

Louvain School of Management

**L'influence de l'organisation et du superviseur
sur les conséquences psychologiques
négatives ressenties par l'employé
s'engageant dans des comportements pro-
environnementaux discrétionnaires**

Mémoire de recherche

Auteur : Belvaux Garance et Ivanov Yannick
Promoteur(s) : Hericher Corentin et Swaen Valérie
Année académique 2018-2019.

Nous tenons tout particulièrement à exprimer notre reconnaissance à notre promoteur de mémoire, Monsieur Hericher, pour sa disponibilité, sa réactivité, ses conseils et recommandations avisés. Nous le remercions également pour tout le soutien qu'il nous a apporté durant les différentes phases de ce mémoire, notamment lors de l'hébergement de notre questionnaire, ainsi que durant les difficultés rencontrées.

Nous remercions également Madame Swaen, co-promotrice de notre mémoire, pour la pleine confiance accordée à Monsieur Hericher quant à l'encadrement de ce mémoire.

Nous adressons notre gratitude à toutes les personnes ayant pris le temps de répondre à notre questionnaire, et plus particulièrement à celles l'ayant partagé autour d'elles. Leur aide nous a été précieuse.

Enfin, nous tenons à remercier nos parents ainsi que Thibault pour leur soutien et leurs remarques constructives lors de la relecture.

Table des matières

Chapitre 1 : Introduction.....	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Comportements <i>in-role</i> et <i>extra-role</i>	1
1.3 Comportement de citoyenneté organisationnelle : objet et motivations de recherche	2
1.3.1 Motivations managériales à la recherche.....	3
1.3.2 Motivations sociétales à la recherche	4
1.4 Comportements pro-environnementaux discrétionnaires.....	4
1.5. Question de recherche	7
1.6 Structure de la recherche.....	7
Chapitre 2 : Cadre théorique	9
2.1 Modèle des exigences et ressources professionnelles	9
2.1.1 Exigences professionnelles	9
2.1.2 L'épuisement : signe d'un surplus d'exigences professionnelles.....	10
2.1.3 Ressources professionnelles	12
2.1.4 Rôle « tampon » des ressources sur les exigences	13
2.1.5 Le désengagement : signe d'un manque de ressources professionnelles	14
2.2 Engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires : le rôle du superviseur et de l'organisation	15
2.2.1 Le rôle du superviseur (N+1).....	15
2.2.2 Le rôle de l'organisation	16
2.2.2.1 Perception du soutien organisationnel	17
2.2.2.2 Perception du soutien pro-environnemental de l'organisation	17
Chapitre 3 : Modèle et hypothèses	20
Chapitre 4 : Méthodologie	22

4.1 Méthode de recherche	22
4.2 Echantillon et procédure	22
4.2.1 Identification de l'échantillon	22
4.2.2 Collecte de données	23
4.2.3 Profil sociodémographique de l'échantillon	23
4.3 Mesures	24
4.3.1 Echelle de mesure de Likert à 5 points	24
4.3.2 Echelle du questionnaire	25
4.3.3 Comportements pro-environnementaux discrétionnaires de l'employé (OCBE)	25
4.3.4 Perception du soutien pro-environnemental du superviseur (PSS-E)	26
4.3.5 Perception du soutien organisationnel (POS)	27
4.3.6 Perception du soutien pro-environnemental de l'organisation (POS-E)	28
4.3.7 Epuisement et désengagement	28
4.3.7.1 L'épuisement	28
4.3.7.2 Le désengagement	29
4.3.8 Ambiguïté et conflit de rôle	30
4.3.8.1 L'ambiguïté	30
4.3.8.2 Le conflit	30
4.3.10 Variables de contrôle	31
Chapitre 5 : Résultats et interprétation	33
5.1 Analyse factorielle confirmatoire via R	33
5.2 Régression du modèle théorique via PROCESS	35
5.2.1 Composants de l'effet indirect	41
5.2.2 Effets indirects	43
5.2.3 Effet direct	43
Chapitre 6 : Discussion des résultats	46

6.1 Engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires et exigences professionnelles	46
6.2 Exigences professionnelles et conséquences psychologiques négatives	48
6.3 Perception du soutien pro-environnemental du superviseur	49
6.4 Perception du soutien pro-environnemental de l'organisation	50
Chapitre 7 : Implications de l'étude et recommandations managériales.....	52
7.1 Implications théoriques de l'étude	52
7.2 Recommandations managériales	54
Chapitre 8 : Conclusion et limites de l'étude	57
8.1 Résumé	57
8.2 Limites de l'étude et pistes de réflexion futures.....	58
Bibliographie	61
Annexes.....	69
Annexe 1. Questionnaire	69
Annexe 2. Profil sociodémographique des répondants	75
Annexe 3 : Validité des différentes échelles de mesure	76
Annexe 4 : Matrice de corrélation des variables de contrôle avec la VI	84
Annexe 5 : Analyse des variables de contrôle	85
Annexe 6 : Analyse factorielle confirmatoire du modèle dans R	97
Annexe 7 : Régression du modèle via PROCESS.....	101

Chapitre 1 : Introduction

1.1 Contexte

Au cours de la dernière décennie, une grande attention a été accordée à l'étude de la contribution des individus à la réalisation d'objectifs environnementaux dans un cadre sociétal ou organisationnel (Paillé & Mejía-Morelos, 2019). Les entreprises sont également de plus en plus amenées à se préoccuper du développement durable, comme en témoignent les nombreuses recherches se concentrant sur les comportements pro-environnementaux au travail (Ciocirlan, 2016; Paillé & Mejía-Morelos, 2014; Robertson & Barling, 2013; Süßbauer & Schäfer, 2018; Young et al., 2013). Les recherches dans ce domaine indiquent que les membres des organisations peuvent y contribuer à différents niveaux (Ones & Dilchert, 2012). Par exemple, alors que la haute direction peut influencer les achats écologiques, les gestionnaires environnementaux peuvent souhaiter promouvoir une approche environnementale axée sur le marché (Rivera-Camino, 2012) et les employés peuvent se comporter de façon responsable envers l'environnement dans le cadre de leur travail (Paillé & Raineri, 2015).

En effet, les enjeux environnementaux constituent depuis un certain temps une préoccupation sociale dominante qui ne peut plus être négligée, tant au sein des organisations que dans l'ensemble de la société (Boiral, 2009). Parmi les différents acteurs, il nous semble intéressant d'analyser comment les employés au travail peuvent avoir des comportements ayant un impact positif sur l'environnement et les conséquences de ces comportements.

1.2 Comportements *in-role* et *extra-role*

Au travail, les employés s'engagent dans deux types de comportements : les comportements « *in-role* » et les comportements « *extra-role* ». Les comportements dits « *in-role* » sont définis comme les résultats et comportements officiellement requis, et qui répondent directement aux objectifs de l'entreprise (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Philip M. Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Cela peut comprendre l'atteinte des objectifs de l'organisation, la conformité aux règles de l'organisation, ou encore la performance dans les tâches. Il s'agit donc de ce qui est inclus dans la description du poste. Au-delà de ces comportements requis, les travailleurs s'engagent dans des activités supplémentaires (Morrison, 1994), dites « *extra-role* ».

Les comportements « *extra-role* » sont discrétionnaires de la part d'un employé, ils sont non-requis par l'entreprise et donc de nature strictement volontaire. Ils sont censés favoriser directement le fonctionnement efficace d'une organisation, sans nécessairement influencer directement la productivité cible d'une personne (Philip M. Podsakoff & MacKenzie, 1994). Ce sont ce qu'on appelle les « *Organisational Citizenship Behaviors* » (OCB) ou comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.3 Comportement de citoyenneté organisationnelle : objet et motivations de recherche

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (ou OCB) sont définis comme la valeur ajoutée qu'un employé va amener à l'entreprise additionnellement à ses tâches contractuelles. Il s'agit d'une action qu'il décide de faire spontanément et de sa propre volonté, même si elle n'est pas toujours reconnue ou récompensée directement et officiellement, par exemple par des augmentations de salaire ou des promotions, bien qu'elle puisse se traduire par des notes favorables des superviseurs et des collègues de travail, ou par de meilleures évaluations de performance (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Ces gestes individuels, discrétionnaires et non obligatoires, ne sont donc pas essentiels à l'emploi, mais profitent à l'équipe et encouragent un meilleur fonctionnement et une meilleure efficacité organisationnelle.

Dennis W. Organ, considéré comme le père de ce concept, a défini le terme comme un « comportement individuel qui est discrétionnaire, qui n'est pas directement ou explicitement reconnu par le système officiel de récompense et qui, dans l'ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation » [traduction libre] (Organ, 1988, p. 4). Trois aspects critiques sont au cœur de ce concept :

- Les OCB sont considérés comme des comportements discrétionnaires, qui ne font pas partie de la description de poste, et sont effectués par l'employé à la suite d'un choix personnel.
- Les OCB vont au-delà de ce qui est une exigence exécutoire de la description de poste.
- Les OCB contribuent positivement à l'efficacité organisationnelle globale.

En effet, les OCB se sont avérés avoir un impact positif considérable au niveau organisationnel, améliorant l'efficacité organisationnelle de 18 à 38% selon différentes méthodes de mesure (Ehrhart, 2004; Philip M. Podsakoff et al., 2000). Il peut s'agir par

exemple de l'amélioration du rendement au travail, qui se traduit par un travail de meilleure qualité et une productivité plus élevée pour les employeurs, ainsi que par une amélioration des relations interpersonnelles et donc une réduction des conflits au travail (Wei, 2014). Il a également été démontré qu'au-delà de la performance, ces comportements augmentent la satisfaction de la clientèle ou encore réduisent les taux de roulement du personnel et d'absentéisme. Des chercheurs ont également avancé que les OCB peuvent accroître la capacité d'une organisation à recruter et conserver des bons employés en la rendant plus attrayante pour les gens (Philip M. Podsakoff et al., 2000).

Parmi les exemples typiques d'OCB, on retrouve l'offre d'aider un nouvel arrivant à se familiariser avec son rôle et son bureau, aider un collègue qui peut avoir de la difficulté à respecter les échéances, ou le fait de se porter volontaire pour changer de shifts. Il est important de noter que les OCB englobent également les actes liés à l'organisation tels que le fait de faire des heures supplémentaires sans rémunération ou de se porter volontaire pour organiser des fonctions à l'échelle du bureau (Philip M. Podsakoff et al., 2000).

Comme ces initiatives sont généralement volontaires, parfois anonymes, non reconnues, et difficile à quantifier (concept d'utilité, de serviabilité, d'amabilité, etc.), il est difficile de les relier à un système officiel de récompense ou de punition.

