sup>1</sup> **Idem.**

<sup>2</sup>Rifai H. A., **A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior**, Gadjah Mada international journal of business, 2005, p131-154.

<sup>3</sup> Huang T. C. et Hsiao W. J., **The casual relationship between job satisfaction and organizational commitment**, Social Behavior and Personality International Journal, 2007, p1265-1276.

<sup>4</sup>Vandenbergh C., Landry G., et Panaccio A.J., **op.cit.**, p292.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

.53 dans Meyer *et al.* (2002), .50 dans Brown (1996), .44 dans Mathieu et Zajac (1990), et .50 dans Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005).

Autrement dit, se sentir attaché à son organisation serait partiellement attribué au fait de se sentir investi dans l'activité spécifique réalisée au sein de celle-ci. Il est, toutefois, tout aussi plausible d'être très impliqué dans son travail sans pour autant ressentir de l'attachement envers son organisation, et vice versa (Becker, 1992).

En ce qui concerne les autres formes d'engagement organisationnel, l'association de l'engagement normatif et l'implication au travail semble adopter la même orientation que celle observée pour l'engagement affectif : .40 selon la revue de Meyer *et al.* (2002) et .52 selon celle de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005). Pour ce qui est de l'engagement de continuité, il est marginalement et négativement lié à l'implication au travail (-.03) selon Meyer *et al.* (2002), mais positivement (.15) selon Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005).

### 4.3. Engagement envers la profession et la carrière <sup>1</sup>

Même si les notions de profession, occupation et carrière sont distinctes, les études sur l'engagement les utilisent souvent de façon interchangeable et les considèrent comme conceptuellement similaires (Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Morrow, 1993). De fait, ces termes réfèrent tous à une ligne de travail particulière (Meyer *et al.*, 1993). Ceci dit, Morrow (1983, p490) ajoute que « les engagements professionnel, occupationnel, ou envers la carrière sont parmi les seuls construits de l'engagement qui tentent de capturer la notion de dévotion à un métier, une occupation ou une profession sans égard à un environnement de travail spécifique, sur une longue durée ». L'engagement professionnel/occupationnel ou envers la carrière est donc fondamentalement différent de l'engagement organisationnel (Ellemers, de Gilder et Van den Heuvel, 1998).

Toutefois, pareillement à l'engagement organisationnel, l'engagement professionnel est un concept multidimensionnel (ex. Irving, Coleman et Cooper, 1997 ; Meyer *et al.*, 1993 ; Snape et Redman, 2003). La recherche distingue en effet les formes affective, normative et de continuité de l'engagement professionnel, bien que la première reste la forme la plus étudiée.

Les études sur la relation entre engagement occupationnel et organisationnel démontrent la présence de variables agissant sur cette relation. Par exemple, une étude de Wallace (1993) dénote une corrélation entre les mesures d'engagement organisationnel affectif et d'engagement professionnel affectif plus forte (.51) dans les échantillons caractérisés par un haut degré de professionnalisme, par rapport aux échantillons faisant preuve d'un degré moindre de professionnalisme (.32). Ce même auteur rapporte une corrélation plus forte entre engagement organisationnel et occupationnel dans les cas des gestionnaires et superviseurs (.47), en comparaison avec celle des employés n'occupant pas un poste de supervision (.29).

---

<sup>1</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., op.cit., p293-294.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

De manière générale, ces résultats démontrent que l'engagement occupationnel affectif est modérément corrélé à l'engagement organisationnel affectif et qu'il s'agit d'engagements compatibles, modulés par l'occupation ou le contexte dans lequel celle-ci est exercée.

Par contraste, on observe des résultats moins concluants quand on examine les liens entre les autres formes d'engagement envers l'organisation et l'occupation. Ainsi, d'après Lee et *al.* (2000), l'engagement organisationnel normatif et l'engagement occupationnel normatif présentent une corrélation de .34, tandis que ce lien s'élève à .93 dans Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005), ce qui se rapproche d'une concordance parfaite. Similairement, selon Lee et *al.* (2000), les engagements de continuité correspondants présentent une corrélation négative très faible (-.09), contre une corrélation positive et forte (.67) selon Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005).

Bref, si l'on peut arriver à conclure qu'il y a bien une distinction conceptuelle et empirique claire entre les formes affectives de l'engagement organisationnel et l'engagement professionnel, les corrélations entre les formes normatives et de continuité sont incohérentes d'une étude à l'autre, ce qui pourrait être dû à l'usage de mesures différentes pour l'engagement normatif ou l'engagement de continuité envers la profession.

### 5. Conséquences de l'engagement organisationnel

Selon Meyer et Allen (1997), les trois principales conséquences de l'engagement organisationnel sont : la rétention des ressources humaines, leur performance et le bien-être des employés. Ainsi, pour les organisations, avoir des employés engagés équivaldrait à une augmentation de la performance et du bien-être et réduirait les intentions de départ des employés, ainsi que leur taux d'absentéisme<sup>1</sup>. Dans cette partie nous allons passer en revue quelques conséquences de l'engagement organisationnel, positives et négatives, ayant été plus ou moins confirmées par plusieurs méta-analyses.

#### 5.1. Intention de quitter et départ volontaire <sup>2</sup>

Depuis son introduction au domaine du comportement organisationnel, le concept d'engagement s'inscrit dans un champ de littérature portant sur le roulement du personnel. Effectivement, l'intention de quitter et le départ volontaire sont les comportements focaux par excellence de la théorie de l'engagement (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Mowday et *al.*, 1982) et ils restent à ce jour les plus souvent étudiés en relation avec l'engagement organisationnel.

---

1 Meyer J. P. & Allen N. J., **Commitment in the workplace: Theory, research and applications**, Thousand Oaks, 1997.

<sup>2</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., **op.cit.**, p294-295.

Nombre de méta-analyses démontrent que l'engagement affectif est la forme d'engagement qui prédit le mieux l'intention de quitter :  $-.56$  selon Meyer et *al.* (2002),  $-.46$  selon Mathieu et Zajac (1990),  $-.54$  selon Tett et Meyer (1993) et Cohen (1991), et  $-.58$  selon Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005). L'engagement normatif contribue à expliquer les circonstances de départ, mais dans une proportion moindre :  $-.33$  (Meyer et *al.*, 2002) et  $-.37$  (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005). Ces mêmes études rapportent des corrélations de  $-.18$  et  $-.19$  respectivement entre l'engagement de continuité et l'intention de quitter l'organisation.

Pour ce qui est du départ volontaire, l'engagement affectif en est le meilleur prédicteur, même si ce n'est pas de manière aussi prononcée que ça l'est pour l'intention de quitter. En effet, Mathieu et Zajac (1990) observent une corrélation méta-analytique de  $-.29$  entre l'engagement attitudinal – qui correspond à l'engagement affectif – et le départ volontaire. Dans Tett et Meyer (1993), cette corrélation est établie à  $-.33$ , mais ces auteurs indiquent toutefois que la relation entre l'engagement affectif et le départ est presque totalement médiatisée par les cognitions de départ.

Ceci dit, le nombre de méta-analyses ayant étudié la relation directe entre l'engagement de continuité et de l'engagement normatif avec le départ volontaire reste timide. Néanmoins, la méta-analyse de Meyer et *al.* (2002) relève que l'engagement normatif et l'engagement de continuité corrélaient respectivement à  $-.16$  et à  $-.10$  avec le départ volontaire. Dans la revue de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005) les valeurs correspondantes sont de  $-.16$  et de  $-.25$ .

De manière générale, on observe des corrélations plus fortes entre l'engagement organisationnel – toutes dimensions confondues – et l'intention de quitter qu'entre l'engagement et le départ volontaire. Cependant, dans chacun des cas, les trois formes d'engagement se comportent de façon comparable : les plus fortes corrélations s'observent avec l'engagement affectif, puis avec l'engagement normatif et enfin avec l'engagement de continuité.

### 5.2. Autres comportements de retrait : absentéisme, retardatisme <sup>1</sup>

Même si les corrélations entre l'engagement normatif et l'engagement de continuité, d'une part, sont quasi nulles (Meyer *et al.*, 2002), une étude de Mathieu et Zajac (1990) rapporte que l'engagement affectif est faiblement et positivement lié à la présence au travail ( $.10$ ). Selon d'autres méta-analyses, on observe des corrélations de  $-.15$  (Meyer et *al.*, 2002), de  $-.23$  (Farrell et Stamm, 1988), de  $-.18$  (Harrison, Newman et Roth, 2006) et de  $-.11$  (Cohen, 1991) entre l'engagement affectif et l'absentéisme. D'autres études (ex. Meyer et *al.*, 2002) démontrent aussi que l'engagement affectif corréla davantage avec les absences volontaires ( $-.22$ ) qu'avec les absences involontaires ( $-.09$ ), ce qui n'est pas surprenant, considérant que ces dernières sont déterminées par un spectre plus large de variables (ex. la santé).

---

<sup>1</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., op.cit., p295-296.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

De plus, la relation entre l'engagement affectif et l'absentéisme varie en fonction du stade de la carrière. Ainsi, Cohen (1991) rapporte que le lien entre ces deux variables est plus marqué aux stades avancés de la carrière qu'aux stades précoces (-.27 par rapport à -.08), ce qui peut vouloir dire que les employés les plus anciens trouvent dans ce comportement une expression moins coûteuse de leur manque d'engagement que le départ volontaire.

En ce qui concerne le « retardatisme », une autre forme de comportement de retrait, les études démontrent une tendance similaire à celle observée pour l'absentéisme. La corrélation entre l'engagement affectif et le « retardatisme » est estimée à -.12 (Mathieu et Zajac, 1990) et à -.21 (Harrison et *al.*, 2006), ou encore -.29 (Koslowsky, Sagie, Krausz et Singer, 1997). Cette relation généralement faible avec l'engagement affectif peut s'expliquer par le fait que le « retardatisme » est un comportement relativement spontané pouvant être influencé par plusieurs facteurs hors du contrôle de l'employé (Matheiu et Zajac, 1990).

Toute conclusion faite, ces résultats démontrent que l'engagement organisationnel peut contribuer à expliquer certains comportements de retrait, tels que le « retardatisme » et l'absentéisme. Pourtant, des facteurs extra-organisationnels influencent souvent ces comportements sans toutefois avoir un impact sur les attitudes liées au travail ; ces facteurs peuvent donc atténuer l'influence des attitudes – et en particulier de l'engagement – sur ces comportements de retrait (Koslowsky et *al.*, 1997).

### 5.3. Performance à la tâche

Les liens entre engagement organisationnel et performance ont été étudiés par différents auteurs en utilisant des mesure soit auto-rapportées, soit externes ou objectives. Il n'y a que l'engagement affectif qui a pu être lié de façon relativement constante à travers les recherches à la performance liée au rôle du salarié dans l'entreprise<sup>1</sup>.

Selon Borman et Motowildo (1993), la performance à la tâche (ou liée au rôle) couvre tous les comportements prescrits, c'est-à-dire l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites des les classifications et/ou les référentiels d'emplois et de compétences. Plus précisément, elle concerne l'exécution des tâches et des activités qui contribuent directement ou indirectement à l'accomplissement des objectifs organisationnels<sup>2</sup>.

Une étude de Meyer et *al.* (1989) a démontré que l'engagement affectif des employés à l'égard de l'entreprise était positivement associé au « potentiel de promotion » (.24) et à la performance globale au travail, tels qu'évalués par leurs supérieurs (.25). Des résultats similaires ont été rapportés par Angle et Lawson (1994), Cropanzano, James et Konovsky (1993) et Shore, Barksdale et Shore (1995). En ce qui concerne l'engagement de continuité et la performance à la tâche, les résultats de différentes recherches (Meyer et *al.*, 1989 ;

---

<sup>1</sup> Bentein K., Stinglhamber F., Vandenberghe C., **op.cit.**, p142

<sup>2</sup> Charbonnier A., Silva C. A. & Roussel P., **Vers une mesure de la performance contextuelle de l'individu : étude exploratoire**, LIRHE CNRS & IAE Université de Toulouse I, 2010, p5.

Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Moorman, Niehoff et Organ, 1993 ; Hackett et al., 1994 ; Angle et Lawson, 1994 ; Bycio, Hackett et Allen, 1995) montrent qu'ils sont soit non corrélés (ex.  $r = -.07$  dans Hackett et al., 1994), soit négativement corrélés (ex.  $-.27$  dans Meyer et al., 1989). Enfin, les mesures de performance liée au rôle corrélaient positivement avec la composante normative de l'engagement (ex.  $-.12$  dans Ashforth et Saks, 1996)<sup>1</sup>.

### 5.4. Performance extra-rôle

Selon Katz et Kahn (1978), un fonctionnement organisationnel efficace ne requiert pas seulement que les employés s'acquittent des rôles qui leur incombent, mais aussi qu'ils s'engagent dans des comportements allant au-delà de leurs obligations formelles.<sup>2</sup>

Organ (1988) définit les comportements extra-rôle comme des contributions volontaires non explicitement reconnues par le système formel de récompense en vigueur dans l'entreprise et dont l'effet est l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Ces comportements peuvent être orientés vers différentes cibles (McNeely et Meglino, 1994 ; Williams et Anderson, 1991), comme l'entreprise (ex. participer aux réunions concernant la vie de l'entreprise), les collègues (ex. aider les nouvelles recrues à s'intégrer dans l'équipe), ou le supérieur (ex. se porter volontaire pour l'aider lorsqu'il est confronté à un excès de travail important)<sup>3</sup>.

On sait aussi que ces comportements extra-rôle – aussi appelés comportements de citoyenneté organisationnelle, discrétionnaires ou performance contextuelle – sont mieux prédits par les attitudes des employés que ne l'est la performance liée à la tâche (Hoffman, Blair, Meriac et Woehr, 2007). L'engagement organisationnel ne fait pas exception à cette règle<sup>4</sup>.

Ainsi, la plupart des études ont trouvé que les employés affectivement engagés à l'égard de l'organisation s'impliquent plus souvent dans des comportements de performance extra-rôle (ex. Moorman et al., 1993 ; Shore et Wayne, 1993). Par exemple, la relation entre l'engagement affectif et la performance extra-rôle est évaluée à  $.20$  dans LePine, Erez et Johnson (2002), à  $.23$  dans Organ et Ryan (1995) ainsi que dans Hoffman *et al.* (2007), à  $.25$  dans Ricketta (2002), à  $.28$  dans Dalal (2005) et à  $.32$  dans Meyer *et al.* (2002). Cette association plus forte entre l'engagement affectif et les comportements discrétionnaires, en comparaison avec la performance à la tâche, s'explique sans doute par le fait que cette dernière est assujettie à plusieurs facteurs hors du contrôle de l'employé (ex. l'organisation du travail, la technologie, l'allocation des ressources, le leadership), ce qui est moins le cas pour les comportements discrétionnaires. Il est tout aussi plausible que l'engagement affectif

---

<sup>1</sup> Bentein K., Stinglhamber F., Vandenberghe C., **idem.**

<sup>2</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., **op.cit.**, p297.

<sup>3</sup> Bentein K., Stinglhamber F., Vandenberghe C., **op.cit.**, p143.

<sup>4</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., **idem.**

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

amène l'individu à élargir sa perception du spectre des comportements susceptibles de contribuer au succès de l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001).

En ce qui concerne les autres formes d'engagement, la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002) fait état d'une corrélation de .24 entre l'engagement normatif et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Finalement, l'engagement de continuité ne contribuerait pas à prédire de façon significative la performance extra-rôle (Meyer *et al.*, 2002).

### 5.5. Stress et bien-être <sup>1</sup>

Pour l'heure, les connaissances quant aux liens possibles entre bien-être et/ou détresse psychologique et engagement organisationnel sont limitées. En se basant sur un nombre très restreint d'études, Mathieu et Zajac (1990) rapportent une corrélation de -.33 entre l'engagement affectif et le stress, alors que Meyer *et al.* (2002) l'évaluent à -.21. Cette dernière méta-analyse relève de plus que l'engagement de continuité est positivement associé au stress (.14). A ce jour, trop peu d'études ont porté sur la relation entre l'engagement normatif et le stress pour en tirer des conclusions. Pour ce qui est de l'épuisement émotionnel, une méta-analyse de Lee et Ashforth (1996) estime la corrélation à -.43 avec l'engagement affectif. De plus, les conflits travail-famille, une autre forme de détresse psychologique, sont négativement liés à l'engagement affectif (-.20), positivement liés à l'engagement de continuité (.24) et non corrélés à l'engagement normatif (Meyer *et al.*, 2002). En somme, ces résultats semblent montrer que l'engagement affectif favorise le bien-être de l'employé alors que l'engagement de continuité contribue à la détresse psychologique. Ceci dit, la prudence est ici de mise, les recherches à ce sujet étant encore insuffisantes.

