

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

Commuting: Exam of the managers' professional commitment and emotional exhaustion [Mobilité pendulaire: examen du dévouement et de l'épuisement émotionnel des cadres]

This is a pre print version of the following article:

Original Citation:

Availability:

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/1744156> since 2020-07-16T15:57:27Z

Published version:

DOI:10.1016/j.pto.2019.02.001

Terms of use:

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

Résumé

Mobilisant une enquête par questionnaire, cette recherche quantitative compare le dévouement professionnel et l'épuisement émotionnel des cadres pendulaires nationaux (CPN = 349) et internationaux (CPI = 242). A partir du modèle Exigence/Ressources (Bakker et Demerouti, 2007), elle examine les déterminants de ces deux variables. Concernant le dévouement professionnel et l'épuisement émotionnel, aucune différence significative n'a été mise en évidence. Pour les CPI, le soutien hiérarchique s'avère peu important ; le soutien des collègues semble indispensable. La responsabilité hiérarchique produit des effets positifs sur l'engagement professionnel mais nuit à leur bien-être émotionnel. L'étude souligne leur niveau d'engagement professionnel élevé et leur faible épuisement émotionnel. Les résultats suggèrent d'approfondir l'examen de ces dynamiques afin de mettre en place des politiques spécifiques.

Mots-clés : Modèle Exigences/Ressources, mobilité internationale, dévouement professionnel, épuisement émotionnel

Abstract

In relation to the professional commitment and the emotional exhaustion, this research explored the differences between the national executive commuters (NEC, 349 participants) and the international executive commuters (IEC, 242 participants) through a survey questionnaire. Regarding the professional commitment and the emotional exhaustion, no statistically significant differences emerged. For the IEC, the hierarchical support was irrelevant whereas support from colleagues was essential. The hierarchical responsibility seemed to positively impact their professional commitment and to negatively affect their emotional exhaustion. The study highlighted their great professional commitment level and their low emotional exhaustion. The results suggested examining these dynamics in order to identify specific management policies.

Key words: JD-R model, international mobility, commitment, emotional exhaustion

Publié dans *Psychologie du Travail et des Organisations*, 2019, vol. 25, no. 3, pp. 167-176 qui devra être cité pour faire référence à ce travail.
DOI: 10.1016/j.pto.2019.02.001

Le thème de la mobilité internationale des cadres fait l'objet d'un intérêt croissant. La mondialisation et les changements technologiques entraînent de nombreux bouleversements organisationnels (De Coninck, 2009) qui se traduisent, notamment, pas une transformation de la conception du lieu et du temps de travail au nom d'une fluidité géographique croissante. Les déplacements professionnels des cadres deviennent de plus en plus fréquents tant sur le territoire national qu'à l'étranger : de nouvelles formes de mobilité internationale émergent, plus temporaires, en remplacement de l'expatriation classique. Jusqu'à maintenant, peu d'études se sont intéressées à l'examen des caractéristiques des employés concernés par ces nouvelles formes de mobilité, à la compréhension des dynamiques et des facteurs de risque les concernant, ainsi qu'aux éventuelles implications organisationnelles. La présente recherche se propose donc d'apporter des premiers éléments qui permettront d'engager une réflexion scientifique autour de ces problématiques.

Mobilisant le modèle Exigences/Ressources (Bakker & Demerouti, 2007), cette étude poursuit l'objectif d'observer les effets de certaines exigences (le nombre de jours de déplacement professionnel et la charge mentale) et de certaines ressources de travail (le soutien du supérieur hiérarchique et des collègues) sur le dévouement et l'épuisement émotionnel des cadres pendulaires internationaux par rapport aux cadres pendulaires nationaux. A cet effet, une enquête quantitative a été menée auprès de 591 cadres français (349 cadres pendulaires nationaux et 242 cadres pendulaires internationaux).

Le contexte évolutif concernant la mobilité internationale et les fondements conceptuels sur lesquels repose cette étude (modèle Exigences/Ressources, présentation des variables examinées) sont tout d'abord introduits. Puis, nous présentons la méthodologie utilisée, précisant les échelles mobilisées dans le questionnaire ainsi que l'échantillon de participants. Les résultats obtenus sont ensuite détaillés. Enfin, avant d'en discuter les implications managériales, ils sont mis en perspective avec la littérature de référence.