Il est également difficile de définir ce concept sur le plan opérationnel en raison de sa nature même. De nombreuses définitions subtilement différentes en ont été faites, bien qu'il demeure le même en son cœur. En fin de compte, il s'agit de quelque chose d'intangible, pas toujours reconnu ou récompensé directement et officiellement par l'entreprise, difficile à quantifier, et qui s'est avéré améliorer l'efficacité organisationnelle (Ehrhart, 2004; Philip M. Podsakoff et al., 2000).

1.3.1 Motivations managériales à la recherche

En raison de la globalisation et de l'évolution des technologies de l'information, l'environnement de travail est en constante évolution dans le monde entier depuis quelques décennies, et la nature de l'environnement de travail devient plus dynamique. Les concurrents font face à des marchés nouveaux et florissants. Désormais, les organisations doivent faire de plus en plus d'efforts pour maintenir un avantage concurrentiel durable afin de faire face à un monde des affaires complexe et stimulant (Delery & Roumpi, 2017; Hagen, 2010; Pousa & Mathieu, 2015). Dans cette situation, les chercheurs et les directions des entreprises mettent l'accent sur l'amélioration des performances des employés au travail pour un meilleur résultat (Pousa & Mathieu, 2010; Pousa, Mathieu, & Trépanier, 2017).

Bakker, Demerouti, et Verbeke (2004) montrent également que d'un point de vue organisationnel, nous nous dirigeons vers une ère où les participants travaillent en équipe et doivent être capables de créer des équipes polyvalentes et interdisciplinaires. La capacité à s'engager dans des comportements extra-rôle est par conséquent devenue clé, et le management est maintenant capable de stimuler ces comportements devenus de plus en plus importants (Bakker et al., 2004), et qui représentent 50% de tous les comportements en entreprise (Philip M. Podsakoff et al., 2000). Ils peuvent également améliorer indirectement la performance financière de l'entreprise (Robertson & Barling, 2017), et ont dès lors un impact indirect significatif sur les gains futurs de l'organisation.

1.3.2 Motivations sociétales à la recherche

« Durant les deux dernières décennies, le rôle central que jouent les entreprises en tant que promotrices du développement durable a été largement reconnu dans les domaines politiques et managériaux » [traduction libre] (Süßbauer & Schäfer, 2018, p. 2).

L'écologisation des organisations passe non seulement par les systèmes de management formels, mais également par les actions discrétionnaires de la part des employés (Boiral & Paillé, 2012), qui sont tout aussi importantes que les politiques environnementales. Cette vision des comportements de citoyenneté organisationnelle pour l'environnement ou « *Organizational Citizenship Behaviors for the Environment* » (OCBE), que nous qualifierons de comportements pro-environnementaux discrétionnaires, est en fait proche de celle des comportements de citoyenneté organisationnelle, avec la particularité que les actions entreprises ont un impact positif sur l'écologie (Boiral, 2009).

1.4 Comportements pro-environnementaux discrétionnaires

Les comportements pro-environnementaux discrétionnaires peuvent être définis comme "des comportements sociaux individuels et discrétionnaires qui ne sont pas explicitement reconnus par le système formel de récompense et qui contribuent à améliorer l'efficacité de la gestion environnementale des organisations" [traduction libre] (Boiral, 2009, p. 223) en allant au-delà de leurs obligations officielles. Ces comportements pro-environnementaux discrétionnaires sont des actes, des gestes, et des décisions qui sous-entendent la volonté de coopérer d'un individu soit avec l'organisation, soit avec ses membres, en ayant des comportements responsables au travail qui contribuent à l'écologisation du cadre organisationnel au bénéfice de l'environnement naturel (Paillé & Mejía-Morelos, 2019).

Le recyclage actif, la mise en place d'un comité environnemental, le partage des connaissances pour prévenir la pollution en milieu de travail, l'utilisation de modes de transport plus écologiques, la suggestion de solutions visant à réduire les déchets, les économies d'eau et d'énergie, la participation à des programmes de collecte sélective des déchets, le développement de comportements responsables en matière de consommation, la participation à une conférence environnementale et la collaboration avec le service environnemental pour la mise en place de technologies écologiques en sont une liste d'exemples. Pris individuellement, ces comportements peuvent sembler jouer un rôle secondaire ou insignifiant dans la réduction des impacts environnementaux. Cependant, leur promotion dans l'ensemble de l'organisation peut avoir un impact significatif au niveau de la performance organisationnelle et environnementale (Boiral & Paillé, 2012).

La réduction des impacts écologiques par le biais des comportements pro-environnementaux discrétionnaires peut également contribuer à améliorer les conditions de vie des populations voisines, à réduire ou à prévenir la pression sur les parties prenantes et à améliorer l'image ou la réputation d'une organisation (Boiral, 2002, 2005; Winter & Ewers, 1988). De plus, l'engagement environnemental des employés et des organisations peut rehausser les sentiments d'appartenance et de fierté et ainsi motiver au travail (Boiral, 2002, 2005; Winter & Ewers, 1988).

Ramus et Killmer (2007), avancent que quelle que soit la nature des comportements pro-environnementaux discrétionnaires, leur connexion avec les principaux comportements de citoyenneté organisationnelle, leur pertinence opérationnelle, et leur implication au niveau du management environnemental au sein d'une organisation, ils n'ont pas suffisamment été étudiés actuellement. Cependant, nous savons qu'à ce jour, de nombreuses études sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, pro-environnementaux ou non, se sont concentrées sur les impacts positifs ressortant de ces comportements et ont conceptualisé les comportements extra-rôle par un résultat positif sur les individus et les organisations dans leur ensemble (Boiral, 2002, 2005; Bolino, Turnley, & Niehoff, 2004; Organ et al., 2006; Philip M. Podsakoff et al., 2000; Winter & Ewers, 1988). L'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires est un déterminant pertinent de la performance environnementale d'une organisation (Paillé & Mejía-Morelos, 2019), et il a notamment été démontré que les comportements pro-environnementaux procurent un avantage compétitif à l'entreprise (Paillé, Chen, Boiral, & Jin, 2013).

Il semble néanmoins que les impacts négatifs ne soient pas à négliger. Bolino, Klotz, Turnley, et Harvey (2013) proposent une exploration des effets négatifs et contre-productifs des comportements de citoyenneté organisationnelle démontrant que ces derniers peuvent conduire à des conflits au travail comme à la maison, notamment pour cause de stress, burnout, surcharge de travail ou d'horaires débordant sur la vie privée (Bolino et al., 2013; Bolino & Turnley, 2005; Gabriel, Koopman, & Bergeron, 2018), ou encore de délaissement de ses tâches principales.

Les recherches actuelles ne portant pas spécifiquement sur les comportements discrétionnaires pro-environnementaux, cette étude visera à déterminer les conséquences négatives pouvant subvenir suite à une implication dans ces comportements, à travers le « *job demands-resources model* » ou modèle d'exigences et de ressources professionnelles. Celles-ci transparaissent plutôt dans la santé mentale des travailleurs, allant même jusqu'au burnout, ce syndrome de stress lié au travail dont les dimensions fondamentales sont :

- L'épuisement émotionnel : une forme de fatigue extrême résultant d'une fatigue physique, affective et cognitive prolongée et intense, causée par une exposition prolongée et intense à des conditions de travail spécifiques (Demerouti, Bakker, Kantas, & Vardakou, 2003). Un indicatif important de fatigue mentale est le manque d'efficacité professionnelle (Schaufeli & Bakker, 2004).
- Le désengagement (ou cynisme) : un reflet de l'indifférence à l'égard du travail en général (Schaufeli & Bakker, 2004), le fait de se distancer de son travail, ainsi que de ses objets (ordinateurs, bénéficiaires,...) et de son contenu (prestation de services) (Bakker et al., 2004).

Cette étude s'intéressera notamment à la façon dont l'implication et le soutien managérial peuvent être vus comme des ressources professionnelle (définies au point 2.1.3) modérant les conséquences psychologiques négatives des employés engagés. En effet, les liens entre l'implication managériale envers l'environnement d'une organisation et les comportements des employés restent à ce jour flous (Erdogan, Bauer, & Taylor, 2015). Il n'existe actuellement que peu de recherches étudiant la relation entre l'implication et le soutien de l'organisation d'une part, et ceux du superviseur de l'autre, et les actions volontaires environnementales ou pas, entreprises par les employés.

1.5. Question de recherche

Notre recherche se concentrera dès lors sur la question suivante :

Dans quelle mesure le comportement d'une organisation et de ses superviseurs peut-il limiter les conséquences psychologiques négatives possibles, ressenties par l'employé s'engageant dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires ?

L'objectif est de se baser sur le modèle des exigences et ressources professionnelles pour analyser d'une part (1) à quel point l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires peut conduire à des conséquences psychologiques néfastes pour l'employé, dues à l'augmentation des exigences professionnelles qu'il perçoit, et d'autre part (2) la manière dont le soutien perçu par l'employé de la part de son organisation et de son superviseur envers l'environnement peut limiter ces conséquences psychologiques négatives, à travers des ressources professionnelles.

1.6 Structure de la recherche

Après avoir décrit le contexte et les motivations à la recherche dans le présent chapitre (chapitre 1), nous poserons le cadre théorique de la recherche sur base de la littérature existante (chapitre 2). Nous y détaillerons tout d'abord le concept des exigences et ressources professionnelles. Ensuite nous analyserons le rôle du superviseur ainsi que celui de l'organisation dans l'engagement des employés dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires, avec l'objectif de comprendre comment leur soutien et comportement peut impacter ces derniers. Cette partie servira à mieux identifier et cibler un sujet n'ayant pas encore été discuté dans la littérature et auquel cette recherche puisse donner réponse. Pour ce faire, les hypothèses de recherche seront formulées sur base de la littérature discutée.

Dans un second temps, la recherche se penchera sur une analyse quantitative du modèle qui sera développé théoriquement, reprenant les hypothèses à tester (chapitre 3). Ensuite, la méthodologie appliquée à la recherche sera décrite, comprenant les détails de l'échantillon, la procédure de collecte de données et les différentes mesures utilisées (chapitre 4). Les résultats obtenus suite à l'analyse quantitative seront détaillés, interprétés (chapitre 5) et discutés en regard du modèle théorique proposé (chapitre 6).

Pour clore cette recherche, nous résumerons les implications théoriques et managériales de l'étude et formulerons des recommandations pour les organisations (chapitre 7). Enfin, nous

ferons un résumé de l'étude et de ses limites et nous suggérerons des pistes pour des recherches futures (chapitre 8).