Les mécanismes potentiels à la base des liens entre engagement et bien-être sont multiples. De prime abord, l'engagement peut avoir un effet direct sur les variables liées à la santé. Par exemple, puisque les employés présentant un niveau élevé d'engagement affectif tendent à percevoir les valeurs organisationnelles comme étant plus compatibles avec les leurs, ils vivent sans doute moins de conflits concernant l'orientation de leurs comportements au travail, ce qui pourrait résulter en un niveau de stress moindre. A l'opposé, les employés démontrant un niveau élevé d'engagement de continuité peuvent vivre plus de tension, étant donné que leur présence dans l'organisation dépend fortement des avantages qu'ils en retirent (Mathieu et Zajac, 1990). Par ailleurs, l'engagement organisationnel peut aussi agir comme un *airbag* entre le stress et ses conséquences. Ainsi, Begley et Czajka (1993) démontrent que l'engagement affectif réduit les effets du stress sur le déplaisir vécu au travail dans le contexte d'une restructuration. Dans le même ordre d'idées, Hunter et Thatcher (2007) observent que le stress est positivement associé à la performance chez les individus peu engagés. Finalement, l'interaction entre les diverses formes d'engagement peut représenter un autre

---

<sup>1</sup> Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., op.cit., p298.

## Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

---

mécanisme sur lequel s'appuie la relation entre engagement organisationnel et santé psychologique.

### 6. L'engagement organisationnel et les pratiques de GRH

Les ressources humaines sont estimées comme étant un élément stratégique du développement de toute organisation. « Faire de la GRH » englobe des activités de gestion comptable et juridique du personnel, des pratiques du management des hommes et des équipes de travail ou encore l'analyse des emplois, l'organisation du travail ou la conduite du changement (Pigeyre, 2006). La plupart des auteurs s'accordent pour reconnaître que la GRH vise l'optimisation continue des salariés pour assurer la bonne fluidité de la stratégie de l'organisation. D'autres soulèvent par ailleurs la nécessité de l'adapter aux spécificités de chaque organisation.<sup>1</sup>

Trudel *et al.* (2005) démontrent que l'engagement organisationnel peut être affecté par des pratiques de GRH. Ces mêmes auteurs distinguent à cet effet deux grandes catégories de pratiques : les pratiques de GRH issues d'une stratégie de réduction des coûts, et les pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée.

Les pratiques de GRH issues d'une stratégie de réduction des coûts sont : les pratiques liées à la retraite, les avantages sociaux, l'aménagement du temps de travail, la rémunération et le changement organisationnel ; alors que l'information, la formation (le développement RH), la mobilité, le style de leadership, l'évaluation du rendement, et la gestion de la carrière sont regroupés dans les pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée.

D'après ces chercheurs, ce dernier groupe de pratiques GRH influence de manière plus considérable les différentes dimensions de l'engagement organisationnel, tandis que les pratiques issues d'une stratégie de réduction des coûts sont moins impactantes sur les mêmes variables.

Par conclusion, tout porte à croire que les organisations ont bien les moyens de mettre en place les conditions favorables menant à un engagement élevé de leurs employés (Simard *et al.*, 2005, Lawler *et al.*, 1993).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vigan A., Godonou C. K., et TIDJANI P. B., op.cit., p2.

<sup>2</sup> Vigan A., Godonou C. K., et TIDJANI P. B., op.cit., p5.

### **Conclusion :**

Conscientes de l'importance de leurs ressources humaines, les organisations d'aujourd'hui se préoccupent de l'engagement organisationnel des employés et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle qu'ils perçoivent.

En effet, les salariés trouvent dans l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle une certaine stabilité émotionnelle qui leur permet de mieux performer dans la sphère professionnelle. S'il est presque intuitif pour eux de chercher à atteindre cet équilibre, c'est d'abord dans son propre intérêt que l'organisation met en œuvre des pratiques qui aident les employés à répondre le mieux possible aux exigences concurrentielles du monde du travail et celles du monde hors-travail.

L'engagement organisationnel fait référence au sentiments d'attachement et d'obligation que ressentent les employés envers leur organisation et qui les empêchent de la quitter et les poussent même parfois à se dépasser dans leur performance au travail et à ressentir les problèmes de l'organisation comme s'ils étaient les leurs. L'engagement organisationnel repose sur le principe de réciprocité et suppose que les employés restent dans l'organisation parce qu'ils se sentent redevables envers elle.

**Chapitre 3 : L'analyse  
de la relation entre la  
perception de  
l'équilibre vie  
professionnelle-vie  
personnelle et  
l'engagement  
organisationnel chez  
les employés de  
TOTAL BITUMES  
ALGERIE**

## **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

### **Introduction**

Afin de compléter la partie théorique de notre travail de recherche sur « l'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie privée et l'engagement organisationnel des employés dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise » par une étude empirique, nous avons fait le choix de mener une enquête par voie de sondage auprès des employés de TOTAL BITUMES ALGERIE.

Dans ce présent chapitre, nous présenterons en premier lieu le groupe TOTAL et sa branche algérienne TOTAL ALGERIE et sa filiale TOTAL BITUMES ALGERIE où s'est déroulé notre enquête.

Ensuite, nous présenterons la méthodologie suivie lors de la collecte et du traitement des données.

Enfin, nous exposerons, analyserons et interpréterons les principaux résultats de notre étude afin de répondre aux hypothèses formulées au début du travail de recherche.

## Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

### Section 1 : Présentation du groupe TOTAL et de TOTAL ALGERIE

#### 1. Le groupe TOTAL

##### 1.1. Historique du groupe TOTAL

TOTAL est une société française créée en France le 28 mars 1924 dans le contexte d'un avenir énergétique responsable. Présente dans plus de 130 pays, TOTAL est l'une des premières compagnies pétrolières et gazières internationales.

Producteur de pétrole, raffineur, distributeur et pétrochimiste, le Groupe est aussi un acteur majeur du gaz naturel et un leader mondial de l'énergie solaire avec SunPower. Engagés pour une énergie meilleure, plus de 100 000 collaborateurs contribuent partout dans le monde à fournir aux clients des produits et des services plus sûrs, plus propres, plus efficaces, plus innovants et accessibles au plus grand nombre.

En relation avec les parties prenantes, le Groupe met tout en œuvre pour que ses activités contribuent au progrès économique, social et environnemental.

Au fil des années, la participation de l'Etat dans le capital de TOTAL s'est réduite progressivement de 31,7% à 5,4% en 1992, participation qui sera progressivement cédée en 1996, puis en 1998, jusqu'à entraîner sa privatisation. L'enchaînement de fusions entre CFP-Total et Petrofina (Totalfina) en 1999 puis avec Elf Aquitaine (TotalFinaElf) en 2000, fait de Total la seule compagnie française exploratrice de pétrole à ce jour.

L'identité visuelle du Groupe, elle aussi, a subi de nombreuses modifications au cours du temps, avec comme objectifs principaux depuis les années 2000 d'aller vers plus de modernité, de transparence et de dynamisme.

Figure 3-1 : Evolution du logo du groupe Total de 1954 à 2003



Source : documents internes de l'entreprise

## **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

### **1.2.Le groupe TOTAL Aujourd'hui**

Les activités de TOTAL couvrent notamment tous les segments de l'industrie pétrolière et gazière. Ils s'exercent aussi dans les domaines de la chimie et des énergies nouvelles. Quelques chiffres clés relatifs au Groupe :

- 4ème Groupe pétrolier intégré à l'international.
- Présence dans plus de 130 pays (97 000 collaborateurs).
- Des activités d'exploration et de production de pétrole et de gaz dans plus de 50 pays.
- 20 Raffineries et 197 sites.
- Chiffre d'affaires 2015 : 258 milliards d'euros.
- 23 milliards d'euros investis en R&D.
- 130 000 fournisseurs, 97 126 salariés.
- Investisseurs : 87% d'actionnaires institutionnelles, 8.4% d'actionnaires individuelles et 4.6% par les salariés.
- 

Bien plus que la simple production de pétrole, les activités du Groupe Total couvrent divers secteurs, de la production à la commercialisation des produits proposés, intégrant également le volet transport.

L'année 2012 Total a restructuré ses activités autour des trois secteurs suivants :

- **La Branche E&P** qui regroupe l'exploration et la production de pétrole, de gaz naturel et gaz naturel liquéfié.
- **La Branche Raffinage-Chimie** qui rassemble le raffinage, la pétrochimie, la chimie de base, les fertilisants et la chimie de spécialités (adhésifs, caoutchouc, résines...etc.).
- **La Branche Marketing & Services** qui recouvre l'approvisionnement et la commercialisation de produits pétroliers, ainsi que les nouvelles énergies.

Initialement spécialisé dans le pétrole et ses dérivés, le Groupe TOTAL s'oriente depuis quelques années vers la multi-énergie avec notamment quatre priorités stratégiques qui sont : le solaire, le nucléaire, les bioénergies et la biomasse de deuxième génération ainsi que le charbon «propre» est encore au stade d'étude.

A travers cette diversité énergétique, le Groupe TOTAL s'assure de garder une place importante dans le monde de l'énergie de demain.

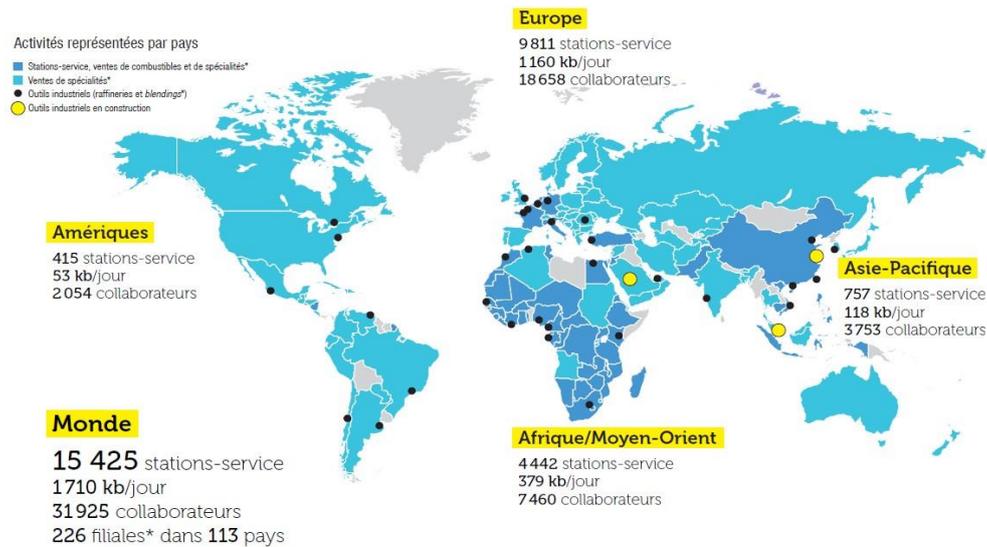
TOTAL s'appuie sur un modèle intégré, tirant ainsi parti des synergies qui existent entre les différentes activités (l'éthique, la sécurité, etc.) formant les quatre axes stratégiques du Groupe:

- Assurer une croissance rentable et durable des activités ;
- Développer des plateformes de raffinage et de pétrochimie compétitives ;

## Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

- Répondre aux besoins de clients en leur apportant des solutions innovantes ;
- Miser sur le solaire et la biomasse, parmi les énergies renouvelables.

**Figure 3-2 : Implantation du groupe Total dans le monde**



**Source :** documents internes de l'entreprise

### 1.3. Les engagements de TOTAL

Selon son code de conduite, TOTAL promet de tenir les engagements suivants :

- Chaque collaborateur participe à un entretien annuel au cours duquel ses objectifs sont fixés, ses performances et son respect du Code de conduite évalués, et son évolution de carrière envisagée. Celle-ci est facilitée par une formation adaptée.
- TOTAL est particulièrement attentif aux conditions de travail de ses collaborateurs, notamment en ce qui concerne le respect des personnes, l'absence de discrimination, la liberté d'association et de négociation collective, ainsi que la protection de la santé et de la sécurité. Aucune forme de harcèlement n'est tolérée.
- TOTAL respecte la vie privée et en particulier les données à caractère personnel concernant chaque collaborateur ou toute autre partie prenante.
- TOTAL recrute son personnel uniquement en fonction des besoins du Groupe et des qualités propres à chaque candidat.
- La diversité est un facteur déterminant pour la compétitivité, l'attractivité et la capacité d'innovation et d'adaptation du Groupe. TOTAL assure le développement des compétences professionnelles et de la carrière de chaque collaborateur sans

## Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

---

discrimination d'aucune sorte, notamment d'origine, de sexe, d'âge, de handicap, ou d'appartenance à une organisation politique, religieuse, syndicale ou à une minorité.

### 2. TOTAL Algérie

Le Groupe TOTAL est présent en Algérie depuis 1952 par sa filiale « TOTAL exploitation & production Algérie ». C'est donc un acteur historique dans le marché pétrolier Algérien. La production de cette filiale est plutôt gazière depuis la naissance de l'industrie du GNL (gaz naturel liquéfié) en Algérie en 1964.

Désormais présenté par ses deux filiales TOTAL Bitumes Algérie et TOTAL Lubrifiants Algérie, TOTAL Algérie fait partie de la zone méditerranée/Moyen orient de la région AMO (Afrique et Moyen Orient).

TOTAL Algérie produit et commercialise une gamme de lubrifiants, liquides de refroidissement et graisses de la marque TOTAL et ELF. Avec 12% des part de marché, cette filiale est classée deuxième après l'entreprise nationale NAFTAL qui possède 70% du marché des lubrifiants en Algérie.

TOTAL est aussi le seul groupe parmi les majors présents en Algérie, les autres concurrents internationaux sont représentés uniquement par des distributeurs qui alimentent quelques points de vente en détail.

**Tableau 3-1 : Fiche signalétique de TOTAL Algérie**

Dénomination Sociale	TOTAL Algérie
Logo	
Forme Juridique	Société Par Action « SPA »
Siège Social	Boulevard 11 Décembre 1960, lot 65, El Biar, 16000 Alger-Algérie
Capital	30 000 000.00
Date de Création	Mai 2003
N-RC	16/00-0962231B03
Domaine D'activité	L'Energie, Lubrifiants, Bitumes
Effectif interne	132 Collaborateurs
Téléphone	+213 021 92 03 33
Fax	+213 021 92 76 43
Site Internet	www.total.dz
Email	contact@total.dz

**Source :** documents internes de l'entreprise

## **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

### **2.1. Domaine d'activité de TOTAL Algérie**

Les domaines d'activité de TOTAL Algérie se répartissent essentiellement en deux grands secteurs : celui de la conception, la vente et la commercialisation des produits et dérivés pétroliers et celui des énergies renouvelables.

Sur le plan de la commercialisation des produits pétroliers, les activités de TOTAL Algérie se concentrent sur la production et la distribution des produits raffinés. Ces produits sont essentiellement les carburants, les bitumes, les graisses, les lubrifiants, les additifs, les carburants spéciaux, les fiouls, et les liquides spéciaux (liquides de refroidissement).

L'entreprise met aussi à la disposition de ses clients d'autres services complémentaires au niveau de ses stations.

### **2.2. Ambitions de TOTAL Algérie**

Comme toute entreprise, TOTAL Algérie élabore sa stratégie de croissance en se basant sur des objectifs fixés par la direction.

Ces objectifs sont axés sur son ambition d'être le premier acteur privé dans le marché Algérie des produits pétroliers. Pour atteindre cet objectif TOTAL Algérie applique une stratégie qui se base sur l'écoute du client et la veille à sa satisfaction.

La démonstration du professionnalisme de l'entreprise, le développement de son capital humain par le recrutement des meilleurs talents, la certification aux normes et aux standards internationaux ; la maîtrise de ses opérations, le contrôle et la diminution des coûts de stockage et d'exploitation sont aussi des voies que TOTAL Algérie peut suivre pour réaliser ses objectifs, acquérir plus de parts de marché et être parmi les meilleurs entreprises.

Ses ambitions sont le développement des activités de distribution des produits pétroliers à travers un effort publicitaire soutenu par des moyens conséquents. Cet effort publicitaire, de par sa portée offensive, fait de TOTAL un partenaire de référence incontournable.