1. Fondements conceptuels

1.1 De l'expatriation à la mobilité pendulaire

L'examen de la littérature scientifique fait apparaître une convergence des définitions de *l'expatriation*. Ce terme renvoie ainsi au transfert de l'employé et de sa famille dans un lieu de travail à l'étranger pour une période supérieure à un an (Petrovic, Harris & Brewster, 2000). Le consensus est moins diffus concernant la définition des formes alternatives de mobilité. Parmi ces dernières, la durée des affectations à l'étranger de courte durée, durant lesquelles l'employé n'est pas toujours accompagné par sa famille, peut varier

d'un mois à un an selon les définitions (Tahvanainen, Welch & Worm, 2005). Les *commuters internationaux* (employés qui séjournent à l'étranger sur une base hebdomadaire ou bihebdomadaire sans emmener leur famille) et les *grands voyageurs* (employés qui se rendent fréquemment à l'étranger sans pour autant y déménager) sont notamment décrits comme des formes de mobilité particulièrement flexibles (Petrovic et al., 2000).

La mobilité des cadres pendulaires internationaux (CPI) fait partie des affectations internationales alternatives. Mais qu'entend-on par cadres pendulaires à l'international ? Il s'agit des cadres qui voyagent entre leur lieu de travail officiel, situé dans leur pays de résidence et un ou plusieurs autres lieux de travail, situés dans un autre pays, selon une fréquence au moins bimensuelle. La durée de ces voyages est généralement de courte durée (entre 2 et 5 jours) et la famille reste dans le lieu de résidence du cadre (Desmarais, Ghislieri & Wodociag, 2012).

Cette forme de mobilité comprend de nombreux avantages aussi bien pour l'organisation que pour l'individu et sa famille. Du point de vue de l'organisation, le coût de la mobilité pendulaire internationale est inférieur à celui de l'expatriation ; grâce aux nouvelles technologies de l'information, cette façon de travailler permet d'alterner des périodes de travail à distance à des périodes de présence. Une telle combinaison garantit le transfert des connaissances et des compétences organisationnelles et facilite certaines démarches professionnelles. Du point de vue de l'individu et de la famille, les principaux problèmes rencontrés par les expatriés (Cerdin, 2011), comme les difficultés liées au transfert de la famille ou à l'intégration culturelle (Mayerhofer, Schmidt, Hartmann & Bendl, 2011) s'en trouvent minimisés.

Alors que plusieurs chercheurs prévoient une augmentation significative du recours à la mobilité pendulaire internationale (Mayerhofer et al. ; Cerdin, 2011 ; Petrovic et al., 2000), peu de recherches examinent cette population, notamment en comparaison avec l'abondance des publications concernant l'expatrié traditionnel (Tahvanainen, Welch & Worm, 2005). De même, les organisations se montrent peu intéressées par les cadres pendulaires à l'international (Petrovic, Harris & Brewster, 2000) : aucun dispositif de gestion spécifique n'est mis en place les concernant (Aguilera, De Coninck & Hauchard, 2007). Peu de recherches se sont penchées sur l'examen des difficultés spécifiques associées à ce type de mobilité (Desmarais et al., 2012). Pourtant, certains auteurs évoquent le stress engendré par les nouvelles formes de mobilité (DeFranck, Konopaske & Ivancevich, 2000) ; si le temps et le rythme de travail élevés sont des caractéristiques communes à la population des cadres, les cadres pendulaires à l'international doivent faire face à une double

charge de travail : celle intrinsèque à sa routine et celle spécifique à la mission pour laquelle ils se déplacent. Les cadres pendulaires à l'international sont exposés à des environnements culturels et linguistiques diversifiés auxquels ils doivent s'adapter (Cerdin, 2011) et qui augmentent leur charge de travail. La pression temporelle, liée à la fin du déplacement, revêt également une importance primordiale (DeFranck et al., 2000), exacerbée par le sentiment d'isolement et de manque de soutien engendré par le travail à distance.

Il devient donc important d'accorder une attention particulière aux possibles répercussions psychosociales de ces conditions de travail spécifiques (Desmarais et al., 2012) sur les niveaux de dévouement professionnel et d'épuisement émotionnel.