Chapitre 2 : Cadre théorique

2.1 Modèle des exigences et ressources professionnelles

Bakker et al. (2004) émettent l'idée que les exigences et les ressources professionnelles qui existent dans l'environnement de travail d'un employé ont chacune des effets différents sur les comportements *in-role* et *extra-role*. Ils ont notamment établi un lien direct entre les exigences au travail et les éléments les plus caractéristiques du burnout. À cet effet, ils se basent sur la définition du burnout, dont les déterminants principaux sont l'épuisement et le désengagement (Bakker et al., 2004). En effet, le burnout peut être vu comme « une érosion de l'engagement, par laquelle l'énergie se transforme en épuisement, l'implication se transforme en cynisme, et l'efficacité en inefficacité » [traduction libre] (Maslach & Leiter, 1997, p. 24).

Cette étude analysera dès lors l'engagement personnel des employés dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires en termes d'exigences supplémentaires, ajoutées par ces comportements *extra-role*, afin de déterminer les conséquences négatives pouvant en découler.

2.1.1 Exigences professionnelles

Selon Bakker et al. (2004), les *exigences professionnelles* font référence aux exigences et demandes au travail, qui peuvent être définies comme les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui requièrent une implication physique et/ou psychique intense (cognitive et émotionnelle) et ayant donc un coût psychologique et/ou physiologique sur l'employé (Schaufeli & Bakker, 2004). La pression de travail élevée, la surcharge, l'ambiguïté ou le conflit de rôles, les tensions émotionnelles et les mauvaises conditions environnementales en sont des exemples. Jones et Fletcher (2002) définissent les demandes comme « la mesure dans laquelle l'environnement contient des stimuli qui exigent péremptoirement attention et réponse » [traduction libre] (p. 34). Haberey-Knuessi (2011) les définit comme « les aspects de l'activité qui nécessitent des stratégies d'ajustement ou de compensation et qui entraînent de la fatigue » (p. 26). En résumé, les exigences sont les choses qui doivent être faites et qui demandent un effort (Jones & Fletcher, 2002).

Les exigences professionnelles ne sont pas par définition négatives, elles peuvent cependant se muter en éléments stressants dans le cas où les satisfaire est synonyme de pression et de

coût élevé pour l'employé, ce qui peut mener à des conséquences négatives telles que la dépression, l'anxiété, l'épuisement ou le burnout (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.1.2 L'épuisement : signe d'un surplus d'exigences professionnelles

Lorsque les exigences sont trop élevées, il devient difficile pour l'employé d'allouer de l'énergie correctement à ses différentes tâches. L'épuisement est une forme extrême de fatigue, due à une exposition prolongée et intense à des activités physiques, affectives et/ou cognitives provoquées par des conditions de travail spécifiques (Demerouti et al., 2003).

Les individus qui s'engagent fortement dans des comportements de citoyenneté organisationnelle en général peuvent expérimenter une surcharge de rôle car cela reviendrait, selon la théorie des rôles, à s'engager dans un rôle supplémentaire (Bolino & Turnley, 2005). Cette théorie exprime qu'un être humain se comportera d'une manière différente et prévisible selon son identité sociale et le contexte social dans lequel il se trouve (Biddle, 1986).

Dans un contexte organisationnel, le rôle de « *job holder* » inclut les comportements *in-role*, c'est à dire ce que l'employé est censé accomplir selon sa description de poste, tandis que ce nouveau rôle, appelé « *organizational-member role* », entend que l'employé soit un membre exemplaire de la communauté (Bolino & Turnley, 2005) et soutienne l'organisation par ses actions extra-rôle. La cumulation des deux rôles tendra à augmenter les exigences perçues par l'employé et lui rajouter de la pression et du stress.

Un élément pouvant donc expliquer l'augmentation des exigences par l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires est celui de la surcharge de rôle. La surcharge de rôle définit une situation dans laquelle un employé ressent trop de responsabilités et d'attentes pour (1) une période limitée disponible, (2) ses capacités, (3) ou d'autres contraintes (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). Elle se traduit par une trop grosse exposition à différents éléments stressants et pèsera sur l'employé, ce qui amènera à un état d'épuisement.

Malgré la nature volontaire de l'engagement dans ces comportements, en plus de ceux précisés dans la description de poste, les employés peuvent ressentir une pression (interne ou externe) à s'y engager, et de ce fait, entrer en surcharge ou en conflit par rapport à toutes les attentes qu'ils sont censés remplir (Bolino & Turnley, 2005; Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo, 2009). Ce phénomène porte le nom de « *citizenship pressure* », la pression ressentie par les employés à s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle. Bolino et al. (2009) définissent même cette pression subie comme une demande

supplémentaire venant augmenter le stress perçu au travail, l'envie de démissionner, et les conflits travail-vie privée. Quand les employés ressentent ce type de pression, l'organisation perçoit plus d'engagement dans des comportements de citoyenneté organisationnelle, mais également plus de stress, d'épuisement et de difficultés pour les employés (Bolino et al., 2013). Ces conséquences peuvent être expliquées par une augmentation des exigences, sans modifier les ressources disponibles pour les employés.

L'augmentation des exigences et du stress peut être expliquée par différents éléments de la théorie des rôles, nous en retiendrons cependant deux en particulier : l'ambiguïté de rôle (ambiguïté de fonction) et le conflit de rôle (conflit de fonction). Biddle (1986) définit le conflit de rôle comme « l'apparition simultanée de deux ou plusieurs attentes incompatibles pour le comportement d'une même personne » [traduction libre] (p. 82). Le conflit de rôle a été associé à des hausses de stress mais également à de faibles performances au travail, un engagement réduit envers l'organisation et des taux d'accidents et de démissions accrus (Biddle, 1986). L'ambiguïté de rôle est définie comme « un manque de clarté à l'égard des attentes et des objectifs et le degré d'incertitude quant aux résultats de l'exercice de sa fonction » [traduction libre] (Schuler, Aldag, & Brief, 1977, p. 114) ce qui peut également mener à du stress, de la fatigue et une charge de travail supplémentaire.

De plus, le rôle environnemental s'éloigne encore plus des simples comportements de citoyenneté organisationnelle de par sa nature intrinsèque, ainsi que son orientation envers l'environnement et non plus uniquement envers l'efficacité organisationnelle en elle-même. Tout comme pour les comportements pro-environnementaux à l'extérieur du lieu de travail, l'intégration des préoccupations environnementales dans les pratiques en milieu de travail implique souvent un surcroît de travail et des désagréments aux employés (Gabriel et al., 2018). Il est donc aisé de penser que si Bolino et Turnley (2005) déterminent qu'un engagement dans des comportements de citoyenneté organisationnelle peut provoquer une surcharge de rôle, de stress au travail, ou de conflit travail-famille pour les employés, il en va de même lorsque ces comportements sont pro-environnementaux. Les employés ressentiront donc une charge supplémentaire due à leur implication volontaire.

Nous formulerons par conséquent nos quatre premières hypothèses comme suit :

Hypothèse 1a : L'engagement d'un employé dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires au sein d'une organisation augmente l'ambiguïté de son rôle (exigence professionnelle).

Hypothèse 1b : L'engagement d'un employé dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires au sein d'une organisation augmente le conflit de son rôle (exigence professionnelle).

Hypothèse 2a : Par l'augmentation des exigences professionnelles, l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires peut intensifier les risques d'épuisement émotionnel.

Hypothèse 2b : Par l'augmentation des exigences professionnelles, l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires peut intensifier les risques de désengagement.

2.1.3 Ressources professionnelles

Les *ressources professionnelles*, quant à elles, font référence aux ressources au travail, pouvant être définies comme les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui (1) sont fonctionnels pour atteindre les objectifs professionnels, (2) réduisent les effets des exigences professionnelles et les coûts physiologiques et psychologiques connexes, et/ou (3) stimulent la croissance et le développement personnels (Bakker et al., 2004).

Les ressources peuvent être séparées en ressources internes ou externes (Haberey-Knuessi, 2011). En interne, on parlera des ressources propres à la personne (structure cognitive, vécu et expérience, personnalité, schémas d'action utilisés,...). En externe, les ressources peuvent se situer au niveau de l'organisation (par exemple le salaire, les possibilités de carrière et d'évolution, la sécurité d'emploi,...), des relations interpersonnelles et sociales (comme le soutien du superviseur et des collègues, le climat d'équipe, l'entraide, l'échange avec des pairs, le soutien familial,...), de l'organisation du travail (entre autres la clarté des rôles, la participation au processus décisionnel,...) et du niveau de la tâche à accomplir (les commentaires, la diversité des compétences, l'importance et la cohérence des tâches, l'identité et la variété des tâches, ainsi que l'autonomie, en sont des exemples) (Bakker et al., 2004; Haberey-Knuessi, 2011).

Ces ressources professionnelles peuvent jouer un rôle de motivation intrinsèque car elles favorisent la croissance, l'apprentissage et le perfectionnement des employés, ainsi qu'un rôle

de motivation extrinsèque car elles sont essentielles à l'atteinte d'objectifs de travail (Schaufeli & Bakker, 2004). Grâce à la disponibilité des ressources, les employés sont plus enclins à aller au-delà de leurs rôles personnels et à s'engager dans des activités supplémentaires au bénéfice de l'organisation en général (Bakker et al., 2004).

L'impact des ressources a, de plus, été prouvé beaucoup plus important dans des situations de stress intense (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). Par exemple, dans un environnement de travail, l'augmentation des exigences, de la pression et du stress va donc de pair avec l'importance placée sur les ressources disponibles. L'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires augmentant hypothétiquement les exigences professionnelles ressenties par les employés, les ressources seront par conséquent rendues d'autant plus indispensables.

En effet, le modèle « *Job Demands-Ressources* » ou des *exigences et ressources professionnelles* se base sur deux postulats (Demerouti, Bakker, Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001) :

- Les ressources professionnelles ont un rôle atténuant, dit « tampon », sur les effets des exigences professionnelles.
- Le manque de ressources professionnelles conduit au désengagement au travail.

2.1.4 Rôle « tampon » des ressources sur les exigences

Selon le premier constat du modèle des exigences et ressources professionnelles, une charge excessive de travail sur une période étendue, amène l'individu à solliciter ses ressources propres de manière trop importante (Haberey-Knuessi, 2011), ce qui, à terme, provoque la mise en échec des stratégies compensatoires et un épuisement important. Bakker, Demerouti, de Boer, et Schaufeli (2003) avancent donc que les ressources peuvent jouer un rôle de « tampon » face à la charge de travail et les effets des exigences dans l'organisation. Bakker, Demerouti, et Euwema (2005) mesurent par la suite qu'un taux d'exigences élevé couplé à peu de ressources est un très fort prédicteur du burnout chez les employés. La proportion de burnout diminuant fortement lorsque les ressources disponibles augmentent, l'effet tampon semble donc vérifié (Bakker et al., 2005).