### **2.3. Implantation de TOTAL Algérie**

TOTAL est implanté sur le territoire national par un réseau comprenant 8 Sites :

- Siégé Social –Val D'hydra Alger-
- Site de Ténès, dédié principalement au stockage, fonctionnant depuis Novembre 2009
- Unité de cut bak Ouargla, destiné à la production et stockage

## **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

- Site de Msila, destiné à la production et stockage
- Site d'Arzew-Oran, un site de production en partenariat avec SONATRACH
- Site de blending Betiwa Oran
- Dépôt de Blida, c'est le dépôt central.
- Site de Conditionnement Chéraga, c'est l'unité de conditionnement des produits de lubrifiants et de production des liquides de refroidissement

### **2.4. Politique de Ressources Humaines de TOTAL Algérie**

La politique des Ressources humaines de TOTAL est fondée sur quatre grands principes : diversité, mobilité, équité et responsabilité.

Ils s'appliquent dès le recrutement et tout au long du parcours de chaque collaborateur au sein de la filiale. La politique garantit le respect des principes d'objectivité, d'éthique et de non-discrimination lors des recrutements. L'équipe RH est sensibilisée à cette démarche :

- La mixité dans les recrutements ;
- La prise en compte les candidatures des séniors et des personnes issues de la diversité sociale ;
- L'accompagnement les collaborateurs handicapés dans leur parcours professionnel.

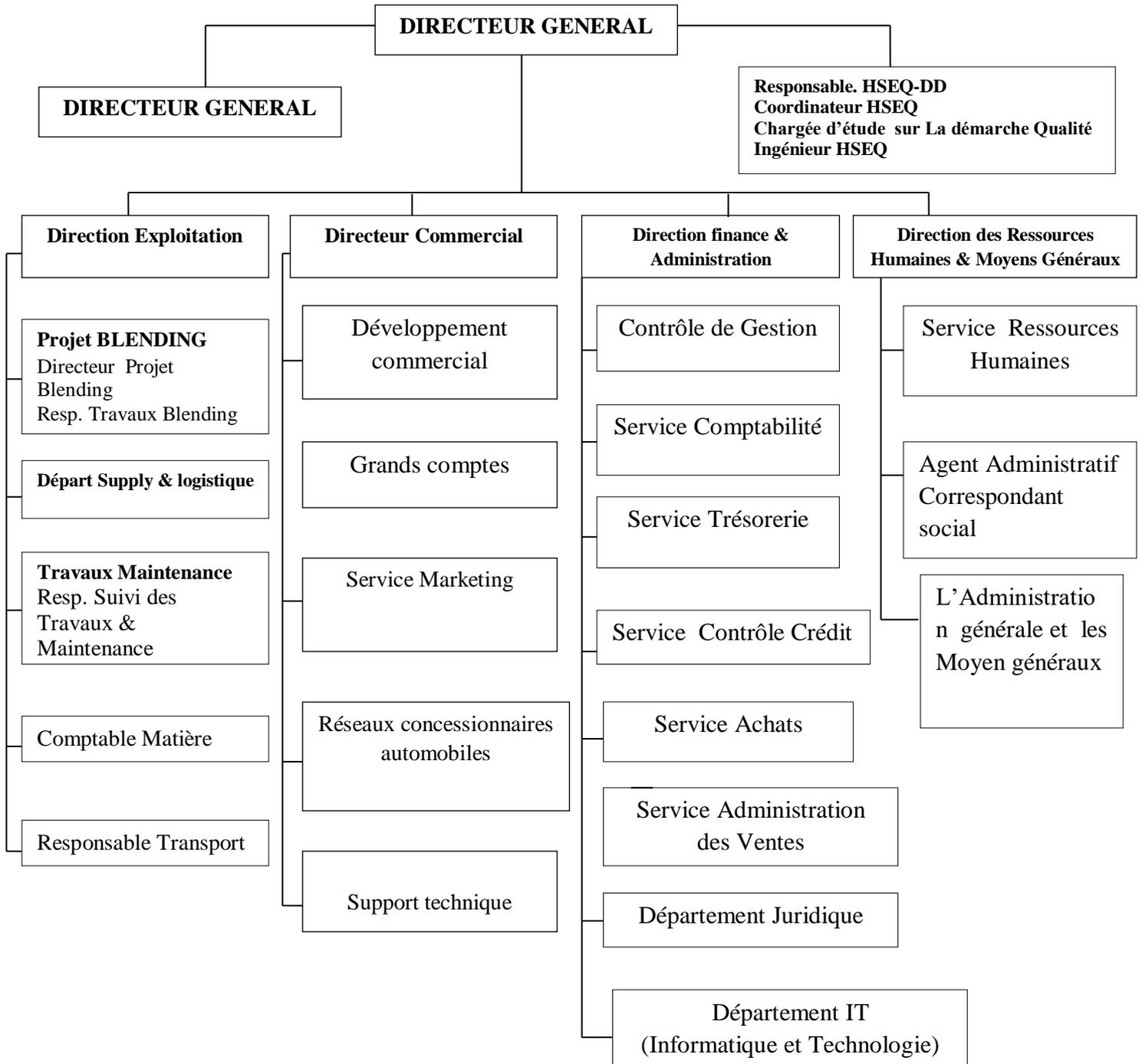
TOTAL Algérie a la volonté de promouvoir l'accès des collaborateurs recrutés localement aux postes d'encadrement. Pour bâtir la politique de gestion des ressources humaines, la filiale appuie sur des axes de développement partagés par l'ensemble des filiales du Groupe en Afrique et au Moyen-Orient.

### **2.5.L'organigramme de TOTAL Algérie**

L'organigramme de TOTAL Algérie se présente comme suit :

**Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

**Figure 3-3 : L'Organigramme de TOTAL Algérie**



**Source :** documents internes de l'entreprise

## **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

### **Section 2 : Méthodologie de la recherche**

La pertinence d'une étude est un élément déterminant de la validité de ses résultats. C'est pour cela qu'avant de présenter les résultats de notre étude, nous allons d'abord expliquer, à travers cette présente section, la démarche méthodologique que nous avons suivie pour mener notre recherche.

#### **1. Le cadre méthodologique de la recherche**

Etant donné que notre étude s'intéresse à la perception d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et d'engagement organisationnel chez les employés de Total Bitumes Algérie, nous avons opté pour une méthode quantitative et avons mené un sondage par voie de questionnaire.

##### **1.1. Structure du questionnaire**

Afin de tester nos hypothèses, nous avons établi un questionnaire sur la plateforme Google Forms qui a été envoyé à notre correspondante chez TOTAL BITUMES ALGERIE qui s'est occupée de sa distribution à ses collaborateurs. Ce questionnaire comporte 37 questions que se partagent 3 parties comme suit :

##### **1.1.1. L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel (Organizational Commitment Scale) d'Allen et Meyer (1990) ; Meyer et Allen (1991, 1997)**

Meyer et Allen abordent le thème de l'engagement sous trois formes (l'engagement affectif, normatif et de continuité). D'abord composé de 24 items (8 par dimension), les auteurs ont réduit ce nombre à 18 items (6 par dimension) suite à une étude méthodologique.

A notre tour, et suite à une discussion avec notre correspondance à TOTAL BITUMES ALGERIE qui nous a fait comprendre que 8 des 18 items pouvaient constituer une source de confusion chez les employés, nous avons réduit ce nombre à 10 items seulement (dont 2 relatifs à l'engagement affectif, 4 relatifs à l'engagement de continuité et 4 relatifs à l'engagement normatif).

La mesure de chaque item se fait selon une échelle de type Likert (échelle graduée) de 1 à 5 points (Pas d'accord du tout : 1 ; Pas d'accord : 2 ; Ni d'accord ni en désaccord : 3 ; d'accord : 4 ; Complètement d'accord : 5).

## **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

### **1.1.2. L'échelle de mesure des interactions vie professionnelle – vie personnelle SWING (Survey of Work-home Interface Nijmeden Geurts) (Geurts, 200)**

Un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ne suppose pas la neutralité et ne suppose pas non plus que tout se passent à la faveur de l'individu en constance dans les deux sphères professionnelle et personnelle. En effet, des évènements, positifs ou négatifs, survenant dans la sphère professionnelle peuvent se répercuter sur la sphère personnelle, et vice versa.

L'échelle de mesure des interactions vie professionnelle – vie personnelle SWING (Survey of Work-home Interface Nijmeden Geurts) de Geurts (2000) contient 22 items qui mesurent quatre dimensions :

- Les effets négatifs de la vie professionnelle sur la vie personnelle (negative WHI [Work-Home Interaction]) mesurés par huit (08) items.
- Les effets négatifs de la vie personnelle sur la vie professionnelle (negative HWI [Home-Work Interaction]) mesurés par quatre (04) items.
- Les effets positifs de la vie professionnelle sur la vie personnelle (positive WHI [Work-Home Interaction]) mesurés par cinq (05) items.
- Les effets positifs de la vie personnelle sur la vie professionnelle (positive HWI [Home-Work Interaction]) mesurés par cinq (05) items.

La mesure de chaque item se fait selon une échelle de type Likert (échelle graduée) de 0 à 3 points (jamais : 0 ; parfois : 1 ; souvent : 2 ; toujours : 3).

### **1.1.3. Fiche sémantique**

Cette partie comporte cinq (05) questions dont quatre variables démographiques, à savoir le « sexe », la catégorie d'âge, si oui ou non l'employé est parent et, dans le cas où il/elle l'est, le nombre d'enfants. Nous avons également jugé utile dans le cadre de notre étude de connaître le volume hebdomadaire d'heures de travail effectué par chaque employé.

## **1.2. Traitement du questionnaire**

Nous avons procédé au traitement des réponses du questionnaire à l'aide de l'IBM SPSS Statistics 25. Ce logiciel est utilisé pour l'analyse statistique de données et permet d'exploiter, après codage des questions et de leurs réponses, les résultats obtenus en les présentant sous forme de tableaux synthétiques ou de graphiques.

Les traitements de données que nous allons effectuer sont les suivants : l'analyse descriptive, le test de fiabilité et la régression simple.

## **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

### **1.3. Présentation de l'échantillon**

Pour étudier la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel dans le cadre de la RSE, nous avons envoyé le lien de notre questionnaire à notre correspondante chez TOTAL BITUMES ALGERIE qui l'a envoyé à son tour à 70 de ses collaborateurs dont qui 58 ont répondu au questionnaire. Les 58 réponses étant toutes valides, notre échantillon d'étude est constitué donc de 58 observations.

## **2. Outils d'analyse des résultats de l'enquête**

Pour analyser les résultats de notre enquête, nous allons utiliser les outils suivants :

### **2.1. Statistiques descriptives**

Nous allons utiliser le tri à plat pour dénombrer certaines réponses, notamment celles de la fiche sémantique. Ensuite, nous allons utiliser le tri croisé pour tester la relation entre ces mêmes variables et les variables de l'engagement organisationnel, ainsi que celles des interactions vie professionnelle – vie personnelle. Enfin, nous utiliserons les moyennes pour jauger l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions et les interactions vie professionnelle – vie personnelle.

### **2.2. Analyse de fiabilité**

Un questionnaire fiable reflète, entre autres, la propriété d'une mesure à être stable dans le temps pour un même sujet. C'est-à-dire que si une même personne venait à répondre à un même questionnaire plusieurs fois, ses réponses donneraient approximativement le même résultat à chaque fois. Pour mesurer la fiabilité de notre questionnaire, nous avons choisi d'utiliser le coefficient Alpha de Cronbach qui permet de mesurer la cohérence interne des questions d'un questionnaire. Sa valeur étant entre 0 et 1, le questionnaire est considéré comme « acceptable » à partir de 0,6.

### **2.3. Régression linéaire simple**

La régression linéaire simple vérifie l'existence entre deux variables quantitatives, l'une explicative (aussi dite variable indépendante) et l'autre expliquée (ou variable dépendante), à travers un test de corrélation.

La régression consiste à chercher la « droite des moindres carrés », qui passe le plus près possible de toutes les observations d'un échantillon. Le modèle d'une régression linéaire simple est le suivant :

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

---

$$Y = \alpha + \beta X$$

Où :

- **Y** est la variable à expliquer (dépendante)
- **X** est la variable explicative (indépendante)
- **$\alpha$**  et  **$\beta$**  sont des paramètres.

On jugera de la qualité de la régression linéaire simple à travers les indices suivants :

- Le coefficient de détermination  $R^2$  : le carré du coefficient de corrélation ; sa valeur étant comprise entre 0 et 1, il permet de juger de la qualité d'une régression linéaire, simple ou multiple.
- Le test de Fischer : il permet de tester si le modèle linéaire rend compte de manière significative du comportement de la variable dépendante (expliquée). Il permet également de juger de la qualité de ce modèle.

## **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

### **Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude**

L'objet de cette section est l'exposition, l'analyse et l'interprétation des résultats notre questionnaire. Suivant ce raisonnement, nous commençons d'abord par une analyse descriptive, puis nous testerons la fiabilité du questionnaire à l'aide du coefficient Alpha Cronbach pour enfin procéder à une série de régressions linéaires simples pour tester la relation entre les variables de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et celles de l'engagement organisationnel.

#### **1. Analyse générale des résultats de l'enquête**

Dans cette partie, nous allons procéder à la description de l'échantillon à travers l'analyse des variables qui le décrivent à l'aide de statistiques descriptives. Ensuite, nous allons procéder au tri croisé de ces variables avec les variables de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et celles de l'engagement organisationnel.

##### **1.1. Analyse des caractéristiques de l'échantillon**

Nous entamons cette partie par l'analyse des pourcentages des sexes des répondants au questionnaire à travers le tableau 3-2 ci-dessous :

**Tableau 3-2 : Sexe des répondants**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>Homme</b>	<b>41</b>	<b>70.7 %</b>
<b>Femme</b>	<b>17</b>	<b>29.3 %</b>
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100.0 %</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

Notre échantillon est composé de 58 individus majoritairement masculin avec 70.7% d'hommes et 29.3% de femmes, ce qui correspond à 41 hommes et de 17 femmes.

Nous poursuivons notre description de l'échantillon par l'analyse de la variable âge à travers le tableau 3-3 suivant :

**Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

**Tableau 3-3 : Age des répondants**

	Fréquence	Pourcentage %
18 – 24 ans	1	1.7 %
25 – 34 ans	28	48.3 %
35 – 44 ans	26	44.8 %
45 – 54 ans	2	3.4 %
55 – 64 ans	1	1.7 %
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100.0 %</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

On peut voir à travers ce tableau que notre échantillon est constitué de 1.7% d'individus qui ont 18 à 24 ans, 48.3% d'individus qui ont 25 à 34 ans, 44.8% d'individus qui ont entre 35 et 44 ans, 3.4% qui ont entre 45 et 54 ans et enfin 1.7% qui ont de 55 à 64 ans.

Nous remarquons à travers ces résultats que la majorité des employés (soit 93.1%) sont des jeunes entre 25 et 44 ans et que les catégories des 18 à 24 ans et des 55 à 64 ans sont minoritaires avec un pourcentage de 1.7% de la taille globale de l'échantillon chacune.

De plus, nous avons aussi posé la question du nombre d'enfants des répondants dans le cas de leur existence comme le montrent les tableaux (3-4) et (3-5) ci-dessous :

**Tableau 3-4 : « Avez-vous des enfants ? »**

	Fréquence	Pourcentage %
Non	23	39.7%
Oui	35	60.3%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100.0%</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

**Tableau 3-5 : Nombre d'enfants**

	Fréquence	Pourcentage %
1	9	25.7%
2	16	45.7%
3	7	20.0%
4	1	2.9%
5	2	5.7%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0%</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

---

Nous constatons à travers les deux tableaux précédents que 35 individus de notre échantillon sont parents, ce qui correspond à 60.3%, soit la majorité de l'échantillon.

Parmi ces 35 personnes, 25.7% sont parents d'un seul enfant, 45.7% sont parents de deux enfants, 20% de trois enfants, 2.9% sont parents de quatre enfants et enfin, 5.7% sont parents de cinq enfants.

Par ailleurs, il nous a aussi paru judicieux dans le cadre de notre étude de nous intéresser à la charge de travail hebdomadaire de notre échantillon (tableau 3-4) :

**Tableau 3-6 : Durée de travail hebdomadaire en heures**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage %</b>	<b>Pourcentage cumulé %</b>
<b>Moins de 40h</b>	<b>3</b>	<b>5.2 %</b>	<b>5.2%</b>
<b>40h</b>	<b>26</b>	<b>44.8%</b>	<b>50.0%</b>
<b>]40h -48h]</b>	<b>23</b>	<b>39.7</b>	<b>89.7%</b>
<b>Plus de 48h</b>	<b>6</b>	<b>10.3</b>	<b>100.0%</b>
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100.0%</b>	

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

Nous remarquons à travers ce tableau que :

- La moitié des employés semblent travailler pendant une durée excédant les 40 heures légales que le contraire..
- Presque la moitié de notre échantillon (44.8%) travaille pendant 40 heures par semaine, ce qui correspond à la durée légale hebdomadaire.
- Seulement 3 individus déclarent travailler pour une durée moindre à la durée légale, ce qui correspond à 5.2% de la taille de l'échantillon.