1.2 Le dévouement professionnel et l'épuisement émotionnel

La littérature concernant les risques psychosociaux souligne l'importance de prêter attention à des éléments spécifiques de la relation à l'emploi. C'est pourquoi nous avons choisi comme cadre théorique de référence le modèle Exigences/Ressources (Bakker & Demerouti, 2007). Celui-ci constitue un instrument d'analyse flexible capable de distinguer les spécificités de différentes professions (Bakker & Demerouti, 2007) et, notamment, les caractéristiques propres aux situations professionnelles d'intense mobilité. Selon ce modèle, l'altération de la santé au travail est le résultat d'un déséquilibre entre les exigences excessives de travail et les ressources à disposition. Les exigences de travail conduisent à l'activation d'un processus de dégradation de la santé issu d'un surmenage constant, et à plus long terme, d'un épuisement. Les ressources, au contraire, mènent à l'activation d'un processus de motivation. L'insuffisance de ressources rend alors plus difficile la réalisation des objectifs de travail et entraîne une conduite de retrait de l'individu (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). La souffrance apparaît quand, au même moment, l'individu s'épuise et se désengage de son travail.

Dès lors, examiner le dévouement professionnel et l'épuisement émotionnel des cadres pendulaires nationaux et internationaux semble pertinent. Le dévouement au travail est une dimension de l'engagement professionnel (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker, 2002). Ce concept fait référence au sentiment de se consacrer passionnément à son travail et, en conséquence, de se sentir important, enthousiaste, inspiré, orgueilleux (Simpson, 2009 ; Pisanti, Paplomatas, Bertini & 2008). L'épuisement émotionnel est quant à lui un élément central de l'épuisement qui correspond à l'inconfort lié à la sensation d'être constamment sous-pression. Cela renvoie aux sentiments d'être débordé et épuisé par les exigences émotionnelles du travail. Selon Sassi et Neveu (2010), l'épuisement émotionnel se traduit également par une sorte d'incapacité à se sentir émotionnellement proche des collègues.

L'individu entre alors dans un état extrême de mal être au travail, caractérisé par la tristesse et le manque de motivation.

Des exigences et ressources propres aux situations aux nouvelles formes de mobilité peuvent être mises en relation avec le dévouement professionnel et l'épuisement émotionnel. Loin de mobiliser une démarche exploratoire exhaustive, cette étude préliminaire se concentre volontairement sur certaines exigences professionnelles telles que le nombre de jours de déplacement professionnel, la charge mentale (Wallace, 2005) et la tendance à travailler excessivement (Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009), en tant que caractéristique de vulnérabilité. D'autre part, l'étude s'intéresse aux ressources organisationnelles de soutien : le soutien du supérieur hiérarchique et des collègues est considéré comme un élément important permettant de compenser les effets négatifs engendrés par les exigences professionnelles (Seiger & Wiese, 2009) ; le soutien du supérieur hiérarchique et des collègues correspond en effet à la volonté d'offrir une aide professionnelle (de manière concrète mais aussi en termes de proximité et de compréhension) et personnelle au cours de l'activité professionnelle quotidienne. L'étude observe également deux ressources permettant de mieux comprendre les effets des caractéristiques personnelles des individus sur leur relation au travail : l'importance accordée au travail et à la carrière (Blau, 1985) et la capacité à prendre de la distance (Sonnetag & Fritz, 2007), en tant que caractéristiques de protection.

1.3 Les effets de la mobilité pendulaire sur le dévouement professionnel et l'épuisement émotionnel

A partir du modèle Exigences/Ressources (JD-R model, Bakker & Demerouti, 2007 ; Demerouti et al., 2001), il semble pertinent d'analyser les effets de ces exigences et ressources de travail sur le dévouement et l'épuisement émotionnel des cadres pendulaires. La figure 1 illustre notre questionnement.

En particulier, cette recherche poursuit les objectifs suivants :

1. Identifier les différences entre les cadres pendulaires nationaux et les cadres pendulaires internationaux par rapport aux variables étudiées (dévouement professionnel, épuisement émotionnel, charge mentale, soutien du responsable et des collègues, tendance à travailler de trop, importance du travail et de la carrière, détachement psychologique) ;
2. Comprendre, compte tenu des variables prises en compte dans le modèle de recherche, si (et dans quelle mesure) les ressources et les exigences produisent des effets sur le dévouement professionnel et l'épuisement émotionnel.