Par la suite, Bakker et al. (2007) ont en effet à nouveau prouvé dans leur étude de 2007 le rôle atténuant (tampon) des ressources professionnelles sur les effets des exigences professionnelles, les conditions de stress n'influençant pas l'engagement des employés lorsqu'elles s'accompagnaient du soutien et de l'appréciation des collègues et superviseurs et

d'un cadre de travail offrant du soutien et des perspectives d'innovation (Bakker et al., 2007). Différentes ressources telles que le soutien du superviseur, l'innovation, l'information, l'appréciation perçue, et le climat organisationnel, ont pu avoir un effet prouvé sur l'engagement des employés (Bakker et al., 2007). En d'autres mots, des ressources en suffisance permettent aux employés de supporter des exigences et une pression ou un stress plus élevé. Haberey-Knuessi (2011) appuie également que les effets négatifs de la charge de travail peuvent être tempérés par la qualité du soutien reçu par l'individu. En conclusion, différentes ressources professionnelles peuvent atténuer les conséquences négatives des exigences professionnelles, telles que l'épuisement professionnel, chez les employés (Bakker et al., 2005; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003; Bakker et al., 2007).

2.1.5 Le désengagement : signe d'un manque de ressources professionnelles

Parallèlement, le deuxième postulat du modèle des exigences et ressources professionnelles avance que le manque de ressources, empêchant de répondre correctement aux exigences du travail, amène vers une attitude de retrait et en fin de compte à un désengagement (Haberey-Knuessi, 2011).

Les ressources au travail sont l'élément le plus important dans la prédiction des comportements *extra-role* à travers leur relation avec l'élément de désengagement du burnout (Bakker et al., 2004). Bakker et al. (2004) ont montré que le manque de ressources est le principal élément prédisant le désengagement. En effet, le désengagement au travail dépend exclusivement du manque de ressources et non d'un excès d'exigences (Haberey-Knuessi, 2011). Le désengagement est défini comme l'éloignement physique et mental des objets de travail (ordinateur, clients,...) ou des contenus du travail (softwares, prestation de services,...) (Bakker et al., 2004).

Les ressources servent dès lors un rôle motivationnel dans l'organisation, permettant aux employés de rester enthousiastes face au travail demandé et augmentant l'engagement des employés dans différents comportements extra-rôles (Bakker).

Dans la suite de ce projet, les ressources citées seront des ressources externes, car l'objectif est de définir un climat d'entreprise favorable et non d'étudier les ressources personnelles des individus.

2.2 Engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires : le rôle du superviseur et de l'organisation

Bien que les comportements pro-environnementaux discrétionnaires soient considérés comme totalement volontaires, spontanés et donc une sorte d'atouts invisibles (Gardberg & Fombrun, 2006) pour l'entreprise, selon l'attitude et les valeurs de leurs employés, certaines entreprises peuvent être plus performantes que d'autres sur le plan environnemental.

De nombreuses études ont démontré que certains types de management et de leadership peuvent encourager indirectement les comportements discrétionnaires (Bansal & Roth, 2000; Egri & Herman, 2000; Johansen, 1998) sans avoir à les récompenser explicitement à travers le système officiel. En promouvant une certaine atmosphère au sein de l'entreprise, telle que le partage de mêmes valeurs environnementales ou le soutien du N+1 et de l'organisation en général, cela peut favoriser le développement de comportements pro-environnementaux discrétionnaires de la part des employés.

Ramus et Killmer (2007) proposent un cadre conceptuel basé sur une série de facteurs motivationnels. Ils soutiennent que pour certains comportements pro-environnementaux discrétionnaires, la motivation dépend du soutien des superviseurs (à travers des comportements ou des ressources), des normes sociales (les politiques, la valeur de la haute direction), des prédispositions personnelles (valeurs préexistantes, attitudes et habitudes) et la confiance en sa propre efficacité (Ramus & Killmer, 2007).

Organ et al. (2006) avancent qu'un employé sera plus susceptible de se lancer dans des comportements discrétionnaires s'il est satisfait de ses tâches, si le management est inspirant et offre son soutien, et si ses employeurs le traitent bien. Les comportements semblent surgir principalement des situations dans lesquelles un employé est particulièrement bien traité par la structure dans laquelle il s'inclut (Bolino et al., 2013).

2.2.1 *Le rôle du superviseur (N+1)*

Le superviseur étant la principale source d'interaction entre l'organisation et ses employés (Akram, Kamran, Iqbal, Habibah, & Atif Ishaq, 2018), son soutien et son comportement sont dès lors des éléments pertinents à analyser dans le cadre de cette recherche, afin de déterminer comment cela peut altérer les conséquences psychologiques négatives ressenties par l'employé s'engageant dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires.

La personnalité et les valeurs des superviseurs sont en effet des facteurs presque aussi importants que le comportement individuel, de sorte que leur engagement global envers la

responsabilité sociale est un indicateur clé de l'engagement des employés dans les comportements pro-environnementaux (Muller & Kolk, 2010).

Les superviseurs, ou N+1, ayant un « *green leadership* » peuvent en effet être en mesure d'influencer les employés et de les amener à se conformer volontairement à une vision commune (Kuhnert & Lewis, 1987; Rooke & Torbert, 2005). En particulier, on peut supposer que lorsqu'un superviseur est lui-même réellement engagé dans les enjeux et les comportements pro-environnementaux dans ses activités au quotidien, cela a un impact positif sur les comportements de son subordonné, qui s'en préoccupera davantage (Boiral, 2009; Robertson & Barling, 2013; Young et al., 2013). Bakker et al. (2005) avancent même directement qu'une relation de qualité avec son superviseur permettrait de diminuer les effets négatifs des exigences au travail (surcharge de travail, épuisement, fatigue physique,...).

Dans cette recherche, nous tenterons d'appliquer cela aux exigences spécifiquement issues de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires. Il est dès lors important de définir le « *Perceived Supervisory Support for the Environment (PSS-E)* » ou la perception du soutien pro-environnemental du manager (N+1) par les employés. Cantor, Morrow, et Montabon (2012) la définissent comme « la conviction de l'employé que le superviseur fournit aux subordonnés les ressources et le feedback nécessaires pour participer aux initiatives environnementales » [traduction libre] (p.35). Le rôle du superviseur direct semble donc être véritablement important dans le contexte des comportements pro-environnementaux (Paillé, Mejía-Morelos, Raineri, & Stinglhamber, 2017). Bakker et al. (2007) ayant déjà prouvé l'influence positive du superviseur sur les exigences professionnelles, nous considérerons le support environnemental du superviseur comme une des ressources importantes permettant de supporter l'effort dû à l'engagement dans des comportements pro-environnementaux.

Nous formulerons dès lors notre hypothèse 3a, comme suit :

Hypothèse 3a : La perception du soutien pro-environnemental du superviseur (PSS-E) est une ressource professionnelle qui modère la relation positive entre l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires et l'épuisement émotionnel et/ou le désengagement.

2.2.2 Le rôle de l'organisation

Certains auteurs pensent que, comme les comportements de citoyenneté organisationnelle, les initiatives environnementales seraient une conséquence plutôt qu'une cause de la performance

organisationnelle et des bonnes pratiques mises en œuvre par les organisations les plus efficaces. En effet, la performance environnementale résulte d'une multitude de facteurs et d'initiatives souvent indissociables des efforts visant à améliorer la productivité, l'excellence et l'efficacité de l'organisation, y compris l'innovation technologique, la réduction des pertes et des déchets, la gestion allégée et la participation des employés (Florida, 1996; Hart, 1995; Roy, Boiral, & Lagace, 2001).

2.2.2.1 Perception du soutien organisationnel

Erdogan et al. (2015) définissent le « *Perceived Organisational Support* » (POS), ou la perception du soutien organisationnel, comme la perception des employés du soutien que leur confère l'entreprise. Les résultats de leur étude de 2015 montrent que plus la perception du soutien organisationnel est élevée, plus les employés ont tendance à s'investir dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires (Erdogan et al., 2015). (Lamm, Tosti-Kharas, & King, 2015)

Dans le contexte environnemental, un employé se sentira soutenu lorsque l'organisation lui fournira les ressources dont il a besoin (Cantor et al., 2012). Les ressources, dans ce contexte, peuvent prendre la forme d'assistance concrète sous la forme de matériel mis à disposition (Ramus & Steger, 2000), de soutien socio-émotionnel en soutenant leur préoccupation environnementale et en leur permettant d'engager leurs ressources personnelles pendant le travail, telles que le temps et l'énergie (Paillé & Raineri, 2015), ou même du soutien par des encouragements, des feedbacks ou des marques d'attention (Temminck, Mearns, & Fruhen, 2015).

2.2.2.2 Perception du soutien pro-environnemental de l'organisation

Le comportement organisationnel est très important du point de vue de l'employé. Paillé et Mejía-Morelos (2019) ont pu démontrer qu'il ne suffit pas de montrer du soutien envers l'employé, s'il n'est pas convaincu des intentions positives de l'entreprise. Dans le cas des comportements pro-environnementaux discrétionnaires, le soutien du management en général pourrait se trouver inutile si les comportements et la ligne directrice de l'entreprise ne sont pas en accord avec celle selon laquelle les employés vont s'engager dans des actions environnementales discrétionnaires. Le management doit être conscient de la nécessité de cultiver un climat d'échange social au sein de l'organisation (Paillé & Mejía-Morelos, 2019), tout en insistant sur les valeurs de l'entreprise et en les communiquant correctement aux employés. Il en ressort qu'afin de cultiver un climat d'entreprise performant, il faudrait proposer un soutien organisationnel tout en établissant un échange social et en communiquant

un intérêt honnête pour le sujet de la part du management. Il est très important de prendre cela en compte, car le niveau de comportement écologique des employés dépend en grande partie de la perception qu'ils ont du fait que leur organisation fournit un soutien environnemental moyennant des ressources clés telles qu'une assistance concrète, un retour d'information, des encouragements et du temps disponible (Paillé & Mejía-Morelos, 2019).

On s'attend en effet à ce que les comportements pro-environnementaux prospèrent dans les organisations qui sont fortement engagées envers la durabilité. Comme expliqué ci-dessus, lorsque les objectifs environnementaux sont communiqués efficacement et que les employés sont soutenus par l'organisation, ils sont plus enclins à adopter des comportements pro-environnementaux (Paillé & Mejía-Morelos, 2014). Les organisations qui s'engagent réellement en faveur de la durabilité environnementale sont perçues comme étant plus dignes de confiance, puisqu'elles passent de la parole aux actes, du moins lorsqu'il s'agit de questions environnementales.