#### **1.2.Analyse de la relation entre les interactions vie professionnelle – vie personnelle et les caractéristiques de l'échantillon**

Les tableaux ci-dessous représentent les croisements entre les interactions vie professionnelle – vie personnelle et les caractéristiques de l'échantillon :

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

Le tableau ci-dessous modélise le tri croisé entre l'item « Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel » et la durée de travail hebdomadaire en heures :

**Tableau 3-7 : « Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel » \* Durée de travail hebdomadaire en heures**

Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel	Durée de travail hebdomadaire			
		Moins de 40h	40h	]40h-48h]
Jamais	0.0%	30.8%	30.4%	0.0%
Parfois	33.3%	53.8%	43.5%	83.3%
Souvent	66.7%	7.7%	26.1%	16.7%
Toujours	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

On remarque à travers le précédent tableau que la charge de travail influe moyennement sur la capacité des employés à remplir leurs obligations familiales avec 43.5% des personnes travaillant des heures supplémentaires ( de 40 à 48 heures de travail par semaine) et 83.3% des personnes en surcharge de travail (plus de 48 heures de travail par semaine) se plaignant de ne pas pouvoir remplir, quoique peu fréquemment, leurs obligations familiales par cause de leur emploi du temps professionnel.

Le tableau ci-dessous modélise le tri croisé entre l'item « Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux(se)/famille/amis à cause de votre travail » et la durée de travail hebdomadaire en heures :

**Tableau 3-8 : « Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux(se)/famille/amis à cause de votre travail » \* Durée de travail hebdomadaire en heures**

Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux(se)/famille/amis à cause de votre	Durée de travail hebdomadaire			
		Moins de 40h	40h	]40h-48h]
Jamais	0.0%	26.9%	30.4%	0.0%
Parfois	33.3%	38.5%	26.1%	66.7%
Souvent	66.7%	30.8%	43.5%	33.3%
Toujours	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

On relève de ce tableau que la charge de travail n'a pas d'impact significatif sur l'énergie consacrée au travail que les employés auraient préféré utiliser pour passer du temps avec leurs proches vu que la majorité des employés, toutes durées de travail confondues, ont répondu « Parfois » ou « Souvent ». Notre raisonnement nous a conduits à déduire que dans ce cas que le problème ne résidait peut-être pas dans la quantité (le nombre d'heures) de charge de travail mais plutôt dans la qualité de cette dernière dont les employés se plaignent.

Le tableau ci-dessous modélise le tri croisé entre l'item « Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux(se)/famille/amis » et la durée de travail hebdomadaire en heures :

**Tableau 3-9 : « Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux(se)/famille/amis » \* Durée de travail hebdomadaire en heures**

Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux(se)/famille/amis	Durée de travail hebdomadaire			
	Moins de 40h	40h	[40h-48h]	Plus de 48h
Jamais	0.0%	23.1%	30.4%	0.0%
Parfois	66.7%	46.2%	56.5%	66.7%
Souvent	33.3%	26.9%	13.0%	16.7%
Toujours	0.0%	3.8%	0.0%	16.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

On constate en lisant ce tableau que, la majorité des employés avec différentes charge de travail ont répondu « Parfois » ou « Souvent » à la question donc ce n'est pas la durée de travail qui influe sur leur perception du temps passé au travail au lieu d'être passé avec les proches. On suspecte l'existence d'autres facteurs à l'origine de cette appréciation négative du temps passé dans la sphère professionnelle comme le stress.

Le tableau ci-dessous modélise le tri croisé entre l'item « Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi » et la durée de travail hebdomadaire en heures :

**Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

**Tableau 3-10 : « Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi » \* Durée de travail hebdomadaire en heures**

Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi	Durée de travail hebdomadaire			
		Moins de 40h	40h	]40h-48h]
Jamais	0.0%	11.5%	8.7%	0.0%
Parfois	0.0%	38.5%	43.5%	50.0%
Souvent	100.0%	23.1%	30.4%	33.3%
Toujours	0.0%	26.9%	17.4%	16.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

On peut voir à travers ce tableau que plus la charge de travail est importante, soit plus on se dirige vers le côté droit du tableau, plus les pourcentages de réponses « parfois » et « souvent » augmente. Cela veut dire que plus les employés passent de temps à travailler plus ils s'inspirent de ce qu'ils ont appris au travail pour mieux répondre à leurs exigences familiales.

Le tableau ci-dessous modélise le tri croisé entre l'item « Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez » et la durée de travail hebdomadaire en heures :

**Tableau 3-11 : « Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez » \* Durée de travail hebdomadaire en heures**

Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez	Durée de travail hebdomadaire			
		Moins de 40h	40h	]40h-48h]
Jamais	11.1%	12.5%	42.9%	0.0%
Parfois	44.4%	25.0%	14.3%	0.0%
Souvent	22.2%	37.5%	42.9%	0.0%
Toujours	22.2%	25.0%	0.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

On remarque dans ce tableau que plus on se dirige vers des catégories de charge de travail plus importantes et plus les pourcentages sur les fréquences les plus grandes sont importants. En effet, si seulement 22.2% des personnes qui travaillent moins de 40 heures par semaine ont

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

répondu « souvent » à cette question alors que pour les employés qui travaillent des heures supplémentaires (de 40 à 48 heures) ce taux en est à 42.9%, les employés travaillant pour plus de 48 heures par semaine, eux ont tous (100%) répondu « toujours » à cette même question.

On peut en conclure que plus l'employé passe de temps à travailler et plus efficacement il gère son temps à la maison.

Le tableau ci-dessous modélise le tri croisé entre l'item « Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre famille est bien organisée » et le nombre d'enfants :

**Tableau 3-12 : « Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre famille est bien organisée » \* Nombre d'enfants**

Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre famille est bien organisée	Nombre d'enfants					
		1	2	3	4	5
Jamais		33.3%	12.5%	42.9%	0.0%	0.0%
Parfois		11.1%	25.0%	14.3%	0.0%	0.0%
Souvent		44.4%	37.5%	42.9%	0.0%	50.0%
Toujours		11.1%	25.0%	0.0%	100.0%	50.0%
<b>Total</b>		<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

On constate à travers ce tableau que plus on se dirige vers les catégories d'employés ayant un plus grand nombre d'enfants et plus les pourcentages se concentrent sur les réponses « souvent » et « toujours », c'est-à-dire que plus les employés ont d'enfants et plus fréquemment ils ressentent de la confiance en eux parce que leur famille est bien organisée. Nous pensons que le raisonnement expliquant ces résultats est le suivant : plus on a d'enfants, plus une bonne organisation est importante ; mieux on arrive à organiser une famille nombreuse plus confiant on est.

#### 2. Test de fiabilité

Comme nous l'avons précédemment mentionné, le test de fiabilité permet de vérifier la consistance interne d'un questionnaire. Après avoir testé notre questionnaire (tableau 3-13), nous en avons conclu qu'il était fiable car la valeur du coefficient Alpha de Cronbach est de **0.780**, valeur supérieure à la norme théorique de **0.6**.

**Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

**Tableau 3-13 : Test de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments testés
<b>0,780</b>	37

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

**3. Analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel**

A travers cette partie nous allons nous intéresser à nos variables d'étude de plus près chacune à son tour avant d'étudier leur corrélation pour enfin procéder à la régression linéaire entre les variables concernées.

**3.1. Analyse des variables de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle**

Les interactions vie professionnelle – vie personnelle sont scindées en quatre dimensions dont nous allons analyser les résultats à travers les moyennes des différents items relatifs à chaque dimension avant de pouvoir faire une conclusion sur ce qu'il en est de ces interactions en général.

**3.1.1. Analyse de l'interaction négative de la vie professionnelle sur la vie personnelle**

Le tableau ci-dessous représente les moyennes des items relatifs à l'interaction négative de la vie professionnelle avec la vie personnelle (Negative Home-Work Interaction) :

**Tableau 3-14 : Résultats de l'interaction négative de la vie professionnelle avec la vie personnelle**

	Libellé	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours	Moyenne	Résultat
<b>NWHI1</b>	Fréquence	13	26	15	4	<b>1.17</b>	<b>Parfois</b>
	%	22.4%	44.8%	25.9%	6.9%		
<b>NWHI2</b>	Fréquence	11	30	14	3	<b>1.16</b>	<b>Parfois</b>
	%	19.0%	51.7%	24.1%	5.2%		
<b>NWHI3</b>	Fréquence	5	36	13	4	<b>1.28</b>	<b>Parfois</b>
	%	8.6%	62.1%	22.4%	6.9%		
<b>NWHI4</b>	Fréquence	15	30	11	2	<b>1.00</b>	<b>Parfois</b>
	%	25.9%	51.7%	19.0%	3.4%		

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

<b>NWHI5</b>	<b>Fréquence</b>	14	21	22	1	<b>1.17</b>	<b>Parfois</b>
	<b>%</b>	24.1%	36.2%	37.9%	1.7%		
<b>NWHI6</b>	<b>Fréquence</b>	15	19	21	3	<b>1.21</b>	<b>Parfois</b>
	<b>%</b>	25.9%	32.8%	36.2%	5.2%		
<b>NWHI7</b>	<b>Fréquence</b>	15	26	11	6	<b>1.14</b>	<b>Parfois</b>
	<b>%</b>	25.9%	44.8%	19.0%	10.3%		
<b>NWHI8</b>	<b>Fréquence</b>	13	31	12	2	<b>1.05</b>	<b>Parfois</b>
	<b>%</b>	22.4%	53.4%	20.7%	3.4%		
<b>Résultat</b>						<b>1.12</b>	<b>Parfois</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

Les items présents dans cette dimension des interactions vie professionnelle – vie personnelle sont les suivants :

**NWHI1 :** Vous êtes irritable à la maison parce que votre travail est exigeant.

**NWHI2 :** Vous trouvez difficile de remplir vos obligations familiales parce que vous êtes toujours en train de penser à votre travail.

**NWHI3 :** Vous vous devez d'annuler des rendez-vous avec votre époux(se)/famille/amis à cause d'engagements professionnels.

**NWHI4 :** Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel.

**NWHI5 :** Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux(se)/famille/amis à cause de votre travail.

**NWHI6 :** Vous devez travailler si dur qu'il ne vous reste plus de temps pour vos hobbies (passe-temps).

**NWHI7 :** Vous avez du mal à vous détendre à la maison à cause de vos obligations.

**NWHI8 :** Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux(se)/famille/amis.

On remarque à travers ce tableau que le niveau de perception des huit items relatifs aux interactions négatives entre vie professionnelle et vie personnelle se présente comme suit :

En premier lieu, on trouve le sentiment des d'avoir du mal à remplir leurs obligations familiales (NWHI3) avec une moyenne de 1.28, suivi de l'impression des employés de devoir travailler si dur qu'ils n'ont plus de temps pour leurs passe-temps (NWHI6) avec une

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

moyenne de 1.21. Ensuite, on a le sentiment des employés d'avoir trop peu d'énergie pour faire des activités de loisirs avec leur entourage (NWHI5) et l'irritabilité domestique due aux exigences professionnelles (NWHI1) avec des moyennes identiques de 1.17, suivis de près par la difficulté des employés à répondre à leurs exigences familiales parce qu'ils se préoccupent trop de leur travail (NWHI2) avec une moyenne de 1.16 et le sentiment d'avoir de la difficulté à se détendre à la maison à cause des obligations professionnelles (NWHI7) avec une moyenne de 1.14. Ensuite, on a le sentiment des employés que le travail leur prend du temps qu'ils auraient aimé passer avec leurs époux(es)/familles/amis (NWHI8) avec une moyenne de 1.05 et, enfin, la difficulté des employés à remplir leurs obligations familiales à cause de leur emploi du temps professionnel (NWHI4) avec une moyenne de 1.00.

Avec une moyenne générale de 1.12 pour cette dimension, on peut conclure que les employés de TBA considèrent que l'interférence négative de leur vie professionnelle avec leur vie personnelle. En effet, ils se sentent rarement dans l'obligation de sacrifier leur temps, leurs obligations familiales et leurs loisirs à cause de leurs engagements professionnels.

#### 3.1.2. Analyse de l'interaction négative de la vie personnelle avec la vie professionnelle

Le tableau ci-dessous représente les moyennes des items relatifs à l'interaction négative de la vie personnelle avec la vie professionnelle (Negative Work-Home Interaction) :

**Tableau 3-15: Résultats de l'interaction négative de la vie personnelle avec la vie professionnelle**

	Libellé	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours	Moyenne	Résultat
<b>NHWI1</b>	Fréquence	44	8	4	2	<b>0.38</b>	<b>Jamais</b>
	%	75.9%	13.8%	6.9%	3.4%		
<b>NHWI2</b>	Fréquence	41	14	2	1	<b>0.36</b>	<b>Jamais</b>
	%	70.7%	24.1%	3.4%	1.7%		
<b>NHWI3</b>	Fréquence	43	12	2	1	<b>0.33</b>	<b>Jamais</b>
	%	74.1%	%	3.4%	1.7%		
<b>NHWI4</b>	Fréquence	50	7	0	1	<b>0.17</b>	<b>Jamais</b>
	%	86.2%	12.1%	0.0%	1.7%		
<b>Résultat</b>						<b>0.31</b>	<b>Jamais</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

### **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

Les items présents dans cette dimension des interactions vie professionnelle – vie personnelle sont les suivants :

**NHWI1 :** Votre situation familiale vous rend si irritable que vous faites passer vos frustrations sur vos collègues.

**NHWI2 :** Vous avez du mal à vous concentrer sur votre travail parce que des problèmes familiaux vous préoccupent.

**NHWI3 :** Les problèmes avec votre époux(se)/famille/amis jouent sur votre performance professionnelle

**NHWI4 :** Vous n'avez pas envie de travailler à cause des problèmes avec votre époux(se)/famille/.

On remarque à travers ce tableau que le niveau de perception des huit items relatifs aux interactions négatives entre vie personnelle et vie professionnelle se présente comme suit :

En premier lieu, on trouve l'impression des employés de faire passer leurs frustrations sur leurs collaborateurs (NHWI1) avec une moyenne de 0.38, suivi de la difficulté perçue des employés à se concentrer sur leur travail à cause de leurs problèmes familiaux (NHWI2) avec une moyenne de 0.36. Ensuite, on a l'impression des employés que les problèmes provenant de la sphère hors-travail impacte leur performance professionnelle (NHWI3) avec une moyenne de 0.33 et, enfin le manque d'envie de travailler perçu par les employés dû aux problèmes non relatifs au travail (NHWI4) avec une moyenne de 0.33.

Avec une moyenne générale de 0.31 pour cette dimension, on peut en déduire que l'interférence négative de la vie personnelle avec la vie professionnelle des employés de TBA est très faible. Ainsi, il est très rare pour ces employés de laisser leur vie privée avoir un impact négatif sur leur travail, que ce soit en matière de temps, de motivation, de concentration ou même de performance.

#### **3.1.3. Analyse de l'interaction positive de la vie professionnelle avec la vie personnelle**

Le tableau ci-dessous représente les moyennes des items relatifs à l'interaction positive de la vie professionnelle avec la vie personnelle (Positive Home-Work Interaction) :

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

**Tableau 3-16: Résultats de l'interaction positive de la vie professionnelle avec la vie personnelle**

	Libellé	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours	Moyenne	Résultat
<b>PWHI 1</b>	Fréquence	7	20	17	14	<b>1.66</b>	<b>Souvent</b>
	%	12.1%	34.5%	29.3%	24.1%		
<b>PWHI2</b>	Fréquence	10	27	10	11	<b>1.38</b>	<b>Parfois</b>
	%	17.2%	46.6%	17.2%	19.0%		
<b>PWHI3</b>	Fréquence	5	23	18	12	<b>1.64</b>	<b>Souvent</b>
	%	8.6%	39.7%	31.0%	20.7%		
<b>PWHI4</b>	Fréquence	8	25	14	11	<b>1.48</b>	<b>Parfois</b>
	%	13.8%	43.1%	24.1%	19.0%		
<b>PWHI5</b>	Fréquence	15	22	14	7	<b>1.22</b>	<b>Parfois</b>
	%	25.9%	37.9%	24.1%	12.1%		
<b>Résultat</b>						<b>1.47</b>	<b>Parfois</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

Les items présents dans cette dimension des interactions vie professionnelle – vie personnelle sont les suivants :

**PWHI 1 :** Après une journée/une semaine agréable au travail, vous vous sentez plus d'humeur à faire des activités avec votre époux(se)/famille/amis.