2. Méthodologie

2.1 Participants et procédure

591 cadres français (61% d'hommes et 39% de femmes) ont participé à la recherche : 349 cadres pendulaires nationaux (CPN) et 242 cadres pendulaires internationaux (CPI). Comme l'on peut l'observer dans le tableau suivant (tableau 1), dans chacune des sous-populations, le nombre d'hommes dépasse celui des femmes (CPN : 60% d'hommes ; CPI : 64% d'hommes) ; plus de 50% des individus sont âgés de moins de 40 ans (CPN : 56% ; CPI : 57%). Le pourcentage des individus exerçant une responsabilité hiérarchique (encadrement de personnel) est de 59% dans la sous-population des CPN et de 50% dans celle des CPI. En moyenne, ces derniers voyagent 36 jours par an contre 43 jours pour les CPN. Principalement, les participants exercent des professions commerciales (CPN : 18% ; CPI : 27%) ou de recherche et développement (CPN : 26% ; CPI : 23%). Ils travaillent principalement dans les secteurs de l'industrie (CPN : 22% ; CPI : 46%), du commerce (CPN : 16% ; CPI : 10%), de l'informatique (CPN : 13% ; CPI : 10%) et de l'ingénierie (CPN : 11% ; CPI : 13%). Le tableau 1 synthétise le profil des participants.

Les données ont été recueillies par le biais d'un questionnaire administré en ligne lors d'une enquête menée en partenariat entre l'IREGE (Institut de Recherche en Gestion et Economie de l'Université de Savoie) et l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) (Desmarais et al., 2012).

2.2 Instruments et analyse des données

Le questionnaire a mesuré les construits à travers des échelles spécifiques issues de la littérature scientifique :

- Le dévouement au travail a été mesuré au travers de 3 items (échelle d'accord allant de 1-7) issus de la sous-échelle tirée de la version courte du questionnaire sur l'engagement au travail de Schaufeli, Bakker et Salanova (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) (exemple de question : Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi)
- L'épuisement émotionnel a été mesuré au travers de 3 items (échelle de fréquence allant de 1-7) issus de la sous-échelle tirée de la mesure de l'épuisement professionnel développée par Sassi et Neveu (Sassi & Neveu, 2010) (exemple de question : certains jours, je me sens fatigué avant même d'arriver au travail ?)
- La charge mentale a été mesurée au travers de 3 items (1 échelle d'accord allant de 1-7), à partir des travaux de Wallace (Wallace, 2005)

qui avait lui-même utilisé l'échelle de Caplan, Cobb et French (Caplan, Cobb & French, 1975) (exemple de question : vous arrive-t-il de dépasser vos horaires normaux ?)

- Les sous-échelles du soutien du supérieur hiérarchique direct (3 items, l'échelle de fréquence allant de 1-4) et du soutien des collègues (3 items, échelle de fréquence allant de 1-4) proviennent du travail de Pinneau (Pinneau, 1976) (exemple de question : il est facile de parler avec vos collègues de travail)
- La tendance à travailler excessivement a été mesurée au travers de 5 items (échelle d'accord allant de 1-7) issus de la sous-échelle de la version courte du questionnaire DUWAS (Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009) (exemple de question : l'impossibilité de travailler vous stresse-t-il ?)
- L'importance du travail et de la carrière a été mesurée au travers de 5 items (échelle d'accord allant de 1-7) provenant des travaux de Blau (Blau, 1985) (exemple de question : J'ai choisi ce travail parce qu'il me permet d'atteindre mes objectifs de vie)
- Le détachement psychologique a été mesuré au travers de 4 items (échelle d'accord allant de 1-7) issus d'une sous-échelle tirée du « *recovery experience questionnaire* » de Sonnentag et Fritz (Sonnentag & Fritz, 2007) (exemple de question : je prends du temps pour me relaxer)

De plus, les variables socioprofessionnelle suivantes ont été examinées : le genre (1 = féminin), le fait d'exercer ou non une responsabilité hiérarchique (1 = responsabilité hiérarchique); le nombre de jours de déplacement professionnel par an.

L'analyse des données a été réalisée à partir du logiciel de statistiques PASW18, à savoir le calcul des statistiques descriptives pour chaque échelle (moyenne et écart-type), le calcul du coefficient alpha de Cronbach comme mesure de la cohérence interne des échelles, des corrélations (r de Pearson) et des régressions multiples (méthode par blocs insérant comme variables dépendantes le dévouement et l'épuisement émotionnel). Une analyse de variance (ANOVA) a également été menée afin d'évaluer les différences entre les deux sous-échantillons pour les variables mesurées.