Développer une culture d'entreprise pro-environnementale, mettre en place des programmes et des structures formelles et volontaires, des formations adaptées, des campagnes d'information, des politiques de recrutement (afin que, par exemple, lors d'un recrutement, le nouvel employé soit sensibilisé aux pratiques et enjeux écologiques de l'organisation), sont des éléments qui peuvent également favoriser les comportements pro-environnementaux et avoir un impact positif sur la responsabilité environnementale du salarié (Boiral, 2009; Boiral & Paillé, 2012). Inversement, le manque de soutien de la direction est l'obstacle le plus important à l'engagement des employés dans des comportements environnementaux (Zibarras & Ballinger, 2011).

Le « *Perceived Organisational Support for the Environment (POS-E)* » ou la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation est donc définie comme le « ressenti des employés quant à l'importance que l'organisation accorde à leur contribution à la durabilité » [traduction libre] (Lamm et al., 2015). Dans le contexte des comportements pro-environnementaux, Cantor et al. (2012) avancent qu'un employé se sent soutenu lorsque l'organisation lui fournit les ressources dont il ressent le besoin. Dans le cas des comportements pro-environnementaux discrétionnaires, il semble justifié de penser que des ressources telles qu'un cadre écologique propice, un soutien de la part de l'organisation, des politiques environnementales claires, un comportement vert de la part du management et des ressources matérielles (poubelles à tri, parking à vélos, ...) par exemple, pourront soulager les

efforts supplémentaires (et les exigences) déployés par les employés s'engageant dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires.

Nous formulerons par conséquent notre sixième hypothèse comme suit :

Hypothèse 3b : La perception du soutien pro-environnemental de l'organisation (POS-E) est une ressource professionnelle qui modère la relation positive entre l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires et l'épuisement émotionnel et/ou le désengagement.

Chapitre 3 : Modèle et hypothèses

Sur base de notre revue de littérature, nous allons réaliser un modèle théorique reprenant nos hypothèses. En effet, l'utilisation du processus de modélisation est pertinente lorsque l'on cherche à comprendre les relations entre différentes variables et qu'on désire estimer et tester de manière empirique des hypothèses (Hayes, 2017).

Ce modèle théorique comprend deux variables principales, à savoir la variable indépendante (VI) et les variables dépendantes (VD). La plupart des études dans ce domaine se concentrent sur le climat organisationnel propice à l'engagement dans des comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous avons choisi de prendre le contrepied de ces études en choisissant directement l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires (OCBE dans la figure 1) comme variable indépendante, et de tenter d'analyser son impact sur nos variables dépendantes (Adams & Lawrence, 2014), à savoir l'épuisement émotionnel et le désengagement.

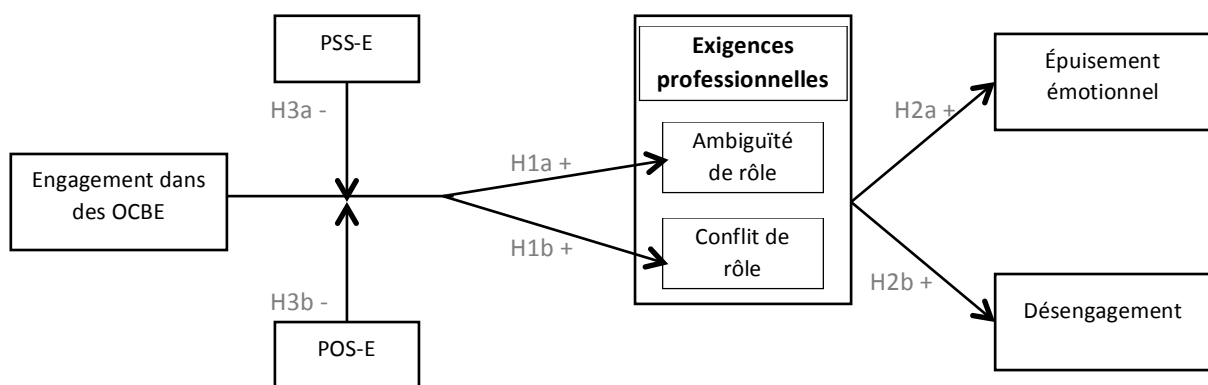
Afin d'estimer la relation entre notre variable indépendante et nos variables dépendantes, l'ajout de variables médiatrices et modératrices est nécessaire (Hayes, 2017). L'épuisement émotionnel étant causé par un surplus d'exigences professionnelles, nous verrons comment le fait de s'engager dans des comportements discrétionnaires peut augmenter les exigences d'un employé au sein de son travail, et par conséquent son épuisement. Ces comportements discrétionnaires ou *extra-role* sont des comportements non requis directement par l'organisation, qui émanent du choix de l'employé même, et qu'il entreprendra volontairement et additionnellement à ses comportements *in-role*, qui sont eux requis et récompensés par l'organisation ainsi que par les superviseurs. Cette charge de travail supplémentaire peut dès lors être considérée comme une augmentation des exigences initiales qu'aurait l'employé. Afin d'évaluer l'augmentation des exigences professionnelles par l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires, nous utiliserons l'ambiguïté et le conflit de rôle, que nous considérerons par conséquent comme nos variables médiatrices. En effet, les variables médiatrices tendent à expliquer la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante (Adams & Lawrence, 2014).

Dans un second temps, nous verrons comment atténuer l'effet causal entre la variable indépendante et nos variables médiatrices, à l'aide de variables modératrices (Hayes, 2017). Afin de contrer les effets de ce surplus d'exigences, nous utiliserons les ressources

professionnelles. En effet, il existe un équilibre entre les exigences et les ressources professionnelles d'un employé, qui lui permet de travailler sous de plus fortes pressions et avec des horaires contraignants par exemple, notamment lorsqu'il a de bonnes relations avec son superviseur, une bonne entente avec toute son équipe ou des objectifs de primes en récompense à ce travail fourni.

Nous choisissons donc comme variables modératrices pour notre modèle, des ressources professionnelles telles que la perception du soutien pro-environnemental du superviseur (PSS-E) et la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation (POS-E). Nous pensons en effet que ces deux variables peuvent modérer la relation entre notre variable indépendante et nos variables dépendantes à travers nos variables médiatrices, car cela rajoute des ressources professionnelles, ce qui rééquilibre l'environnement de travail de l'employé qui augmente ses exigences en s'engageant dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires.

Figure 1. Modèle théorique de l'influence de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sur l'épuisement émotionnel et le désengagement, à travers les exigences professionnelles



Chapitre 4 : Méthodologie

4.1 Méthode de recherche

Notre recherche s'inscrit dans un processus de déduction, à savoir le développement de la théorie en hypothèses que nous testerons ensuite par le biais d'observations (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Pour récolter des données dans une étude, il existe différentes méthodes, dites quantitative, qualitative, ou multiple (Saunders et al., 2009). Notre démarche étant de tester l'effet d'une variable indépendante sur des variables dépendantes, la méthode la plus adéquate est la quantitative. Cette méthode consiste à analyser un échantillon de population afin d'en tirer des conclusions que nous pourrions par la suite généraliser à une population plus large (Lowhorn, 2007). En effet, l'objectif de cette recherche est d'établir une corrélation entre d'une part la perception du soutien pro-environnemental du superviseur ainsi que de l'organisation, et d'autre part la réduction des risques d'effets psychologiques négatifs pour l'employé qui s'engage fortement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires ; c'est pourquoi une approche quantitative de terrain est justifiée.

Parmi les différentes stratégies de recherche, nous avons opté pour une stratégie de sondage, régulièrement utilisée dans les approches déductives. Cette technique permet la récolte d'un nombre important de données sur une large population à un coût limité (Saunders et al., 2009).

4.2 Echantillon et procédure

4.2.1 Identification de l'échantillon

Notre recherche s'intéressant à la perception de l'employé, nous avons pu étendre notre sondage à différentes entreprises dans différents secteurs d'activités. En effet, la perception de l'employé étant subjective, elle sera considérée comme toujours vraie (Vlachos, Panagopoulos, Bachrach, & Morgeson, 2017). Par ailleurs, nous souhaitons savoir ce qui influence l'employé, il est dès lors d'autant plus intéressant d'avoir différents niveaux d'épuisement et de désengagement selon différents types de management et différents superviseurs (N+1). Les secteurs d'activité dans lesquels notre questionnaire a largement été répandu sont : la consultance, l'audit, la finance, l'énergie (nucléaire et transitive), services IT, l'entrepreneuriat sociétal, l'industrie pharmaceutique, chimique, alimentaire,

commerciale, marketing, le secteur public et d'autres encore. Cela nous permet d'avoir une certaine hétérogénéité de notre échantillon et dès lors plus de chance d'avoir des conclusions reproductibles via un échantillon différent, rendant notre recherche plus fiable (Saunders et al., 2009).

4.2.2 Collecte de données

Pour la collecte de données, nous avons opté pour un questionnaire en ligne (voir annexe 1). En effet, cette technique de questionnaire par Internet permet une plus large diffusion, sans limite géographique ni monétaire, ainsi qu'une collecte des résultats presque instantanée. Dans la majorité des cas, l'enquête a été envoyée directement par mail à certains employés d'entreprises différentes, qui l'ont ensuite retransmise à leurs collègues. Ce mail contenait une note explicative introduisant notre sujet, ce que nous cherchions brièvement à analyser, ainsi que la précision que l'anonymat était garanti. En effet, la confidentialité des données recueillies ainsi que l'implication que pourraient avoir les résultats sur l'image et la réputation d'une entreprise peut inquiéter l'entreprise, qu'il faut donc rassurer en garantissant le caractère éthique de la recherche (Saunders et al., 2009), ainsi que les employés, certaines questions portant sur des sujets sensibles tels que le comportement de leur superviseur direct (N+1). Le questionnaire a également été propagé via les réseaux sociaux LinkedIn et Facebook.