**PWHI2 :** Vous remplissez mieux vos obligations familiales grâce à ce que vous avez appris dans votre travail.

**PWHI3 :** Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi.

**PWHI4 :** Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez.

**PWHI5 :** Vos rapports avec votre époux(se)/famille/amis sont meilleurs grâce à ce que vous avez appris dans votre travail.

On remarque à travers ce tableau que le niveau de perception des huit items relatifs aux interactions positives entre vie professionnelle et vie personnelle se présente comme suit :

D'abord, on trouve le sentiment des employés d'être d'humeur à faire des activités avec leur conjoint/familles/amis après une période de travail agréable (PWHI1) avec une moyenne de 1.66, suivi de l'impression de pouvoir mieux répondre à leurs obligations familiales à cause

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

de la façon de laquelle ils travaillent (PWHI3) avec une moyenne de 1.64. Ensuite, on a la perception des employés d'une gestion plus efficace du temps à la maison due à la manière de laquelle ils travaillent (PWHI4) avec une moyenne de 1.48 et, l'impression des employés de pouvoir mieux répondre à leurs obligations familiales grâce à ce qu'ils ont appris au travail (PWHI2) avec une moyenne de 1.38. Enfin, on a la perception d'une amélioration des relations des employés avec leur conjoint/famille/amis grâce à ce qu'ils ont appris au travail (PWHI5) avec une moyenne de 1.22.

Avec une moyenne générale de 1.47, on peut conclure que les employés de TBA perçoivent, quoique moyennement, un impact positif de leur vie professionnelle sur leur vie personnelle. Ainsi, il arrive à ces employés, quoique peu fréquemment, d'enrichir de leur expérience dans le milieu professionnel (par exemple : la gestion du temps, l'efficacité, etc.) leur vie privée.

#### 3.1.4. Analyse de l'interaction positive de la vie personnelle sur la vie professionnelle

Le tableau ci-dessous représente les moyennes des items relatifs à l'interaction positive de la vie personnelle avec la vie professionnelle (Positive Work-Home Interaction) :

**Tableau 3-17: Résultats de l'interaction positive de la vie personnelle avec la vie professionnelle**

	Libellé	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours	Moyenne	Résultat
<b>PHWI1</b>	Fréquence	8	10	19	21	<b>1.91</b>	<b>Souvent</b>
	%	13.8%	17.2%	32.8%	36.2%		
<b>PHWI2</b>	Fréquence	16	8	20	14	<b>1.55</b>	<b>Souvent</b>
	%	27.6%	13.8%	34.7%	24.1%		
<b>PHWI3</b>	Fréquence	12	12	21	13	<b>1.6</b>	<b>Souvent</b>
	%	20.7%	20.7%	36.2%	22.4%		
<b>PHWI4</b>	Fréquence	7	15	21	15	<b>1.76</b>	<b>Souvent</b>
	%	12.1%	25.9%	36.2%	25.9%		
<b>PHWI5</b>	Fréquence	7	5	27	19	<b>2.00</b>	<b>Souvent</b>
	%	12.1%	8.6%	46.6%	32.8%		
<b>Résultat</b>						<b>1.76</b>	<b>Souvent</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

### **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

Le tableau ci-dessous représente les moyennes des items relatifs à l'interaction positive de la vie professionnelle avec la vie personnelle (Positive Home-Work Interaction) :

**PHWI1** : Après avoir passé un agréable week-end avec votre époux(se)/famille/amis, vous vous amusez davantage dans votre travail.

**PHWI2** : Vous prenez vos responsabilités plus au sérieux au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison.

**PHWI3** : Vous arrivez mieux à tenir vos engagements au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison.

**PHWI4** : Vous gérez plus efficacement votre temps au travail parce que vous devez le faire à la maison.

**PHWI5** : Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre vie familiale est bien organisée.

On remarque à travers ce tableau que le niveau de perception des huit items relatifs aux interactions positives entre vie personnelle et vie professionnelle se présente comme suit :

En premier lieu, on trouve le gain des employés en confiance en eux-mêmes grâce à la bonne organisation de leur famille (PHWI5) avec une moyenne de 2.00, suivi de l'impression des employés qu'ils s'amuse davantage dans leur travail après un agréable week-end avec leurs proches (PHWI1) avec une moyenne de 1.91. Ensuite, on a le sentiment des employés qu'ils gèrent mieux leur temps au travail parce qu'ils en font de même chez eux (PHWI4) avec une moyenne de 1.76 et, l'impression des employés de pouvoir mieux tenir leurs engagements au travail parce qu'ils doivent en faire de même à la maison (PHWI3) avec une moyenne de 1.6. Enfin, on a la prise au sérieux des employés de leurs responsabilités au bureau parce qu'ils le font déjà dans leur sphère personnelle (PHWI2) avec une moyenne de 1.55.

Avec une moyenne générale de 1.76, il nous est clair que les employés perçoivent une incidence positive de leur vie personnelle sur leur vie professionnelle, même si elle reste moyenne. En effet, les employés de TBA estiment que leur sphère personnelle enrichit leur sphère professionnelle de façon assez fréquente, et ce, que ce soit à travers la gestion efficace du temps, la persévérance, le sérieux, la confiance en soi et même le transfert d'énergie positive.

Nous résumons les résultats de cette partie concernant les interactions entre vie professionnelle et vie personnelle à travers le tableau suivant :

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

---

**Tableau 3-18: Moyennes des interactions vie professionnelle – vie personnelle**

Moyennes des interactions vie professionnelle – vie personnelle				
NWHI	NHWI	PWHI	PHWI	Moyenne générale
1.12	0.31	1.47	1.76	1.09

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

D'après ce tableau et ce qui a été dit auparavant, nous sommes en mesure de conclure que, la moyenne générale des quatre dimensions de ces interactions étant assez faible (1.09), la vie personnelle et la vie professionnelle des employés de TBA sont assez indépendantes et donc on peut considérer qu'elles sont en équilibre.

De plus, on peut dire que les employés de TBA vivent plus fréquemment des interactions mutuellement positives entre les sphères professionnelle et personnelle que des interactions négatives.

Ces constats nous permettent de vérifier notre sous-hypothèse  $H_{1a}$  qui stipule qu'une perception positive des pratiques RSE en interne a une incidence positive sur la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, à l'instar du respect de la vie privée et la flexibilité des heures de travail.

Par ailleurs, étant donné les résultats positifs obtenus pour l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, nous réfutons la sous-hypothèse  $H_{1b}$  qui proclame qu'une perception négative des pratiques de RSE en interne a une incidence négative sur la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

### **3.2. Analyse des variables de l'engagement organisationnel**

Passons maintenant à l'analyse des variables relatives à chaque dimension de l'engagement organisationnel avant de pouvoir conclure de ce qu'il en est pour l'engagement organisationnel en général.

#### **3.2.1. Analyse des variables relatives à l'engagement affectif**

Le tableau ci-dessous représente les moyennes des items relatifs à l'engagement affectif :

**Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

**Tableau 3-19 : Résultats de l'engagement affectif**

EA	Libellé	Pas d'accord du tout	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Résultat
EA1	Fréquence	25	25	5	3	0.0	1.76	Pas d'accord
	%	41.3%	41.3%	8.6%	5.2%	0.0%		
EA2	Fréquence	28	20	8	1	1	1.74	Pas d'accord
	%	48.3%	34.5%	13.8%	1.7%	1.7%		
<b>Résultat</b>							<b>1.75</b>	<b>Pas d'accord</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

Les items présents dans cette dimension de l'engagement organisationnel sont les suivants :

**EA1 :** Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à TBA.

**EA2 :** Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » à TBA.

On remarque à travers ce tableau que le niveau de perception des deux items retenus de l'engagement affectif se présente comme suit :

Dans un ordre décroissant, on trouve le sentiment faible d'appartenance des employés à l'organisation (EA1) avec une moyenne de 1.76, suivi de la non-considération comme étant membre de la famille de l'organisation (EA2) avec une moyenne très proche de la précédente atteignant 1.74. La moyenne générale de l'engagement affectif, elle, est de 1.75.

Il est utile de rappeler ici que les deux items retenus pour tester cette dimension de l'engagement organisationnel portent une connotation négative, donc cette moyenne faible sur l'échelle de 1 à 5 n'est pas signe d'un faible engagement affectif mais plutôt le contraire.

De ce fait, on peut conclure que TOTAL BITUMES ALGERIE a réussi développer un sentiment d'appartenance et d'attachement émotionnel chez ses collaborateurs envers elle et donc à les engager affectivement.

### 3.2.2. Analyse des variables relatives à l'engagement de continuité

Le tableau ci-dessous représente les moyennes des items relatifs à l'engagement de continuité :

**Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

**Tableau 3-20 : Résultats de l'engagement de continuité**

EC	Libellé	Pas d'accord du tout	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Résultat
EC1	Fréquence	8	6	21	14	9	3.17	Ni d'accord ni en désaccord
	%	13.8%	10.3%	36.2%	24.1%	15.5%		
EC2	Fréquence	9	11	16	16	6	2.98	Ni d'accord ni en désaccord
	%	15.5%	19.0%	27.6%	27.6%	10.3%		
EC3	Fréquence	10	10	24	12	2	2.76	Ni d'accord ni en désaccord
	%	17.2%	17.2%	41.4%	20.7%	3.4%		
EC4	Fréquence	5	13	20	15	5	3.03	Ni d'accord ni en désaccord
	%	8.6%	22.4%	34.5%	25.9%	8.6%		
<b>Résultat</b>							<b>2.98</b>	<b>Ni d'accord ni en désaccord</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

Les items présents dans cette dimension de l'engagement organisationnel sont les suivants :

**EC1 :** Il serait difficile pour moi de quitter TBA en ce moment même si je le voulais.

**EC2 :** Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter à TBA maintenant.

**EC3 :** Une des conséquences négatives de mon départ de l'entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.

**EC4 :** Si je n'avais pas tant donné de moi-même à TBA, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.

On remarque à travers ce tableau que le niveau de perception des items relevant de l'engagement de continuité se présente comme suit :

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

Dans un ordre décroissant, on trouve d'abord la difficulté de quitter l'entreprise même dans le désir de le faire (EC1) avec une moyenne de 3.17, suivi de l'impossibilité d'envisagement d'autres opportunités de travail due aux sacrifices personnels (EC4) avec une moyenne de 3.03. En troisième lieu, avec une moyenne de 2.98, c'est l'impossibilité du départ volontaire imminent de l'entreprise à cause de ce que cela pourrait engendrer comme difficultés dans la vie des employés (EC2) et, enfin, en dernier lieu on a la faible perception d'opportunités de travail alternatives dans le cas de départ volontaire de l'entreprise (EC3) avec une moyenne de 2.76.

La moyenne générale de cette dimension étant de 2.98 avec des moyennes d'items entre 2.76 et 3.17, on peut en conclure que les avantages procurés par TBA à ses employés ne contribuent que moyennement à les retenir de quitter l'entreprise. Ainsi, l'engagement organisationnel de continuité chez les employés de TBA est moyen.

#### 3.2.3. Analyse des variables relatives à l'engagement normatif

Le tableau ci-dessous représente les moyennes des items relatifs à l'engagement normatif :

**Tableau 3-21 : Résultats de l'engagement normatif**

EN	Libellé	Pas d'accord du tout	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Résultat
EN1	Fréquence	4	4	9	20	21	3.86	D'accord
	%	6.9%	6.9%	15.5%	34.5%	36.2%		
EN2	Fréquence	4	12	15	14	13	3.34	Ni d'accord ni en désaccord
	%	6.9%	20.7%	25.9%	24.1%	22.4%		
EN3	Fréquence	7	6	12	19	14	3.47	Ni d'accord ni en désaccord
	%	12.1%	10.3%	20.7%	32.8%	24.1%		
EN4	Fréquence	1	6	16	24	11	3.66	D'accord
	%	1.7%	10.3%	27.6%	41.4%	19.0%		
<b>Résultat</b>							<b>3.58</b>	<b>D'accord</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

### **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

Les items présents dans cette dimension de l'engagement organisationnel sont les suivants :

**EN1** : TBA mérite ma loyauté.

**EN2** : Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas dans le droit de quitter TBA maintenant.

**EN3** : Je ne quitte pas TBA pour l'instant car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.

**EN4** : Je dois beaucoup à TBA.

On remarque à travers ce tableau que le niveau de perception des items relatifs à l'engagement de continuité se présente comme suit :

Dans un ordre décroissant, on trouve en premier lieu la conviction que l'entreprise mérite la loyauté des employés (EN1) avec une moyenne de 3.86, puis, en deuxième lieu, c'est le sentiment d'endettement envers l'entreprise (EN4) avec une moyenne de 3.66. En troisième lieu, nous avons le non départ volontaire de l'entreprise dû à un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie (EN3) avec une moyenne de 3.47 et, enfin, on a le sentiment de ne pas avoir le droit de quitter l'entreprise actuellement même si c'était avantageux pour l'employé (EN2) avec une moyenne de 3.34.

Etant donné que la moyenne générale de cette dimension est de 3.58 avec des moyennes d'items entre 3.34 et 3.86, on peut en conclure que l'engagement normatif des employés de TBA est moyennement fort. Ainsi, on peut dire que les employés de TBA ont vécu des expériences positives au sein de cette entreprise, ce qui a fait naître en eux un sentiment d'endettement et d'obligation morale envers TBA qui les poussent à y rester.

**Tableau 3-22 : Moyennes de l'engagement organisationnel**

<b>Moyennes de l'engagement organisationnel</b>			
<b>Engagement affectif</b>	<b>Engagement de continuité</b>	<b>Engagement normatif</b>	<b>Moyenne générale</b>
<b>1.75</b>	<b>2.98</b>	<b>3.58</b>	<b>2.77</b>

**Source** : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

---

D'après ce tableau et ce qui a été dit auparavant dans cette partie, on peut conclure que les employés de TBA ont un niveau moyennement fort d'engagement organisationnel avec une moyenne de 2.77. La forme d'engagement organisationnel la plus fortement présente est celle normative, suivie de l'engagement de continuité puis de l'engagement affectif.

Les employés de TBA y sont attachés par un sentiment d'appartenance et d'attachement émotionnel, par les avantages qu'elle leur procure mais aussi par un sens d'endettement et d'obligation.

#### 3.3. Analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse économétrique pour découvrir la relation entre la variable de l'équilibre et les variables (des 3 dimensions) de l'engagement organisationnel. Il est utile de préciser que pour pouvoir étudier ces variables composées de différentes sous-variables (soit les items relatifs à chaque variable et chaque dimension de ces variables), nous avons eu recours à la création de nouvelles variables en fonction des moyennes des items relatifs aux variables en question.

##### 3.3.1. La matrice des corrélations engagement organisationnel x équilibre vie professionnelle – vie personnelle

Nous présentons ci-après la matrice des corrélations de l'engagement organisationnel avec l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle :

**Tableau 3-23 : Matrice des corrélations des 3 formes d'engagement organisationnel et de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle**

	<b>EA</b>	<b>EC</b>	<b>EN</b>	<b>EQUILIBRE</b>
<b>EA</b>	1	-0.228	-0.298	<b>-0.062</b>
<b>EC</b>	-0.228	1	0.464	<b>0.267</b>
<b>EN</b>	-0.298	0.464	1	<b>0.419</b>
<b>EQUILIBRE</b>	<b>-0.062</b>	<b>0.267</b>	<b>0.419</b>	1

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

La valeur de la corrélation entre l'engagement affectif (EA) et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE) est de **-0.062**, valeur proche du 0 ; ce qui veut dire que ceux

### **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

deux variables **ne sont pas corrélées** et donc nous ne pouvons pas procéder à une régression linéaire.

La valeur de la corrélation entre l'engagement de continuité (EC) et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE) est de **0.267**. Cette valeur signifie que ces deux variables sont **faiblement corrélées** mais ça suffit pour pouvoir procéder à une régression linéaire entre l'engagement de continuité (EC) et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE).

La valeur de la corrélation entre l'engagement normatif (EN) et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE) est de **0.419**. Cette valeur signifie que ces deux variables sont **moyennement corrélées** mais ça suffit pour pouvoir procéder à une régression linéaire entre l'engagement normatif (EN) et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE).