3. Résultats

Les mesures utilisées présentent des indices de fiabilité adéquate. Le dévouement professionnel a un score moyen plus élevé que le point central de

l'échelle ; en revanche, l'épuisement émotionnel se place en dessous du point central de l'échelle.

Aucune différence statistiquement significative n'émerge entre les deux sous-échantillons concernant le dévouement professionnel ($F^{1\ 589} = 0,478$, $p = 0,49$) et l'épuisement émotionnel ($F^{1\ 588} = 0,007$, $p = 0,000$). Parmi les variables étudiées, seul le soutien des collègues apparaît différent entre les sous-populations ($F^{1\ 532} = 5.86$, $p < 0,05$) : le score est plus élevé pour les CPN ($M = 8.40$, $DS = 2.22$) que pour les CPI ($M = 8.22$, $DS = 2.19$).

En ce qui concerne les corrélations (tableau 2) de l'échantillon total, examinant la relation entre le dévouement professionnel et les autres variables considérées, il existe une corrélation négative ($r = -.25$) avec l'épuisement émotionnel, une relation légèrement positive avec la tendance à travailler excessivement ($r = .11$) et des relations positives significatives avec l'importance accordée au travail et à la carrière ($r = .38$), avec le soutien du responsable hiérarchique ($r = .29$) et avec le soutien des collègues ($r = .23$). Une corrélation entre la responsabilité hiérarchique et le dévouement professionnel ($r = .17$) est également mise en évidence. Au sein de la sous-population des CPN, les corrélations entre le dévouement professionnel et l'importance accordée au travail et à la carrière (CPN : $r = .46$; CPI : $r = .27$) et entre le dévouement professionnel et le soutien du responsable hiérarchique (CPN : $r = .32$; CPI : $r = .23$) semblent plus élevées. Au contraire, la corrélation entre la responsabilité hiérarchique et le dévouement professionnel semble plus importante dans le sous-échantillon des CPI (CPN : $r = .10$; CPI : $r = .26$).

En ce qui concerne l'épuisement émotionnel, on observe une corrélation positive très faible avec la tendance à travailler excessivement ($r = .10$), corrélation qui n'est présente que pour les CPN. Dans l'échantillon total, l'on note des relations significatives négatives entre l'épuisement émotionnel et la capacité à prendre de la distance ($r = -.20$), le soutien du supérieur hiérarchique ($r = -.24$) et le soutien des collègues ($r = -.38$). Ces corrélations sont présentes dans les deux sous-échantillons, même si la relation entre l'épuisement émotionnel et la capacité à prendre de la distance est plus élevée pour les CPI (CPN : $r = .16$; CPI : $r = .25$). Le tableau 2 présente les analyses de corrélations.

Les analyses ont également mis en évidence une forte corrélation entre la tendance à travailler excessivement et le rythme de travail ($r = .73$) ; cette corrélation pourrait indiquer un éventuel chevauchement entre les deux construits, possibilité évoquée dans la littérature (Molino, Ghislieri & Colombo, 2012). Toutefois, des différences entre les deux variables émergent lorsqu'on observe les corrélations à partir d'autres construits : la tendance à la surcharge de travail, par exemple, corréle avec l'importance du travail et de la carrière ($r =$

.23, $p < 0,001$). Cette dernière variable corrèle quant à elle avec la charge mentale ($r = .08$, $p < 0,01$). Pour cette raison, s'étant assurés de l'absence de problèmes de multi-colinéarité entre les variables dépendantes ($VIF < 2$), toutes les variables considérées ont été incluses dans les modèles de régression (tableau 3). Le tableau 3 présente les analyses de régression.

Le calcul des régressions multiples concernant le dévouement professionnel, réalisé sur l'échantillon total (r^2 corrigé = .24), a mis en évidence une relation positive avec l'importance accordée au travail et à la carrière ($\beta = .34$), le soutien du supérieur hiérarchique ($\beta = .20$) et, dans une moindre mesure, le soutien des collègues ($\beta = .10$) et la responsabilité hiérarchique ($\beta = .15$). En ce qui concerne les deux sous-échantillons, les modèles de régression multiple mettent en lumière des différences (CPN : r^2 corrigé = .29, CPI : r^2 corrigé = .21) : l'exercice d'une responsabilité hiérarchique semble accroître le dévouement professionnel uniquement pour les CPI ($\beta = .29$) ; il en est de même pour la capacité à prendre de la distance, même si dans une moindre mesure ($\beta = .13$). Le soutien du responsable hiérarchique ne semble lié au dévouement professionnel que pour les CPN (CPN : $\beta = .24$), alors que pour les CPI, c'est le soutien des collègues ($\beta = .17$) qui semble produire des effets sur leur dévouement professionnel.