Au total, nous avons récolté 229 réponses, desquelles 26 ont dû être éliminées pour cause de trop nombreuses données manquantes. En effet, nous n'avions pas rendu obligatoire la réponse à chaque question afin de permettre aux répondants d'être plus libres, notamment s'ils jugeaient que la situation ne s'appliquait pas à eux. La taille globale de l'échantillon s'élève ainsi à 203 données pertinentes. Les répondants pouvaient choisir la langue du questionnaire qui leur convenait le mieux, à savoir français (FR) ou anglais (EN-GB). 92% des répondants ont choisi le questionnaire rédigé en français. L'équivalence des deux versions a été garantie par une rétro-translation, comme le conseillait Brislin (1970). Pour ce faire, nous avons traduit une première fois les échelles de mesure de leur version source (l'anglais) au français, pour ensuite traduire à nouveau la version française vers l'anglais, afin d'en vérifier l'équivalence. Ce processus peut être répété plusieurs fois afin d'obtenir une version cible de meilleure qualité.

4.2.3 Profil sociodémographique de l'échantillon

Dans cet échantillon, seulement 191 personnes ont accepté de répondre aux questions quant à leur profil sociodémographique. Une explication serait que ces questions étaient posées tout à

la fin du questionnaire, certains répondants ont dès lors peut-être trouvé qu'il ne leur était pas utile d'y répondre afin d'écourter le temps passé sur ces questions. Une seconde potentielle explication serait que certains répondants ne désiraient simplement pas divulguer des informations personnelles à leur sujet. Cependant, comme indiqué ci-dessus, nous avons précisé que l'anonymat était garanti, ce qui avait pour premier objectif d'encourager les répondants à répondre le plus honnêtement possible, sans crainte d'un quelconque jugement, afin de réduire l'appréhension de l'évaluation qu'un répondant peut ressentir (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012). Dans un second temps, nous avons opté pour des intervalles d'années concernant l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise, et non un chiffre précis, afin d'assurer notamment un peu plus l'anonymat.

Sur les 191 répondants, 57% sont des hommes, 26% de l'échantillon ont moins de 25 ans, 19% ont entre 25 et 30 ans, 6% ont entre 31 et 35 ans, 6% également entre 36 et 40 ans, 5% ont entre 41 et 45 ans, 8% ont entre 46 et 50 ans, et enfin, 31% ont plus de 50 ans.

Par ailleurs, 63% des répondants ont moins de 10 ans au sein de l'entreprise, avec la moitié d'entre eux (31,4%) ayant moins d'un an d'ancienneté. Concernant le niveau d'études maximal, 53 personnes ont atteint un niveau d'étude de bachelier (28%), contre 118 étant en possession d'un master universitaire (62%) et 10 d'un doctorat ou plus (5%). L'entièreté du profil sociodémographique des répondants se retrouve en annexe 2.

4.3 Mesures

4.3.1 Echelle de mesure de Likert à 5 points

Concernant le choix de l'échelle des items de notre questionnaire, nous avons opté pour l'échelle de Likert, qui est une échelle d'intervalle permettant au répondant de choisir un certain « degré d'accord » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 136). Weijters, Cabooter, et Schillewaert (2010) suggèrent que le choix de l'échelle a son importance car sa « mise en forme [...] influencerait le style des réponses » [traduction libre] (p. 237). Nous avons par conséquent choisi une échelle à 5 points, allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord », avec une réponse neutre au milieu « Ni d'accord, ni en désaccord ». Cet échelon neutre permet d'éviter le biais d'acquiescement, donc de dépasser la barrière psychologique poussant les personnes à approuver plutôt que désapprouver une proposition (Weijters et al., 2010). De plus, nous avons préféré une échelle à 5 points plutôt qu'à 7 points afin de minimiser l'ambiguïté pour les répondants (Gavard-Perret et al., 2012; Philip M. Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Il a également été démontré que lors d'une recherche

utilisant une échelle sur le degré d'accord, la qualité des données obtenue est supérieure avec une échelle à cinq niveaux (Revilla, Saris, & Krosnick, 2014).

4.3.2 Echelle du questionnaire

Pour nos échelles de mesure nous avons eu recours à des échelles existantes et dont la validité a été prouvée dans la littérature au préalable. Cette technique permet non seulement une meilleure fiabilité mais également une meilleure efficacité comparée à un questionnaire développé de manière personnelle (Saunders et al., 2009). Cependant, nous avons parfois dû adapter le nombre de niveaux de l'échelle à 5 niveaux, afin de correspondre à notre modèle et d'être plus cohérent tout au long de notre questionnaire.

Cependant, afin de s'assurer que la valeur mesurée et la valeur réelle correspondent, il faut vérifier la validité interne des échelles de mesure par l'alpha de Cronbach. Il s'agit de tester la variance des scores pour un item et la covariance de l'item comparativement aux autres items de l'échelle (Field, 2009). Une échelle sera considérée comme valide si l'alpha de Cronbach est égal ou supérieur à 0,7 ($\alpha \geq 0,7$). Cependant, une valeur inférieure peut être considérée comme acceptable (Adams & Lawrence, 2014), surtout pour des construits psychologiques comme le nôtre (Kline (2000) cité par Field (2009)). D'autre part, Cortina (1993) a démontré que la valeur du coefficient alpha était dépendante du nombre d'items inclus dans l'échelle. En effet, au plus l'échelle comporte d'éléments, au plus le coefficient alpha augmente. Il faut donc également veiller à ce que la corrélation entre l'item et le score global de l'échelle soit supérieur à 0,3 ($r > 0,3$) afin de ne pas conserver des items ne contribuant pas substantiellement à la mesure de l'échelle (Field, 2009).

Nous détaillons ci-après les échelles de mesure utilisées pour les différents items de notre recherche en y commentant leur provenance ainsi que leur validité. Ces échelles de mesure concernent les comportements pro-environnementaux discrétionnaires de l'employé, la perception du soutien pro-environnemental du superviseur, la perception du soutien organisationnel, la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation, l'épuisement, le désengagement, l'ambiguïté et le conflit de rôle. L'annexe 3 reprend l'ensemble des résultats statistiques obtenus pour les différentes échelles.

4.3.3 Comportements pro-environnementaux discrétionnaires de l'employé (OCBE)

Afin de mesurer le niveau de comportements pro-environnementaux discrétionnaires effectués par les employés, nous nous sommes basés sur l'échelle en 10 items développée par Boiral et Paillé (2012). Cette échelle différencie trois types de comportements : « *eco-*

initiatives », « *eco-civic engagement* » et « *eco-helping* » (Boiral & Paillé, 2012). Dans le but de simplifier notre étude, nous ne faisons pas cette distinction et mesurons les comportements pro-environnementaux discrétionnaires tous types confondus. La liste d'items a été présentée dans un ordre aléatoire et les personnes interrogées ont dû indiquer le niveau d'accord par rapport à chaque proposition. Ils sont les suivants :

- (1.1) « Je donne spontanément de mon temps pour aider mes collègues à prendre en compte l'environnement dans tout ce qu'ils font au travail »
- (1.2) « J'encourage mes collègues à adopter un comportement plus respectueux de l'environnement »
- (1.3) « J'encourage mes collègues à exprimer leurs idées et opinions sur les questions environnementales »
- (1.4) « Je participe activement à des événements environnementaux organisés dans et/ou par mon entreprise »
- (1.5) « J'entreprends des actions environnementales qui contribuent positivement à l'image de mon organisation »
- (1.6) « Je fais du bénévolat pour des projets, des activités ou des événements qui portent sur des questions environnementales dans mon organisation »
- (1.7) « Je me tiens au courant des initiatives de mon entreprise en matière d'environnement »
- (1.8) « Dans mon travail, je pèse les conséquences de mes actions avant de faire quelque chose qui pourrait affecter l'environnement »
- (1.9) « Je mène volontairement des actions et des initiatives environnementales dans le cadre de mes activités professionnelles quotidiennes »
- (1.10) « Je fais des suggestions à mes collègues sur les moyens de protéger plus efficacement l'environnement, même lorsque ce n'est pas ma responsabilité directe »

L'analyse de ces items à l'aide du logiciel SPSS nous indique un alpha de Cronbach égal à 0,87 ($\alpha = 0,87$). Par ailleurs, la corrélation de chaque item avec le score global de l'échelle est de minimum 0,47 ($r \geq 0,47$). Cette échelle est par conséquent confirmée comme valide selon les critères exprimés précédemment.

4.3.4 Perception du soutien pro-environnemental du superviseur (PSS-E)

Pour notre prochaine échelle de mesure concernant la perception qu'ont les employés du soutien pro-environnemental de leur superviseur, nous avons repris les questions de Paillé et al. (2017). Les items composant cette échelle sont repris de Ramus (2001) qui les a identifiés

comme étant ceux ayant de la valeur aux yeux des employés. Cette échelle est constituée de 6 items :

- (2.1) « Mon superviseur encourage les initiatives environnementales »
- (2.2) « Mon superviseur encourage les employés à assister à des formations environnementales »
- (2.3) « Mon superviseur s'assure que les employés ont les compétences environnementales nécessaires à l'exercice de leur métier »
- (2.4) « Mon superviseur s'engage ouvertement dans des discussions sur des sujets environnementaux »
- (2.5) « Mon superviseur donne des informations complètes et précises à propos des sujets environnementaux »
- (2.6) « Mon superviseur fait participer les employés à la résolution de problèmes environnementaux »

L'alpha de Cronbach pour cette échelle est valable, avec $\alpha = 0,9$, tel que chaque item, qui sont corrélés avec le score global de l'échelle à minimum 0,66 ($r \geq 0,66$).

4.3.5 Perception du soutien organisationnel (POS)

La perception qu'ont les employés du soutien organisationnel a été mesurée sur base de l'échelle en 8 items de Rhoades et Eisenberger (2002), version réduite de l'échelle de Eisenberger, Huntington, Hutchison, et Sowa (1986) à 36 items. Cette échelle a été réduite suite à la recommandation de Rhoades et Eisenberger (2002) selon laquelle « comme l'échelle originale est unidimensionnelle et possède une grande fiabilité interne, l'utilisation de versions plus courtes ne semble pas problématique » [traduction libre] (p. 699). Les scores varient de 1 à 7 degrés d'accord, mais nous avons choisi de limiter ces degrés au nombre de 5, comme expliqué auparavant. Certains des items sont succédés par un (R) lorsqu'ils sont en opposition avec les autres, nous inversons dès lors leur pondération afin de garder le même poids pour chaque signification :

- (3.1) « L'organisation apprécie ma contribution à son bien-être »
- (3.2) « L'organisation n'apprécie aucun des efforts supplémentaires que je fournis (R) »
- (3.3) « L'organisation ignorerait toute plainte de ma part (R) »
- (3.4) « L'organisation se soucie vraiment de mon bien-être »
- (3.5) « Même si je faisais le meilleur travail possible, l'organisation ne le remarquerait pas (R) »

- (3.6) « L'organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail »
- (3.7) « L'organisation se préoccupe très peu de moi (R) »
- (3.8) « L'organisation est fière de mes réalisations au travail »

L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,88 et les 8 items possèdent une corrélation suffisante avec le score global de la mesure ($r \geq 0,54$).