#### **3.3.2. Régression simple**

La régression linéaire permet de vérifier le lien de cause (variable explicative) à effet (variable à expliquer) entre deux variables ce qui revient à tester notre deuxième hypothèse  $H_2$  constituée de deux sous-hypothèses,  $H_{2a}$  et  $H_{2b}$ , qui supposent :

$H_2$  : La perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle des employés a une incidence sur l'engagement organisationnel chez ces derniers.

$H_{2a}$  : La perception de l'équilibre positive vie professionnelle – vie personnelle des employés a une incidence positive sur l'engagement organisationnel chez ces derniers.

$H_{2b}$  : La perception négative de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle des employés a une incidence négative sur l'engagement organisationnel chez ces derniers.

Comme il a été démontré dans la partie précédente, seules les dimensions normative et de continuité de l'engagement organisationnel sont corrélées à l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle donc nous allons conduire deux régressions linéaires simples afin de trouver deux modèles expliquant, l'un, la manière de laquelle l'engagement normatif dépend de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et, l'autre, la manière de laquelle l'engagement de continuité dépend de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

Toutefois, avant de procéder à la régression linéaire, nous allons analyser la variance à un facteur, ou l'ANOVA (ANalysis Of VAriance). Cet outil d'analyse permet de tester l'existence d'une influence significative d'une variable indépendante sur une variable dépendante.

**Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

**Tableau 3-24 : L'analyse ANOVA (variable dépendante : EN)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
	Régression	9.617	1	9.617	11.920	0.001
	Résidu	45.181	56	0.807		
	Total	54.798	57			
a. Variable dépendante : Engagement normatif						
R = 0.419		R <sup>2</sup> = 0.176		R <sup>2</sup> ajusté = 0.161		

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a un impact positif sur l'engagement normatif car la valeur Fisher est de **11.920** ce qui représente une signification de valeur de **0.001**, donc inférieure à **1%** donc nous acceptons l'hypothèse générale H<sub>2</sub> selon laquelle l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a une incidence sur l'engagement organisationnel (normatif dans le cas actuel).

Nous acceptons aussi les sous-hypothèses H<sub>2a</sub> et H<sub>2b</sub> car, étant donné que le coefficient de la variable équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE) est de signe positif, l'engagement normatif (EN) évolue dans le même sens que l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE) : la perception positive de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a une incidence positive sur l'engagement normatif et de même pour la perception négative de cet équilibre qui impacte négativement l'engagement normatif.

Par ailleurs, la valeur du coefficient de détermination linéaire R<sup>2</sup> est égale à **0.176** ce qui veut dire que l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle explique l'engagement normatif au taux de **17.6%**.

Le modèle de régression linéaire simple entre les deux variables est décrit dans le tableau suivant :

**Tableau 3-25: Les coefficients du modèle de régression simple(variable dépendante : EN)**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
<b>1</b>	<b>(constante)</b>	2.360	0.373		6.327	0.000
		1.040	0.301	0.419	3.453	0.001

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

On peut exprimer le modèle de régression entre ces deux variables par l'équation suivante :

$$EN = 2.360 + 1.040 \text{ EQUILIBRE}$$

L'équation signifie qu'il suffit d'une variation d'une unité de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE) pour que l'engagement normatif (EN) subisse une variation de **1.040**. Il faut aussi noter qu'il existe d'autres facteurs de changements qui n'ont pas été cités dans le modèle et qui causent un changement de la valeur de **2.360**, représentés dans ce modèle par une constante de la même valeur.

**Tableau 3-26 : L'analyse ANOVA (variable dépendante : EC)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	2.152	1	2.152	4.299	0.043
	Résidu	28.026	56	0.500		
	Total	30.178	57			
a. Variable dépendante : Engagement de continuité						
R = 0.267		R <sup>2</sup> = 0.071			R <sup>2</sup> ajusté = 0.55	

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a un impact positif sur l'engagement de continuité car la valeur Fisher est de **4.299** ce qui représente une signification de valeur de **0.043**, donc inférieure à **5%** donc nous acceptons l'hypothèse générale H<sub>2</sub> selon laquelle l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a une incidence sur l'engagement organisationnel (de continuité dans le cas actuel).

Nous acceptons aussi les sous-hypothèses H<sub>2a</sub> et H<sub>2b</sub> car, étant donné que le coefficient de la variable équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE) est de signe positif, l'engagement de continuité (EC) évolue dans le même sens que l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE) : 1 a perception positive de l'équilibre vie professionnelle –

### Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)

vie personnelle a une incidence positive sur l'engagement de continuité et de même pour la perception négative de cet équilibre qui impacte négativement l'engagement de continuité.

Par ailleurs, la valeur du coefficient de détermination linéaire  $R^2$  est égale à **0.071** ce qui veut dire que l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle explique l'engagement normatif au taux de **7.1%**.

Le modèle de régression linéaire simple entre les deux variables est décrit dans le tableau suivant :

**Tableau 3-27: Les coefficients du modèle de régression linéaire (variable dépendante : EC)**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(constante)	<b>2.409</b>	<b>0.294</b>		<b>8.201</b>	<b>0.000</b>
		<b>0.492</b>	<b>0.237</b>	<b>0.267</b>	<b>2.073</b>	<b>0.043</b>

**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties du SPSS.

On peut exprimer le modèle de régression entre ces deux variables par l'équation suivante :

$$EC = 2.409 + 0.492 \text{ EQUILIBRE}$$

Ce que cette équation exprime est qu'il suffit d'une variation d'une unité de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (EQUILIBRE) pour que l'engagement de continuité (EC) subisse une variation de **0.492**. Il faut aussi noter qu'il existe d'autres facteurs de changements qui n'ont pas été cités dans le modèle et qui causent un changement de la valeur de **2.409**, représentés dans ce modèle par une constante de la même valeur.

Nous justifions les faibles taux de  $R^2$  par l'existence d'autres variables, à part l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, qui expliquent l'engagement normatif et l'engagement de continuité et que notre étude ne couvre pas.

### **Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel (cas de TOTAL BITUMES ALGERIE)**

---

#### **Conclusion**

L'objet de ce chapitre était de présenter le groupe TOTAL et sa branche algérienne TOTAL ALGERIE et sa filiale TOTAL BITUMES ALGERIE où s'est déroulé notre enquête ; ensuite c'était de présenter notre échantillon d'étude, la méthodologie de notre étude, les outils d'analyse des données récoltées que nous avons utilisés, et enfin, l'analyse et l'interprétation des résultats.

Notre étude empirique auprès de 58 employés de TOTAL BITUMES ALGERIE avait pour but d'étudier la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Notre recherche nous a démontré que les employés de TBA perçoivent un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. L'étude nous a aussi fait savoir que l'engagement organisationnel de ces employés est moyennement fort et qu'il était plus fort dans sa dimension normative suivie de celle de continuité et, enfin, celle affective.

Nous avons aussi été éclairés sur quelques facteurs pouvant influencer les interactions entre vie professionnelle et vie personnelle, notamment la charge de travail qui peut agir soit comme facteur négatif empêchant l'atteinte d'un équilibre entre les deux sphères personnelle et professionnelle, soit comme un facteur positif favorisant l'enrichissement d'une sphère à l'autre ; et le nombre d'enfants qui agit comme facteur positif et favorise lui aussi l'enrichissement famille-travail.

L'étude nous a également permis de confirmer la sous-hypothèse  $H_{1a}$  qui stipule qu'une perception positive des pratiques de RSE en interne résulte en un impact positif sur l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle. La sous-hypothèse  $H_{1b}$  qui stipule, quant à elle, qu'une perception négative des pratiques de RSE en interne résulte en un impact négatif sur l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle est rejetée.

Enfin, la régression linéaire nous a permis de confirmer l'hypothèse  $H_2$  et ses sous-hypothèses  $H_{2a}$  et  $H_{2b}$ . Selon nos résultats, il y a bien une relation de cause à effet entre l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel. En effet, nous avons pu vérifier que l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle permet de prédire l'engagement normatif et l'engagement de continuité chacun à un certain pourcentage et que les variables dépendantes (l'engagement de continuité et l'engagement normatif) évoluent dans le même sens que la variable indépendante (l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle). Cela veut dire qu'une perception positive de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a une incidence positive sur l'engagement normatif ainsi que l'engagement de continuité et inversement ; une perception négative de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a un impact négatif sur l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Ce travail a été réalisé dans le but de répondre à la problématique suivante :

### **Quel est le lien entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel dans le cadre de la RSE?**

Afin de répondre à cette problématique, nous avons scindé ce travail en deux parties, l'une théorique et l'autre pratique.

A travers la partie théorique, nous nous sommes intéressés dans un premier chapitre aux concepts de développement durable, de responsabilité sociétale des entreprises et de gestion durable des ressources humaines.

On a pu comprendre à travers cette partie que l'entreprise est un acteur clé du développement durable et qu'elle l'applique à ses activités et avec ses parties prenantes internes et externes à travers la responsabilité sociétale. Notre intérêt se portant sur les ressources humaines, nous avons pu discerner que la gestion durable des ressources humaines est un parfait outil permettant de représenter la dimension sociale de la responsabilité sociétale au sein même de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre de la partie théorique, nous avons abordé les notions d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle ainsi que celui de l'engagement organisationnel. Nous avons pu voir à travers ce chapitre que l'équilibre entre les deux sphères professionnelle et personnelle est un concept qui a longtemps désintéressé les entreprises qui considéraient que la vie hors-travail de ses employés était « privée ». Cependant, ces dernières se sont rendu compte qu'une harmonie entre ces deux facettes de la vie des employés ne pouvait qu'agir en leur faveur et qu'ils seraient plus concentrés sur leur travail et plus performants si l'interférence négative de leur vie personnelle avec leur vie professionnelle était minime.

Dans ce même chapitre, nous nous sommes ensuite intéressés au comportement organisationnel qu'est l'engagement organisationnel. Nous avons vu qu'il pouvait se manifester en trois formes (affective, normative et de continuité) et qu'il pouvait agir sur le stress, le bien-être, la performance des individus mais qu'il pouvait aussi être à l'origine de comportements de retraits comme l'intention de quitter et l'absentéisme. Nous avons, enfin, compris que les entreprises avaient de quoi engager leurs employés envers elles à travers la gestion des ressources humaines.

La relation entre l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel étant encore inexplorée dans la théorie, nous nous sommes résolus à l'étudier à travers notre partie pratique et avons trouvé que la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle influait sur l'engagement organisationnel dans ses dimensions de continuité et normative. En effet, une perception positive de l'équilibre entre la

## Conclusion générale

---

sphère personnelle et la sphère professionnelle exerce un impact positif sur l'engagement normatif et l'engagement de continuité et inversement, une perception négative de l'équilibre entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle exerce un impact négatif sur l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

D'autre part, nous avons conclu, en voyant que les employés de TOTAL BITUMES ALGERIE manifestaient des signes d'indépendance entre leur vie professionnelle et vie personnelle, que la perception positive de pratiques RSE en interne telles que la flexibilité du temps de travail et le respect de la vie privée agissent positivement sur la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

Enfin, nous avons trouvé que la surcharge de travail pouvait influencer tant négativement que positivement les interactions entre vie professionnelle et vie personnelle ; l'influence négative étant le sentiment des employés qu'ils n'ont plus de temps à passer avec leurs proches et à faire des loisirs ou se détendre ; tandis que l'influence positive de cette variable est l'enrichissement qu'elle procure à la vie personnelle en termes d'efficacité et de gestion du temps.

### Test des hypothèses

D'après les résultats de notre étude empirique qui prouvent que les employés de TBA sont en situation d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, et sachant que l'entreprise fait des efforts pour leur permettre de répondre à leurs obligations familiales, nous confirmons partiellement la première sous-hypothèse «  $H_{1a}$  : la perception positive de ces pratiques a une incidence positive sur la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle » de la première hypothèse «  $H_1$  : la perception des pratiques de RSE interne des employés a un impact sur la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle chez ces derniers. » De ce fait, nous réfutons la deuxième sous-hypothèse de cette même hypothèse qui stipule que la perception négative des pratiques RSE a une incidence négative sur la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse «  $H_2$  : la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a une incidence positive sur l'engagement organisationnel des employés », les résultats de notre recherche ne nous ont permis de la confirmer que pour deux des trois dimensions de l'engagement organisationnel (l'engagement normatif et de continuité). En effet, en procédant à une régression linéaire on a pu partiellement confirmer les deux sous-hypothèses «  $H_{2a}$  : une perception positive de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a une incidence positive sur l'engagement organisationnel des employés » et «  $H_{2b}$  : une perception négative de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle a une incidence négative sur l'engagement organisationnel des employés » pour ces deux dimensions.

### Limites de la recherche

Les principales limites de cette recherche peuvent être résumées dans ce qui suit :

- Le manque d'informations concernant la politique RSE de l'entreprise qu'on devait collecter à travers des entretiens semi-directifs qui n'ont pas pu être conduits dans le contexte de la pandémie du COVID-19 car TOTAL BITUMES ALGERIE a pris la décision de ne plus recevoir ses stagiaires sur les lieux de travail pour des raisons de prévention sanitaire. Le manque de ces informations nous a empêché de répondre plus amplement à notre première hypothèse.
- Toujours pour la même raison, nous avons été contraints d'établir notre questionnaire en ligne et de le distribuer à travers notre maître de stage à l'entreprise qui s'est ensuite occupée de l'envoyer par e-mail à ses collaborateurs. Cette démarche digitale ne nous permet pas d'expliquer les ambiguïtés qui ont pu être rencontrées par les répondants, chose que l'on aurait pu faire face à face si le contexte le permettait.
- Nous nous sommes trouvés dans l'obligation d'éliminer quelques items du questionnaire, notamment 8 relatifs à l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel d'Allen et Meyer, parce que notre maître de stage a estimé qu'ils pourraient être ambigus pour les répondants. Nous précisons cependant que le choix de reformuler ces items nous a été accordé, mais suivant les recommandations de notre professeur encadrant nous avons opté pour la suppression des ces items de peur que la reformulation ne nuise à la fiabilité originale du questionnaire.
- La petite taille de l'échantillon qui diminue forcément sa représentativité et qui ne nous a pas permis dans certains cas de généraliser nos trouvailles.

### Recommandations

Suite à nos observations et aux résultats de notre étude nous nous permettons de faire les recommandations suivantes :

- Considérer l'interdiction aux employés de travailler pour plus de 48 heures par semaine (ce qui correspond, selon le code du travail algérien, à la durée légale de 40 heures et les 8 heures supplémentaire autorisées par semaine) pour éviter qu'ils ne souffrent de surcharge de travail et les aider à équilibrer les interactions entre leur vie professionnelle et personnelle.
- Alternativement à la précédente recommandation, implémenter un système de conversion du temps supplémentaire passé au travail en vacances supplémentaires.
- Proposer un service de garderie au sein de l'entreprise aux employés qui ont des enfants, surtout ceux qui ne sont pas encore en âge de scolarité.
- Considérer de se conformer à la norme SA 8000 qui démontre le niveau de responsabilité sociale de l'entreprise et son engagement à traiter ses employés et ses autres parties prenantes de façon éthique et conformes aux normes mondiales.

## **Conclusion générale**

---

- Offrir activement aux employés des opportunités de feedback et leur donner plus d'autonomie afin d'augmenter leur engagement affectif, forme d'engagement organisationnel la plus forte et la plus à même de garantir la rétention des ressources humaines selon les études.