Concernant l'échantillon total, le modèle de régressions multiples relatif à l'épuisement émotionnel (r^2 corrigé : .18 correcte) a mis en évidence l'éventuel rôle protectif de certaines ressources concernant les situations d'épuisement émotionnel. Le soutien des collègues semble être une ressource organisationnelle très importante ($\beta = -.33$). La capacité à prendre de la distance se présente quant à elle comme une ressource personnelle qui pourrait atténuer l'épuisement émotionnel ($\beta = -.18$). Comme précédemment, les modèles relatifs aux sous-populations mettent en relief quelques différences (CPN : r^2 corrigé : .18; CPI : r^2 corrigé = .22). La capacité à prendre de la distance, par exemple, semble produire une diminution de l'épuisement émotionnel uniquement pour la sous-population des CPI ($\beta = -.26$). Pour les CPI, l'exercice d'une responsabilité hiérarchique semble joué un rôle, bien que de manière limitée, sur le niveau d'épuisement émotionnel ($\beta = -.16$). Au contraire, l'importance accordée au travail et à la carrière présente un β significatif (même avec $p < 0,01$) seulement pour la sous-population des CPN ($\beta = -.13$). Aucune des exigences considérées dans cette étude ne semble produire des effets sur l'épuisement émotionnel.

4. Discussion

Les résultats de cette étude indiquent que la population des CPI semble caractérisée par un fort dévouement professionnel alors que son niveau d'épuisement émotionnel n'est pas particulièrement élevé. Si, par conséquent, les déplacements professionnels peuvent avoir des conséquences sur la qualité de vie des cadres (DeFrank et al., 2000), cette étude ne met en évidence aucun effet délétère concernant leur relation au travail et leur santé émotionnelle.

En ce qui concerne notre premier objectif, aucune différence n'est émergée de la comparaison des deux sous-populations pour les variables étudiées. En particulier, les niveaux de dévouement professionnel et d'épuisement émotionnel sont semblables pour les CPN et CPI. Ces derniers semblent percevoir, de la part des collègues, un moindre soutien que les CPN. Aucun élément n'a permis de conclure que leurs conditions de travail étaient nettement plus stressantes (Desmarais et al., 2012).

Concernant notre deuxième objectif, l'analyse des régressions multiples a permis d'observer que les principaux déterminants du dévouement professionnel sont les ressources examinées, ce qui converge avec la littérature scientifique et, notamment, avec certaines recherches longitudinales (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007). Les résultats de notre étude soulignent, cependant, des différences importantes entre les ressources potentiellement capables d'influencer le niveau de dévouement professionnel des CPN et iCPI. Pour les CPI, le soutien du supérieur hiérarchique semble peu importer, contrairement au soutien des collègues. En revanche, le soutien des collègues ne se présente pas comme une ressource significative pour les CPN alors que ces derniers bénéficient d'un soutien des collègues plus élevé que les CPI.

Les exigences de travail prises en compte dans cette étude ne semblent pas particulièrement spécifiques à la population étudiée. Bien que la charge mentale s'avère assez élevée, elle ne semble pas produire d'effets sur le niveau d'épuisement émotionnel ou le niveau de dévouement professionnel ; de même, les voyages d'affaires ne semblent pas affecter ces variables. D'ultérieures recherches, notamment qualitatives, pourraient se concentrer sur l'identification d'exigences de travail significatives pour cette population, ouvrant le champ de la recherche à des variables telles que les dimensions émotionnelles du travail, la relation et communication entre clients et interlocuteurs dans une langue différente de la langue maternelle, etc. (Desmarais et al., 2012).

L'exercice d'une responsabilité hiérarchique semble jouer un rôle protecteur pour les CPI. La responsabilité hiérarchique est en effet associée à un moindre épuisement émotionnel et, surtout, à un majeur dévouement professionnel. Cet aspect engendre d'importantes implications en termes de

gestion, liées aux politiques de reconnaissance et de valorisation, éléments importants pour moduler certaines conséquences des dynamiques de travail.