4.3.6 Perception du soutien pro-environnemental de l'organisation (POS-E)

L'échelle de mesure de la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation est celle utilisée par Paillé et Mejía-Morelos (2019) et est basée sur 6 items, les 3 premiers étant dérivés de Cantor et al. (2012) et les 3 suivants de Temminck et al. (2015) :

- (4.1) « L'organisation est fière de mes réalisations environnementales au travail »
- (4.2) « Mes collègues se soucient véritablement de mon point de vue sur l'environnement »
- (4.3) « L'organisation apprécie ma contribution à l'environnement »
- (4.4) « Mon organisation est prête à soutenir les employés dans la résolution de problèmes environnementaux »
- (4.5) « Mon organisation est prête à faire un effort supplémentaire pour résoudre un problème environnemental »
- (4.6) « De l'aide est disponible dans mon entreprise lorsque des problèmes environnementaux surviennent »

L'échelle des niveaux de scores a également été modifiée afin de convenir à notre modèle.

L'analyse nous révèle un alpha valant 0,84 et une corrélation minimum entre les items et le score global de 0,49.

4.3.7 Épuisement et désengagement

Pour mesurer l'épuisement et le désengagement, nous avons repris l'échelle du burnout OLBI à 4 niveaux de Demerouti, Mostert, et Bakker (2010), comprenant 16 items : 8 items liés à l'épuisement et 8 items liés au désengagement. Les scores variant selon des degrés d'accord, nous avons rajouté un degré neutre comme pour les autres échelles de mesure. Nous avons également fait attention à la signification de l'item, dont la pondération sera inversée lorsqu'il est suivi d'un (R).

4.3.7.1 L'épuisement

Les 8 items mesurant l'épuisement sont :

- (5.1) « Il y a des jours où je me sens fatigué avant d'arriver au travail »
- (5.2) « Après ma journée de travail ou après avoir travaillé, j'ai tendance à avoir besoin de plus de temps qu'auparavant pour me relaxer et me sentir mieux »
- (5.3) « Je supporte très bien la pression de mon travail (R) »
- (5.4) « Durant ma journée de travail, je me sens souvent épuisé sur le plan émotionnel »
- (5.5) « Après avoir travaillé, j'ai suffisamment d'énergie pour mes activités de loisir (R) »
- (5.6) « Après avoir travaillé, je me sens généralement épuisé et fatigué »
- (5.7) « Je peux généralement bien gérer ma charge de travail (R) »
- (5.8) « Quand je travaille, je me sens généralement plein d'énergie (R) »

L'analyse indique un alpha valable avec $\alpha = 0,85$ ainsi qu'une corrélation valide avec $r \geq 0,5$.

4.3.7.2 Le désengagement

Les 8 items mesurant le désengagement sont :

- (6.1) « Je trouve toujours de nouveaux aspects intéressants dans mon travail (R) »
- (6.2) « Il m'arrive de plus en plus souvent de parler de mon travail d'une manière négative »
- (6.3) « Dernièrement, j'ai tendance à moins penser à mes tâches professionnelles et à les accomplir presque mécaniquement »
- (6.4) « Je trouve que mon travail est un défi positif (R) »
- (6.5) « Avec le temps, on peut se déconnecter de ce type de travail »
- (6.6) « Parfois, je me sens malade à cause de mes tâches professionnelles »
- (6.7) « C'est le seul domaine professionnel dans lequel je puisse m'imaginer travailler (R) »
- (6.8) « Je me sens de plus en plus engagé dans mon travail (R) »

L'analyse montre un alpha de Cronbach égal à 0,71 et qui peut monter jusqu'à 0,72 si l'on fait abstraction de l'item (6.7). La corrélation de cet item avec le score global de l'échelle est en effet inférieure à 0,3 ($r = 0,17$), et ceux des items (6.5) et (6.6) valent $r = 0,29$ et $r = 0,25$ respectivement. Cependant, étant donné que cette échelle a déjà été validée et que son alpha de Cronbach est supérieur au 0,7 recommandé ($\alpha = 0,71 > 0,7$), nous choisissons de garder tous les items.

4.3.8 *Ambiguïté et conflit de rôle*

Afin d'estimer les exigences professionnelles, nous avons opté pour une mesure de l'ambiguïté et des conflits de rôle, car ils sont deux des concepts majeurs de la théorie des rôles, mesurables relativement facilement via des échelles existantes et sont analysés ensemble dans de très nombreuses études (Amilin, 2017; Karadal, Ay, & Cuhadar, 2008; Ram, Immamuddin, Ali, Raza Chandio, & M. Shaikih, 2011; Rizzo et al., 1970; Schuler et al., 1977). Nous avons également choisi ces deux concepts sur une base arbitraire car le fait de s'engager dans des comportements pro-environnementaux nous semble se marier parfaitement avec l'endossement d'un rôle/d'une fonction supplémentaire. Le fait de devoir simultanément poursuivre un objectif financier et un objectif durable dans l'organisation mènera d'après nous très probablement à une ambiguïté ou même à un conflit interne entre les deux buts.

Afin de mesurer l'ambiguïté et le conflit de rôle, nous nous sommes basés sur l'échelle de Rizzo et al. (1970). La question de la validité de cette échelle fut mise en doute avant d'être prouvée à de multiples reprises, notamment par Schuler et al. (1977), qui ont vérifié la consistance des résultats sur six échantillons différents et par González-Romá et Lloret (2007) beaucoup plus récemment, ce qui nous a conforté dans notre choix.

4.3.8.1 L'ambiguïté

L'ambiguïté est mesurée par 6 items, que voici :

- (7.1) « J'ai des objectifs bien définis et planifiés à mon travail »
- (7.2) « Je sais que mon temps est bien réparti »
- (7.3) « Je sais quelles sont mes responsabilités »
- (7.4) « Je sais exactement ce qu'on attend de moi »
- (7.5) « Je suis certain du niveau d'autorité que j'ai sur un projet »
- (7.6) « Ce qui doit être fait est expliqué clairement »

L'alpha de Cronbach pour cette mesure vaut 0,79, avec une corrélation minimale avec le score global de l'échelle de $r \geq 0,43$.

4.3.8.2 Le conflit

La mesure du conflit repose quand à elle sur les 8 items qui suivent :

- (8.1) « Je dois faire des choses qui devraient être faites différemment et dans des conditions différentes »
- (8.2) « Je reçois une mission sans la main-d'œuvre nécessaire pour la mener à bien »

- (8.3) « Je dois enfreindre une règle ou une politique afin d'effectuer une tâche »
- (8.4) « Je travaille avec deux groupes ou plus qui opèrent assez différemment »
- (8.5) « Je reçois des demandes incompatibles de la part de deux personnes ou plus »
- (8.6) « Je fais des choses qui sont susceptibles d'être acceptées par une personne mais pas par d'autres »
- (8.7) « Je reçois une tâche sans les ressources et le matériel adéquats pour l'exécuter »
- (8.8) « Je travaille sur des choses superflues »

L'analyse indique un alpha de Cronbach et une corrélation minimum valides, avec $\alpha = 0,82$ et $r \geq 0,39$.

4.3.10 Variables de contrôle

Inclure des variables de contrôle permet l'estimation plus précise des relations entre variables et d'être plus prudent dans les tests d'hypothèse en écartant des explications alternatives aux résultats obtenus (Becker et al., 2016). Les variables de contrôle revenant fréquemment dans le cas d'une étude sur le burnout (VD) sont le genre, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau d'études atteint, ainsi que le secteur d'activité (Bakker et al., 2005). Dans le cas de cette étude, le secteur d'activité a été écarté en raison du nombre de secteurs extrêmement varié, couplé au nombre d'observations limité. Une subdivision au sein de notre échantillon aurait réduit le nombre d'observation par secteur à un nombre dérisoire. De plus, une subdivision en de plus larges sous-groupe aurait vu des secteurs trop différents se retrouver sous la même dénomination, perdant de ce fait tout l'intérêt du groupement.

Afin d'éviter des erreurs inférentielles liées à l'utilisation de ces variables, il faut vérifier que la corrélation entre la variable de contrôle et les variables dépendantes (r) soit supérieur à 0,1, en valeur absolue. Si cette condition n'est pas respectée, la variable de contrôle devra être écartée, ne remplissant pas son rôle de contrôle statistique dans le modèle (Becker et al., 2016). Au niveau de l'épuisement, les variables de contrôle de genre ($r = 0,12$), d'âge ($r = -0,14$) et de niveau d'études ($r = -0,2$) possèdent une corrélation supérieure au seuil recommandé. Concernant le désengagement, seuls le genre ($r = 0,12$) et l'ancienneté dans l'entreprise ($r = 0,1$) correspondent à ce critère. Par conséquent, nous contrôlerons uniquement l'effet de ces variables dans le modèle. L'analyse de l'effet de ces variables suggère qu'en moyenne, les femmes ressentent davantage d'épuisement émotionnel et de désengagement que les hommes. Au niveau de l'épuisement émotionnel, on constate qu'en moyenne cela augmente des < 25 ans jusqu'à la tranche 31 – 35 ans, pour ensuite diminuer progressivement avec l'âge. Le niveau de désengagement est par ailleurs plus élevé après un

ou deux ans au sein de l'entreprise ainsi qu'au-delà des cinq ans. Il est intéressant de remarquer également que l'épuisement émotionnel se fait plus ressentir chez les personnes ayant obtenu au plus un diplôme secondaire. En effet, la diminution des risques d'épuisement émotionnel est liée à l'augmentation du niveau d'études (voir l'annexe 5 pour l'entiereté des sorties et graphes).

Chapitre 5 : Résultats et interprétation

5.1 Analyse factorielle confirmatoire via R

L'analyse factorielle confirmatoire, ou *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* en anglais, permet d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle aux données en analysant les relations entre variables observées et non observées, dites latentes (Jackson, Gillaspay Jr, & Purc-Stephenson, 2009). Le modèle va pouvoir par conséquent être vérifié et confirmé (Carlsberg et al., 2016) à l'aide d'indices d'adéquation comme le test du Khi-carré (χ^2), qui permet de calculer l'écart entre la matrice de covariance observée et la matrice de covariance estimée, la racine carrée de l'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA), la racine carrée de la moyenne des résidus (SRMR), et l'indice d'ajustement comparatif (CFI), tel que recommandé par R. B. Kline (2016).