### **Perspectives de recherche**

La réalisation de ce travail de recherche nous a permis de nous rendre compte de la richesse de la thématique de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, de l'engagement organisationnel et de la gestion durable des ressources humaines donc nous proposons les thèmes suivants :

- ✓ Analyse des facteurs influençant de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.
- ✓ Analyse de la relation entre la gestion durable des ressources humaines et l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.
- ✓ Analyse de la relation entre la gestion durable des ressources humaines et l'engagement organisationnel.
- ✓ Analyse de la relation entre les différentes formes d'engagement organisationnel.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## En français

### Ouvrages :

- Baudin M., Le développement durable, nouvelle idéologie du XXI<sup>e</sup> siècle ?, éditions L'Harmattan, France, 2009
- D'Humières P., Le DD : le management de l'entreprise responsable, éditions D'Organisation, France, 2005
- Lazzeri Y., Le développement durable : du concept à la mesure, éditions L'Harmattan, Paris, France, 2008
- Méda D., Les fins du travail in *Encyclopédie des ressources humaines*, édition Vuibert, 2004
- Strange T. et Bayley A., Le développement durable : à la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement, série *Les essentiels de l'OCDE*, éditions OCDE, 2008
- Vandenberghe C., Landry G., et Panaccio A.J., L'engagement organisationnel *In* : Rojot J., Roussel P., et Vandenberghe C., Comportement Organisationnel Volume 3 : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, édition de boeck, Belgique, 2009

### Articles et revues :

- Acquier A. et Aggeri F., Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion*, n° 180, 2008
- AFNOR, L'ISO 26000 en 10 questions, Parler normes couramment : l'essentiel, AFNOR éditions, 2016
- Barrère-Maurisson M. A., Masculin/féminin : vers un nouveau partage des rôles, Cahiers Français, 2004
- Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D., Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, *Revue internationale de psychosociologie* 2008/2, Volume XIV
- Benten K., Stinglhamber F., Vandenberghe C., L'engagement des salariés dans le travail, 2000
- Borter S., Gonin F., Gendre-Aegerter D. et Bornand T., Vers un modèle de GRH durable, Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, 2011
- Charbonnier A., Silva C. A. & Roussel P., Vers une mesure de la performance contextuelle de l'individu : étude exploratoire, LIRHE CNRS & IAE Université de Toulouse I, 2010
- Cherkaoui A., La responsabilité Sociétale des Entreprises : un concept controversé, Maroc, 2015

- Delchet. K, **Entreprises et développement durable**, dossier spécial de la direction d'achats et du développement durable du ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie, éditions Comité21, 2003
- ISO, **Découvrir ISO 2600**, Suisse, 2014
- ISO, **ISO 26000 : 2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale**, Genève (Suisse), 2010
- Junter-Loiseau A., **La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : révolution temporelle ou métaphore des discriminations ?**, in *Cahiers du Genre*, N°24, 1999
- Rapoport B. et Le Bourdais C., **Temps parental et formes familiales**, Loisir et société, 2001, p603
- St-Onge S., **Le conflit emploi-famille, ses causes et ses conséquences : résultats d'enquête**, 1997
- Thévenet M., **vie professionnelle, vie privée et développement personnel**, revue travail – hors travail, 2000
- Tremblay D.G., **La conciliation famille-travail ; perspectives internationales**, Revue Enfances, Familles, Générations, n°4, 2006
- Tremblay G. D., **Articulation emploi-famille: les usages de temps chez les pères et les mères**, revue Nouvelles pratiques sociales, Volume 16 n°1, 2004
- Vigan A., Godonou C. K., et TIDJANI P. B., **Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise: quelle place pour la GRH ?**, revue africaine de gestion N° 5-NS, 2014

### **Publications gouvernementales et organisationnelles :**

- Bureau du Pacte mondial des Nations Unies, **L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale**, New York (USA), 2008
- Nations Unies, **«Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement » du 13 juin 1992, Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement**, Doc. NU A/CONF.151/26 (vol. I), annexe I, 1992
- St-Amour N., Laverdure J., Devault A. & Manseau S., **La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises**, direction développement des individus et des communautés de l'Institut national de la santé publique du Québec, 2005

### **Thèses :**

- Ayari Gharbi A., **L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés**, thèse doctorale en sciences de gestion, université de Lille, 2014
- Boukherroub T., **Intégration des objectifs du développement durable dans la gestion stratégique et tactique de la chaîne logistique**, thèse doctorale, INSA de Lyon, 2013

- Delchet K., **La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégie et normalisation**, thèse doctorale, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne ; Université Jean Monet – Saint-Etienne, 2006
- Lapiere I., **Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de conservation des ressources**, thèse doctorale, université de Grenoble, 2012
- Tanquerel S., **Dépasser la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle en entreprise pour construire l'égalité professionnelle femmes-hommes**, thèse doctorale en sciences de gestion, université de Strasbourg, 2014

### **Webographie :**

- [www.3-0.fr](http://www.3-0.fr)
- [www.agenda21.languedoc-roussillon.developpement-durable.gouv.fr](http://www.agenda21.languedoc-roussillon.developpement-durable.gouv.fr)
- [www.connaissancedesenergies.org](http://www.connaissancedesenergies.org)
- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- <http://les.cahiers-developpement-durable.be>
- [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)
- [www.un.org](http://www.un.org)
- [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- [www.youmatter.world](http://www.youmatter.world)

## En anglais

### Ouvrages :

- De Souza F., Wesley R., Jabbour C., & Santos F., **Continuing the evolution : Towards sustainable HRM and sustainable organisation**, Série Business Strategy, 2011
- Ehnert I., **Paradox as a lens for theorizing Sustainable HRM**, Sustainability and Human Resource Management, édition Springer, Berlin (Allemagne), 2014
- Ehnert I., **Sustainable Human Resource Management: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective**, Springer, Berlin (Allemagne) , 2009
- Heathfield S. M., **Work-Life Balance – Employers assist employee Work-Life Balance with flexible practices**, 2014
- Senyucel Z., **Managing the Human Resource in the 21<sup>st</sup> Century**, édition BookBoon, London, Royaume Uni, 2009
- Starnes B. J. & Truhon S. A., **Organizational commitment: a primer , Human development é leadership division**, ASQ (American Society for Quality), 2006

### Articles et revues :

- Alic B., **Organizations involment in the sustainable development of human resources**, Université Constantin Brâncusi : Série économique, Roumanie, 2018
- Bailey C., Truss C., Mankin D., & Kelliher C., **Strategic human resource management (2ème édition)**, Oxford university, New Yoork (USA), 2018
- Barney J., **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, 1991
- Boles J.S., Johnston M.W. & Hair J.F. Jr., **Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences**, The Journal of Personal Selling & Sales Management, 1997
- Diaz-Carrion R., Lopez-Fernandez M., Romero-Fernandez P. M., **Developing a sustainable HRM System from a contextual perspective**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2018
- Ehnert I. & Harry W., **Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue** , Management Revue, 2012
- Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M. et Muller-Camen M., **Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting**

**practices by the world's largest companies**., The international Journal of Human Resource Management, 2016

- Frone M. & Rice R., **Work-family conflict: The effect of job and family involvement**, Journal of Occupational Behaviour, 1987
- Gollan P., **High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities**, Asia Pacific Journal of Human Resources, 2005
- Huang T. C. et Hsiao W. J., **The casual relationship between job satisfaction and organizational commmitment**, Social Behavior and Personality International Journal, 2007
- Järnlström M., Saru E., & Vanhala S., **Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective**, Journal of Business Ethics, 2018
- Kramar R., **Beyond strategic management: Is sustainable human resource management the next approach?**, International Journal of Human Resource Management, 2014
- Meyer J. P. et Allen N. J., **Commitment in the workplace: Theory, research and applications**, Thousand Oaks, 1997.
- Rifai H. A., **A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior**, Gadjah Mada international journal of business, 2005
- Wagner M., **'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation?**, Journal of business ethics, 2013
- Wang C., **Linking Sustainable human resource management in hospitality: An empirical investigation of the integrated mediated moderation model**, Sustainability, 2019
- Wright P.M. & McMahan G.C., **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**, Journal of Management, 1992

### **Conférences et colloques :**

- Ehnert I., **Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field**, 21<sup>st</sup> EIASM Workshop on SHRM, 2006

# ANNEXES

## **Annexe 01: modèle du questionnaire (format Word)**

---

### **QUESTIONNAIRE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LES INTERACTIONS VIE PERSONNELLE – VIE PROFESSIONNELLE**

---

Chère Madame, Cher Monsieur,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un Master en Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion option Organisation et Management de l'Entreprise à l'Ecole Supérieure de Commerce de Koléa (Ex-Alger), je mène une étude abordant le sujet de la relation entre la perception de l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle et l'engagement organisationnel des salariés de TOTAL LUBRIFIANTS dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

A cet égard, je vous demande de bien vouloir apporter votre contribution à cette étude en répondant à ce bref questionnaire qui ne vous prendra que 15 minutes.

Par ailleurs, il me semble utile de vous rappeler que votre anonymat est garanti et que vos réponses ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

Je vous remercie d'avance pour votre aimable collaboration.

**LOUNIS Hanane**

**Ecole Supérieure de Commerce de Koléa (Ex-Alger)**

**[h.lounis.research@gmail.com](mailto:h.lounis.research@gmail.com)**

## 1. L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel d'Allen et Meyer:

**Veillez répondre en cochant la case de l'énoncé qui vont convient le plus à votre attitude envers les propositions suivantes**

<b>1 : Je ne suis pas d'accord du tout</b>	<b>2 : Je ne suis pas d'accord</b>	<b>3 : Je ne suis ni d'accord ni en désaccord</b>	<b>4 : Je suis d'accord</b>	<b>5 : Je suis complètement d'accord</b>
--	------------------------------------	---	-----------------------------	--

1. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à Total Lubrifiants.	1	2	3	4	5
2. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » de Total Lubrifiants.	1	2	3	4	5
3. Il serait très difficile pour moi de quitter cette Total Lubrifiants en ce moment, même si je le voulais.	1	2	3	4	5
4. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter Total Lubrifiants maintenant.	1	2	3	4	5
5. Une des conséquences négatives de mon départ de l'entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.	1	2	3	4	5
6. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à Total Lubrifiants, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.	1	2	3	4	5
7. Total Lubrifiants mérite ma loyauté.	1	2	3	4	5
8. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter Total Lubrifiants maintenant	1	2	3	4	5
9. Je ne quitte pas l'entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	1	2	3	4	5
10. Je dois beaucoup à cette entreprise.	1	2	3	4	5

**2. L'échelle de mesure des interactions Travail – Famille de Geurts (SWING (Survey Work-home Interaction Nijmeden Geurts)) :**

**Veillez répondre en cochant la case de l'énoncé qui convient le plus à votre attitude envers les propositions suivantes**

<b>0 : Jamais</b>	<b>1 : Parfois</b>	<b>2 : Souvent</b>	<b>3 : Toujours</b>
-------------------	--------------------	--------------------	---------------------

11. Vous êtes irritable à la maison parce que votre travail est exigeant.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
12. Vous trouvez difficile de remplir vos obligations familiales parce que vous êtes toujours en train de penser à votre travail.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
13. Vous vous devez d'annuler des rendez-vous avec votre époux (se)/famille/amis à cause d'engagements professionnels.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
14. Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
15. Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux (se)/famille/amis à cause de votre travail.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
16. Vous devez travailler si dur qu'il ne vous reste plus de temps pour vos hobbies (passe-temps).	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
17. Vous avez du mal à vous détendre à la maison à cause de vos obligations professionnelles.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

18. Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux (se)/famille/amis.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
19. Votre situation familiale vous rend si irritable que vous faites passer vos frustrations sur vos collègues.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
20. Vous avez du mal à vous concentrer sur votre travail parce que des problèmes familiaux vous préoccupent.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
21. Les problèmes avec votre époux (se)/famille/amis jouent sur votre performance professionnelle.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
22. Vous n'avez pas envie de travailler à cause des problèmes avec votre époux (se)/famille/amis.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
23. Après une journée/une semaine agréable au travail, vous vous sentez plus d'humeur à faire des activités avec votre époux (se)/famille/amis.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
24. Vous remplissez mieux vos obligations familiales grâce à ce que vous avez appris dans votre travail.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
25. Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
26. Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
27. Vos rapports avec votre époux (se)/famille/amis sont meilleurs grâce à ce que vous avez appris dans votre travail	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

28. Après avoir passé un agréable week-end avec votre époux (se)/famille/amis, vous vous amusez davantage dans votre travail.	0	1	2	3
29. Vous prenez vos responsabilités plus au sérieux au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison.	0	1	2	3
30. Vous arrivez mieux à tenir vos engagements au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison.	0	1	2	3
31. Vous gérez plus efficacement votre temps au travail parce que vous devez aussi le faire à la maison.	0	1	2	3
32. Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre vie familiale est bien organisée.	0	1	2	3

33. Vous êtes ?

- Un homme
- Une femme

34. Quel est votre âge ? ... Ans

35. Combien d'heures travaillez-vous par semaine ? ..... Heures

36. Avez-vous des enfants ?

- Oui
- Non

37. Si vous avez répondu 'Oui' à la question précédente, combien d'enfants avez-vous ?

... Enfant(s).

**Merci beaucoup pour votre disponibilité.**

## Annexe 01: modèle du questionnaire (format Google Forms)

### QUESTIONNAIRE SUR LES INTERACTIONS VIE PERSONNELLE – VIE PROFESSIONNELLE ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Chère Madame, Cher Monsieur,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un Master en Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion option Organisation et Management de l'Entreprise à l'Ecole Supérieure de Commerce de Koléa (Ex-Alger), je mène une étude abordant le sujet de la relation entre la perception de l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle et l'engagement organisationnel des salariés de TOTAL BITUMES dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

A cet égard, je vous demande de bien vouloir apporter votre contribution à cette étude en répondant à ce bref questionnaire qui ne vous prendra que 15 minutes.

Par ailleurs, il me semble utile de vous rappeler que votre anonymat est garanti et que vos réponses ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

Je vous remercie d'avance pour votre aimable collaboration.

LOUNIS Hanane  
Ecole Supérieure de Commerce de Koléa (Ex-Alger)  
[h.lounis.research@gmail.com](mailto:h.lounis.research@gmail.com)

\*Required

### Mode de réponse

Veillez répondre en cochant la case de l'énoncé qui convient le plus à votre attitude envers les propositions suivantes selon l'échelle suivante :

1. Pas d'accord du tout
2. Pas d'accord
3. Ni d'accord ni en désaccord
4. D'accord
5. Complètement d'accord

EA1 Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à TOTAL BITUMES. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

EA2 Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » de TOTAL BITUMES. \*

- 1
- 2
- 3
- 4

EC1 Il serait très difficile pour moi de quitter cette TOTAL BITUMES en ce moment, même si je le voulais. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

---

EC2 Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter TOTAL BITUMES maintenant. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

---

EC3 Une des conséquences négatives de mon départ de l'entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles. \*

- 1
- 2
- 3

EC4 Si je n'avais pas tant donné de moi-même à TOTAL BITUMES, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

EN1 TOTAL BITUMES mérite ma loyauté. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

EN2 Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter TOTAL BITUMES maintenant \*

- 1
- 2

EN3 Je ne quitte pas l'entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

EN4 Je dois beaucoup à cette entreprise. \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

#### Mode de réponse

Veuillez répondre en cochant la case de l'énoncé qui convient le plus à votre attitude envers les propositions suivantes selon l'échelle suivante :

- 0. Jamais
- 1. Parfois
- 2. Souvent
- 3. Toujours

WH1 Vous êtes irritable à la maison parce que votre travail est exigeant. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

WH2 Vous trouvez difficile de remplir vos obligations familiales parce que vous êtes toujours en train de penser à votre travail. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

WH3 Vous vous devez d'annuler des rendez-vous avec votre époux (se)/famille/amis à cause d'engagements professionnels. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

WH4 Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

WH5 Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux (se)/famille/amis à cause de votre travail. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

WH6 Vous devez travailler si dur qu'il ne vous reste plus de temps pour vos hobbies (passe-temps). \*

- 0
- 1
- 2
- 3

WH7 Vous avez du mal à vous détendre à la maison à cause de vos obligations professionnelles. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

WH8 Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux (se)/famille/amis. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

HW1 Votre situation familiale vous rend si irritable que vous faites passer vos frustrations sur vos collègues. \*

- 0
- 1
- 2

HW2 Vous avez du mal à vous concentrer sur votre travail parce que des problèmes familiaux vous préoccupent. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

HW3 Les problèmes avec votre époux (se)/famille/amis jouent sur votre performance professionnelle. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

HW4 Vous n'avez pas envie de travailler à cause des problèmes avec votre époux (se)/famille/amis. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

WH9 Après une journée/une semaine agréable au travail, vous vous sentez plus d'humeur à faire des activités avec votre époux (se)/famille/amis. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

---

WH10 Vous remplissez mieux vos obligations familiales grâce à ce que vous avez appris dans votre travail. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

---

WH11 Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi. \*

- 0
  - 1
  - 2
  - 3
-

WH12 Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

WH13 Vos rapports avec votre époux (se)/famille/amis sont meilleurs grâce à ce que vous avez appris dans votre travail \*

- 0
- 1
- 2
- 3

HW5 Après avoir passé un agréable week-end avec votre époux (se)/famille/amis, vous vous amusez davantage dans votre travail. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

HW6 Vous prenez vos responsabilités plus au sérieux au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

HW7 Vous arrivez mieux à tenir vos engagements au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

HW8 Vous gérez plus efficacement votre temps au travail parce que vous devez aussi le faire à la maison. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

HW9 Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre vie familiale est bien organisée. \*

- 0
- 1
- 2
- 3

---

Vous êtes \*

- Une femme
- Un homme

---

Veuillez sélectionner votre age \*

- 18-24 ans
  - 25-34 ans
  - 35-44 ans
  - 45-54 ans
  - 55-65 ans
  - plus de 65 ans
-

Combien d'heures travaillez-vous par semaine? \*

Your answer

---

Avez-vous des enfants? \*

Oui

Non

(Veuillez ne répondre à cette que si vous avez répondu "Oui" à la question précédente) Combien d'enfants avez-vous?