5. Conclusion

En conclusion, cette étude, réalisée en France, souligne l'importance d'observer les dynamiques qui caractérisent la population des cadres pendulaires, et notamment à la dimension internationale de cette mobilité. Il serait opportun de réaliser des études similaires dans différents pays afin d'examiner ce phénomène dans d'autres contextes culturels. Ce travail rencontre quelques limites. Avant tout, il s'agit d'une recherche réalisée à partir d'un instrument en ligne *self-report*. Ainsi, les participants qui complètent le questionnaire sont issus de situations diverses. L'instrument se base sur l'auto-perception des participants et les données reportées, par nature, restent subjectives. Il serait intéressant de mobiliser des mesures objectives ou de tenir en compte de la perception de tierces personnes. Le format transversal des thématiques explorées ne permet pas de vérifier les relations de cause à effet. Il serait important d'examiner les effets produits par l'interaction entre les domaines travail et famille, tenant compte des effets négatifs d'éventuels conflits ou des possibles enrichissements entre ces sphères. Cette piste de recherche semble particulièrement importante pour cette population, tout comme les opportunités de développement professionnel, de formation et de réalisation de soi. En parallèle d'un approfondissement des variables considérées, la réalisation d'études longitudinale ou *diary study* pourrait permettre d'observer les liens de cause à effet entre les variables mais aussi d'approfondir l'examen des différences entre les sous-populations à travers des analyses multi-groupe.

6. Références

- Aguilera, A., De Coninck, F. & Hauchard, P. (2007). Le rôle des déplacements professionnels dans les entreprises industrielles multi-établissements, le cas d'un fournisseur de l'automobile. *RTS*, 96, 195-209
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *J Manag Psychol*, 22, 309-28
- Blau, G.J. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277
- Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R.P. jr., Harrison, R.V., Pinneau, S.R. jr. (1975). *Job Demands Worker Health: Main Effects and Occupational*

- Differences*. National Institute of Occupational Safety and Health, U.S. Government Printing Office, Washington, 75-160
- Cerdin, J.L. (2011). *GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux*. Paris, Vuibert, 221-240
- De Coninck, F. (2009). Usages professionnels des nouvelles technologies et espace-temps. *CNAF Informations sociales*, 153, 66-67
- DeFrank, B.S., Konopaske, R. & Ivancevich, J.M. (2000). Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior. *Acad Manage Exec*, 14(2), 58-71
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *J Appl Psychol*, 86, 499-512
- Desmarais, C., Ghislieri, C. & Wodociag, S. (2012). Les cadres pendulaires internationaux: des conditions de travail particulièrement difficiles? *Revue Française de Gestion*, 226(38), 91-106
- Mauno, A., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job Demands and Resources As Antecedents of Work Engagement : A Longitudinal Study. *J Vocat Behav*, 70, 149-171
- Mayerhofer, H., Schmidt, A., Hartmann, L. & Bendl, R. (2011). Recognizing Diversity in Managing Work Life Issues of Flexpatriates. *Equality Diversity and Inclusion. An International Journal*, 30(7), 589-609
- Petrovic, J., Harris, H. & Brewster, C. (2000). *New Forms of International Working*. CReME Research Report 1/00 Cranfield School of Management, Cranfield
- Pinneau, S.R. Jr. (1976). *Effects of Social Support on Occupational Stresses and Strains*. Meeting of American Psychological Association
- Pisanti, R., Paplomatas, A. & Bertini, M. (2008). Misurare le dimensioni positive nel lavoro in sanità: un contributo all'adattamento italiano della UWES - Utrecht Work Engagement Scale. *G Ital Med Lav Erg*, 30(1 Suppl A), A111-A119
- Sassi, N. & Neveu, J.P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel: le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Can J of Behav Sci*, 42(3), 177-184
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educ Psychol Meas*, 66(4), 701-716
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *J Organ Behav*, 25, 293-315

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Burnout and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A. & Taris, T.W. (2009). Being driven to work excessively hard. The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cult Res*, 43, 320-48
- Seiger, C.P., Wiese, B.S. (2009). Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work-family conflicts? *J Vocat Behav*, 75, 26-37
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and Validation of A Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *J Occup Health Psychol*, 12(3), 204-21
- Tahvanainen, M., Welch, D. & Worm, V. (2005). Implications of Short Term International Assignments. *European Management Journal*, 23(6), 663-673
- Wallace, J.E. (2005). Job Stress, Depression and Work-to-Family Conflict. A Test of the Strain and Buffer Hypothesis. *Ind Relat*, 60(3), 510-539