Your answer

---

Submit

## Annexe 02: Echantillon des sorties du logiciel SPSS<sup>1</sup>

		Genre			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	41	70,7	70,7	70,7
	Femme	17	29,3	29,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

		Age			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-24 ans	1	1,7	1,7	1,7
	25-34 ans	28	48,3	48,3	50,0
	35-44 ans	26	44,8	44,8	94,8
	45-54 ans	2	3,4	3,4	98,3
	55-65 ans	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

		Nombre hebdomadaire d'heures de travail			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 40h	3	5,2	5,2	5,2
	40h	26	44,8	44,8	50,0
	]40h-48h]	23	39,7	39,7	89,7
	plus de 48h	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

<sup>1</sup> Malheureusement, due à un dysfonctionnement du logiciel, nous n'avons pas pu retirer toutes les sorties utilisées dans ce travail de recherche.

### Parent

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	23	39,7	39,7	39,7
	Oui	35	60,3	60,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

### Nombre d'enfants

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	9	15,5	25,7	25,7
	2	16	27,6	45,7	71,4
	3	7	12,1	20,0	91,4
	4	1	1,7	2,9	94,3
	5	2	3,4	5,7	100,0
	Total	35	60,3	100,0	
Manquant	Système	23	39,7		
Total		58	100,0		

**Tableau croisé Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel \* Nombre hebdomadaire d'heures de travail**

		Nombre hebdomadaire d'heures de travail				Total	
		moins de 40h	40h	]40h-48h]	plus de 48h		
Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel	Jamais	Effectif	0	8	7	0	15
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	30,8%	30,4%	0,0%	25,9%
	Parfois	Effectif	1	14	10	5	30
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	33,3%	53,8%	43,5%	83,3%	51,7%
	Souvent	Effectif	2	2	6	1	11
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	66,7%	7,7%	26,1%	16,7%	19,0%
	Toujours	Effectif	0	2	0	0	2
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	7,7%	0,0%	0,0%	3,4%
	Total	Effectif	3	26	23	6	58
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux (se)/famille/amis à cause de votre travail \* Nombre hebdomadaire d'heures de travail**

			Nombre hebdomadaire d'heures de travail				Total
			moins de 40h	40h	]40h-48h]	plus de 48h	
Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux (se)/famille/amis à cause de votre travail	Jamais	Effectif	0	7	7	0	14
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	26,9%	30,4%	0,0%	24,1%
	Parfois	Effectif	1	10	6	4	21
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	33,3%	38,5%	26,1%	66,7%	36,2%
	Souvent	Effectif	2	8	10	2	22
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	66,7%	30,8%	43,5%	33,3%	37,9%
	Toujours	Effectif	0	1	0	0	1
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	3,8%	0,0%	0,0%	1,7%
	Total	Effectif	3	26	23	6	58
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux (se)/famille/amis. \* Nombre hebdomadaire d'heures de travail**

			Nombre hebdomadaire d'heures de travail				Total
			moins de 40h	40h	]40h-48h]	plus de 48h	
Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux (se)/famille/amis.	Jamais	Effectif	0	6	7	0	13
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	23,1%	30,4%	0,0%	22,4%
	Parfois	Effectif	2	12	13	4	31
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	66,7%	46,2%	56,5%	66,7%	53,4%
	Souvent	Effectif	1	7	3	1	12
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	33,3%	26,9%	13,0%	16,7%	20,7%
	Toujours	Effectif	0	1	0	1	2
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	3,8%	0,0%	16,7%	3,4%
	Total	Effectif	3	26	23	6	58
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi. \* Nombre hebdomadaire d'heures de travail**

			Nombre hebdomadaire d'heures de travail				Total
			moins de 40h	40h	]40h- 48h]	plus de 48h	
Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le demande aussi.	Jamais	Effectif	0	3	2	0	5
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	11,5%	8,7%	0,0%	8,6%
	Parfois	Effectif	0	10	10	3	23
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	38,5%	43,5%	50,0%	39,7%
	Souvent	Effectif	3	6	7	2	18
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	100,0%	23,1%	30,4%	33,3%	31,0%
	Toujours	Effectif	0	7	4	1	12
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	26,9%	17,4%	16,7%	20,7%
	Total	Effectif	3	26	23	6	58
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez \* Nombre hebdomadaire d'heures de travail**

		Nombre hebdomadaire d'heures de travail				Total	
		moins de 40h	40h	]40h- 48h]	plus de 48h		
Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez	Jamais	Effectif	0	4	3	1	8
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	15,4%	13,0%	16,7%	13,8%
	Parfois	Effectif	2	10	12	1	25
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	66,7%	38,5%	52,2%	16,7%	43,1%
	Souvent	Effectif	0	8	3	3	14
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	0,0%	30,8%	13,0%	50,0%	24,1%
	Toujours	Effectif	1	4	5	1	11
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	33,3%	15,4%	21,7%	16,7%	19,0%
	Total	Effectif	3	26	23	6	58
		% dans Nombre hebdomadaire d'heures de travail	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Vous gérez plus efficacement votre temps au travail parce que vous devez aussi le faire à la maison \* Nombre d'enfants**

		Nombre d'enfants					Total	
		1	2	3	4	5		
Vous gérez plus efficacement votre temps au travail parce que vous devez aussi le faire à la maison	Jamais	Effectif	1	2	3	0	0	6
		% dans Nombre d'enfants	11,1%	12,5%	42,9%	0,0%	0,0%	17,1%
	Parfois	Effectif	4	4	1	0	0	9
		% dans Nombre d'enfants	44,4%	25,0%	14,3%	0,0%	0,0%	25,7%
	Souvent	Effectif	2	6	3	0	1	12
		% dans Nombre d'enfants	22,2%	37,5%	42,9%	0,0%	50,0%	34,3%
	Toujours	Effectif	2	4	0	1	1	8
		% dans Nombre d'enfants	22,2%	25,0%	0,0%	100,0%	50,0%	22,9%
	Total	Effectif	9	16	7	1	2	35
		% dans Nombre d'enfants	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tableau croisé Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre vie familiale est bien organisée \* Nombre d'enfants**

		Nombre d'enfants					Total	
			1	2	3	4	5	
Vous avez une plus grande confiance en vous parce que votre vie familiale est bien organisée	Jamais	Effectif	3	1	0	0	0	4
		% dans Nombre d'enfants	33,3%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%	11,4%
	Parfois	Effectif	1	1	1	0	0	3
		% dans Nombre d'enfants	11,1%	6,3%	14,3%	0,0%	0,0%	8,6%
	Souvent	Effectif	4	10	3	0	1	18
		% dans Nombre d'enfants	44,4%	62,5%	42,9%	0,0%	50,0%	51,4%
	Toujours	Effectif	1	4	3	1	1	10
		% dans Nombre d'enfants	11,1%	25,0%	42,9%	100,0%	50,0%	28,6%
	Total	Effectif	9	16	7	1	2	35
		% dans Nombre d'enfants	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	37

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Engagement affectif	58	1,00	3,50	1,7500	,73299
Engagement calculé	58	1,25	4,50	2,9871	,72762
Engagement normatif	58	1,00	5,00	3,5819	,98050
impact négatif travail-famille	58	,00	3,00	1,1466	,62659
impact négatif famille-travail	58	,00	3,00	,3103	,50721
impact positif travail-famille	58	,00	3,00	1,4759	,73873
impact positif famille-travail	58	,00	3,00	1,7655	,81231
N valide (liste)	58				

**Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à TOTAL BITUMES**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord du tout	25	43,1	43,1	43,1
	Pas d'accord	25	43,1	43,1	86,2
	Ni d'accord ni en désaccord	5	8,6	8,6	94,8
	D'accord	3	5,2	5,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

**Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » de TOTAL BITUMES**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord du tout	28	48,3	48,3	48,3
	Pas d'accord	20	34,5	34,5	82,8
	Ni d'accord ni en désaccord	8	13,8	13,8	96,6
	D'accord	1	1,7	1,7	98,3
	Complètement d'accord	1	1,7	1,7	100,0
Total		58	100,0	100,0	

## Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Résumé	
Introduction générale.....	a
<b>Chapitre 1 : L’articulation RSE/DD et la GDRH.....</b>	<b>1</b>
Introduction.....	2
<b>Section 1 : Le développement durable.....</b>	<b>3</b>
1. Définitions du développement durable.....	3
2. Emergence du développement durable.....	4
2.1. Les prémices du développement durable.....	4
2.2. Le Club de Rome.....	5
2.3. Le Sommet de Stockholm.....	5
2.4. Le rapport de Brundtland .....	5
2.5. Le Sommet de la Terre (Sommet de Rio).....	6
2.5.1. Les principes du développement durable de la déclaration de Rio.....	6
2.5.2. L’Action 21.....	6
2.5.3. Les 3 piliers du développement durable.....	8
2.6. Le protocole de Kyoto.....	9
2.7. Le Pacte Mondial (Global Compact).....	9
2.7.1. Les principes du Pacte mondial .....	9

2.7.2. Objectifs du Pacte mondial.....	10
2.8. La déclaration du millénaire de l'ONU.....	10
2.9. Le Sommet de la Terre à Johannesburg (ou Rio +10).....	11
2.10. La COP21 à Paris.....	11
3. Finalités du développement durable.....	12
4. Le développement durable et l'entreprise.....	12
<b>Section 2 : La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).....</b>	<b>14</b>
1. Quelques définitions de la RSE.....	14
2. Emergence du concept de la RSE.....	16
2.1. Emergence du concept de la RSE aux Etats-Unis.....	16
2.2. Premières formalisations des rapports entre entreprise et société (1950-1965).....	16
2.2.1. Les années 1950 : la formulation des termes du débat par des chercheurs.....	16
2.2.2. Les premières formulations de la RSE.....	17
2.3. Un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société (1965-1980).....	18
2.3.1. La légitimité de l'entreprise en question (début 1960 – milieu 1970).....	18
2.3.2. De la responsabilité à la réponse (responsiveness) : le développement d'une approche managériale de la RSE.....	19
2.3.3. La portée du courant Responsiveness.....	20
2.4. Tentatives de synthèse théorique la quête de concepts intégrateurs (1980-2000).....	20
2.4.1. La performance sociétale de l'entreprise (Corporate Social Performance).....	20
2.4.2. Les approches stakeholders.....	20
3. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise selon la norme ISO 26000 : (ISO, 2010).....	22
3.1. L'importance de la RSE.....	23
3.2. La RSE et le DD.....	24
3.3. Respect des Droits de l'homme.....	24
<b>Section 3 : La gestion durable des ressources humaines (GDRH).....</b>	<b>26</b>

1. GRH et GRH stratégique.....	26
2. Durabilité et GRH.....	27
3. Définitions de la GDRH.....	27
4. GDRH : état de la littérature.....	29
5. Les caractéristiques de la GDRH.....	33
6. Les dimensions de la GDRH.....	34
7. Les objectifs de la GDRH.....	34
8. Quelques pratiques de la GDRH.....	35
Conclusion.....	36
<b>Chapitre 2 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel.....</b>	<b>37</b>
Introduction.....	38
<b>Section 1 : L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.....</b>	<b>39</b>
1. Cadre conceptuel de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.....	39
1.1. Quelques modèles expliquant les rapports travail – hors-travail.....	40
1.2. Paradigme du conflit travail – famille.....	41
1.3. Paradigme de l'enrichissement travail – famille.....	45
2. L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.....	47
2.1. Choix de terminologie.....	48
2.2. Définition de l'équilibre vie professionnelle – vie.....	50
2.3. Les réponses organisationnelles aux attentes d'équilibre des salariés.....	51
2.3.1. Intérêt des organisations à la mise en place de politiques d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.....	51
2.3.2. Historique de la prise en compte de l'équilibre par les organisations.....	52
2.3.3. Typologies des différents positionnements des organisations face à l'équilibre aujourd'hui.....	53
2.3.4. Nature des politiques d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.....	54

<b>Section 2 : L'engagement organisationnel.....</b>	<b>56</b>
1. Choix de terminologie.....	56
2. Définitions de l'engagement organisationnel.....	57
3. Modèle d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1990) ; Meyer et Allen (1991, 1997).....	59
3.1. Formes d'engagement organisationnel.....	59
3.1.1. Engagement affectif.....	59
3.1.2. Engagement normatif.....	60
3.1.3. Engagement de continuité.....	60
3.2. Processus et mécanismes relatifs à l'engagement organisationnel.....	61
3.2.1. Processus et mécanismes liés à l'engagement affectif.....	61
3.2.2. Processus et mécanismes liés à l'engagement normatif.....	63
3.2.3. Processus et mécanismes liés à l'engagement de continuité.....	63
4. Notions connexes à l'engagement organisationnel.....	63
4.1. Satisfaction au travail.....	64
4.2. Implication au travail.....	64
4.3. Engagement envers la profession et la carrière.....	65
5. Conséquences de l'engagement organisationnel.....	66
5.1. Intention de quitter et départ volontaire.....	66
5.2. Autres comportements de retrait : absentéisme, retardatisme.....	67
5.3. Performance à la tâche.....	68
5.4. Performance extra-rôle.....	69
5.5. Stress et bien-être.....	70
6. L'engagement organisationnel et les pratiques de GRH.....	71
Conclusion.....	72

**Chapitre 3 : L'analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'engagement organisationnel chez les employés de TOTAL BITUMES ALGERIE.....73**

Introduction.....74

**Section 1 : Présentation du groupe TOTAL et de TOTAL Algérie.....75**

1. Le groupe TOTAL.....75

1.1. Historique du groupe TOTAL.....75

1.2. Le groupe TOTAL Aujourd'hui .....76

1.3. Les engagements de TOTAL.....77

2. TOTAL Algérie.....78

2.1. Domaine d'activité de TOTAL Algérie.....79

2.2. Ambitions de TOTAL Algérie.....79

2.3. Implantation de TOTAL Algérie.....79

2.4. Politique de Ressources Humaines de TOTAL Algérie.....80

2.5. L'organigramme de TOTAL Algérie.....80

**Section 2 : Méthodologie de la recherche.....82**

1. Le cadre méthodologique de la recherche.....82

1.1. Structure du questionnaire.....82

1.1.1. L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel (Organizational Commitment Scale) d'Allen et Meyer (1990) ; Meyer et Allen (1991, 1997).....82

1.1.2. L'échelle de mesure des interactions vie professionnelle – vie personnelle SWING (Survey of Work-home Interface Nijmegen Geurts) (Geurts, 200).....83

1.1.3. Fiche sémantique.....83

1.2. Traitement du questionnaire.....83

1.3. Présentation de l'échantillon.....84

2. Outils d'analyse des résultats de l'enquête.....84

2.1. Statistiques descriptives.....84

2.2. Analyse de fiabilité.....	84
2.3. Régression linéaire simple.....	84
<b>Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude.....</b>	<b>86</b>
1. Analyse générale des résultats de l'enquête.....	86
1.1. Analyse de la relation entre les interactions vie professionnelle – vie personnelle et les caractéristiques de l'échantillon.....	86
1.2. Analyse de la relation entre les interactions vie professionnelle – vie personnelle et les caractéristiques de l'échantillon.....	88
2. Test de fiabilité.....	92
3. Analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel.....	93
3.1. Analyse des variables de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.....	93
3.1.1. Analyse de l'interaction négative de la vie professionnelle sur la vie personnelle.....	93
3.1.2. Analyse de l'interaction négative de la vie personnelle avec la vie professionnelle.....	95
3.1.3. Analyse de l'interaction positive de la vie professionnelle avec la vie personnelle.....	96
3.1.4. Analyse de l'interaction positive de la vie personnelle sur la vie professionnelle.....	98
3.2. Analyse des variables de l'engagement organisationnel.....	100
3.2.1. Analyse des variables relatives à l'engagement affectif.....	100
3.2.2. Analyse des variables relatives à l'engagement de continuité.....	101
3.2.3. Analyse des variables relatives à l'engagement normatif.....	103
3.3. Analyse de la relation entre la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et l'engagement organisationnel.....	105
3.3.1. La matrice des corrélations engagement organisationnel x équilibre vie professionnelle – vie personnelle.....	105
3.3.2. Régression simple.....	106
Conclusion.....	110
Conclusion générale.....	112
Bibliographie	

Annexes

Table des matières