Nous avons réalisé l'analyse factorielle confirmatoire à l'aide du logiciel « R » (voir l'annexe 6 pour l'entièreté des résultats), et nos résultats indiquent un RMSEA = 0,07, avec un intervalle de confiance de 90% [0,06 ; 0,07], un SRMR = 0,08, et un CFI = 0,78 (ce qui est légèrement plus faible que la valeur idéale qui est de $CFI \geq 0,9$). Concernant notre test du Khi-carré, ce dernier est significatif ($p < 0,001$), ce qui ne devrait pas être le cas. Cependant, la fiabilité de cet indice est souvent remise en question (R. B. Kline, 2016; Mulaik et al., 1989), et plus le nombre d'observations est élevé, plus on risque de rejeter à tort le modèle (Broc & al., 2016). Cependant, on peut analyser l'indice du Khi-carré relatif ($\frac{\chi^2}{dl}$), qui sera satisfaisant s'il est inférieur à 5 (Wheaton, Muthén, Alwin, & Summers, 1977), ce qui est notre cas avec $\frac{\chi^2}{dl} = \frac{1892,759}{1106} = 1,71$.

Une fois cette analyse factorielle confirmatoire réalisée, nous pouvons conclure que notre modèle s'ajuste suffisamment aux données récoltées, avec des valeurs d'indice proches de celles préconisées par R. B. Kline (2016) ainsi que par Hu et Bentler (1999), souvent repris par d'autres auteurs tels que Broc, Carlsberg, Cazauvieilh, Stéphane, et Loyal (2016), ou Hooper, Coughlan, et R. Mullen (2007).

De plus, nous avons vérifié qu'il n'y ait pas de multicolinéarité entre les variables, à l'aide du tableau 1, reprenant une matrice de corrélation des différentes variables du modèle.

Tableau 1. Matrice de corrélation des variables du modèle

	Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	OCBE	3,46	0,75	(1)										
2.	Ambiguïté	2,24	0,65	-0,2**	(1)									
3.	Conflit	2,76	0,76	-0,14	0,47**	(1)								
4.	PSS-E	2,80	0,92	0,44**	-0,21**	-0,19**	(1)							
5.	POS-E	3,23	0,71	0,51**	-0,28**	-0,34**	0,68**	(1)						
6.	Epuisement émotionnel	2,84	0,72	-0,16*	0,51**	-0,53**	-0,19**	-0,3**	(1)					
7.	Désengagement	3,12	0,74	-0,06	-0,11	0,11	-0,05	-0,06	0,17*	(1)				
8.	Genre	1,43	0,50	0,2**	0,09	-0,02	0,14	-0,05	0,12	0,12	(1)			
9.	Âge	3,94	2,51	0,06	-0,11	0,12	-0,06	-0,03	-0,14	0,02	-0,03	(1)		
10.	Niveau d'études	3,68	0,65	0,07	-0,12	-0,17*	0,08	0,00	-0,2**	-0,03	-0,18*	-0,17*	(1)	
11.	Ancienneté	3,05	1,74	0,02	-0,08	0,13	-0,08	-0,05	-0,07	0,1	0,00	0,85**	-0,26**	(1)

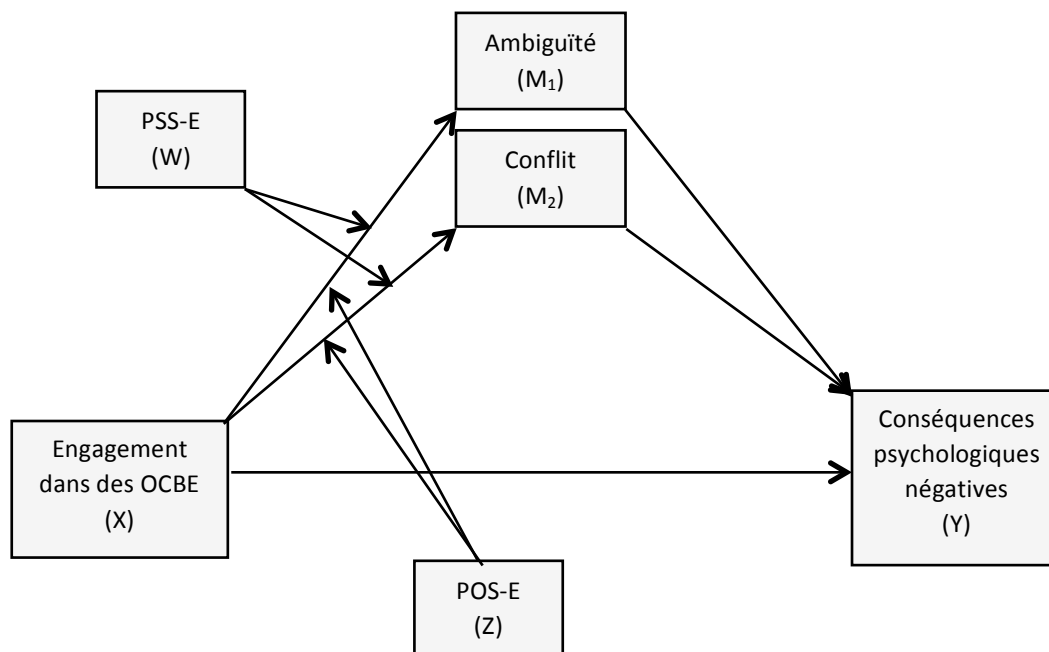
Note : « M » correspond à la moyenne et « SD » à l'écart-type. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

5.2 Régression du modèle théorique via PROCESS

Les paramètres du modèle furent estimés à l'aide de la macro PROCESS pour SPSS. Cet outil permet la simplification de l'analyse des processus conditionnels, de médiation ou de modulation, grâce à des modèles préprogrammés (F. Hayes, K. Montoya, & J. Rockwood, 2017) et à l'intégration de méthodes de calcul en une seule commande, facile d'utilisation (Hayes, 2017).

Afin de pouvoir calculer les paramètres, nous allons visualiser notre modèle à travers un diagramme conceptuel, que nous allons tester à l'aide de la macro PROCESS. Pour réaliser ce diagramme, nous utilisons l'un des différents modèles proposés par (Hayes, 2017), en comparaison au modèle développé en figure 1.

Figure 2. Diagramme conceptuel du processus de médiation de l'engagement d'un employé dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires (OCBE) sur les conséquences psychologiques négatives qu'il peut ressentir par les exigences professionnelles



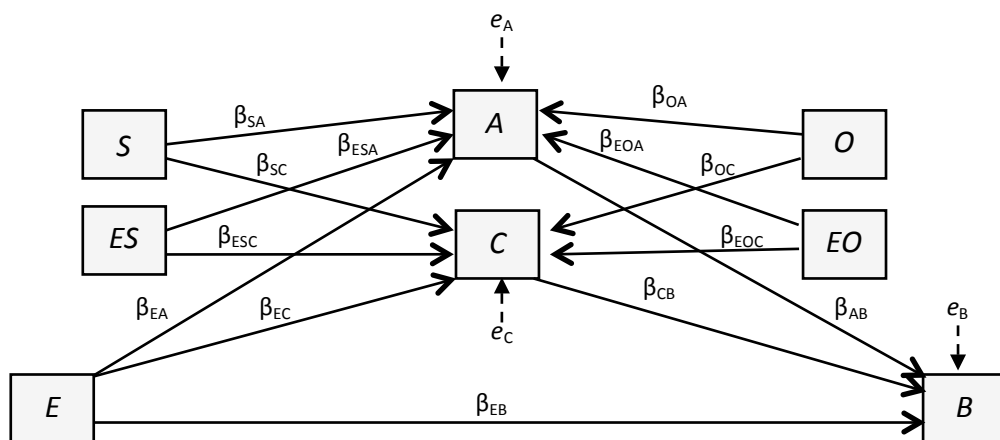
Ce modèle est composé de deux médiateurs : l'ambiguïté de la fonction (M₁) et le conflit de la fonction (M₂) ; ainsi que de deux modérateurs : la perception du soutien pro-environnemental du superviseur ou PSS-E (W) et la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation ou POS-E (Z). Il sera estimé pour chaque variable dépendante (Y) : l'épuisement émotionnel et le désengagement.

Contrairement à notre modèle théorique (figure 1), ce modèle de médiation parallèle (M_1 et M_2) possède des effets indirects comme directs. Hayes (2017) recommande en effet l'ajout d'un effet direct entre la variable indépendante (X) et la variable dépendante (Y).

Ce diagramme indique que l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires affecte les conséquences psychologiques négatives à travers trois cheminements : deux indirects avec (1) $X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$ et (2) $X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$, et un direct entre X et Y. Les effets de modulation comme la perception du soutien pro-environnemental du superviseur (W) ainsi que la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation (Z) affectent les relations (1) et (2).

Nous pouvons désormais traduire ce diagramme conceptuel en modèle statistique. Les variables de contrôle sont omises pour chacune des figures 2 et 3 par soucis de simplification et de clarté.

Figure 3. Modèle statistique du processus de médiation par les exigences professionnelles de l'engagement d'un employé dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires (OCBE) sur les conséquences psychologiques négatives qu'il peut ressentir



Le modèle statistique de la figure 3 peut être représenté par le système d'équations suivant :

$$A = i_A + \beta_{EA}E + \beta_{ESA}ES + \beta_{SA}S + \beta_{OA}O + \beta_{EOA}EO + e_A \quad (1)$$

$$C = i_C + \beta_{EC}E + \beta_{ESC}ES + \beta_{SC}S + \beta_{OC}O + \beta_{EOC}EO + e_C \quad (2)$$

$$B = i_B + \beta_{AB}A + \beta_{CB}C + \beta_{EB}E + \beta_{AG}Ag + \beta_GG + \beta_NN + \beta_VV + e_B \quad (3)$$

où E est l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires, A est l'ambiguïté de rôle, C est le conflit de rôle, S est la perception du soutien pro-environnemental du superviseur, O est la perception du soutien pro-environnemental de

l'organisation, B est la conséquence psychologique négative, Ag est l'âge, G est le genre, N est le niveau d'études, V est l'ancienneté dans l'entreprise et e est l'erreur de prédiction.

L'estimation statistique de notre modèle a été réalisée à l'aide de la macro PROCESS. Les résultats de cette estimation avec comme variable dépendante (Y) l'épuisement émotionnel sont repris dans le tableau 2, tandis que ceux ayant le désengagement pour variable dépendante sont repris dans le tableau 3. Les sorties complètes de ces deux régressions sont disponibles à l'annexe 7.

Tableau 2. Résultats de la régression de l'épuisement émotionnel en fonction de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires

Variables antécédentes	Variables conséquentes								
	Ambiguïté de rôle (M_1)			Conflit de rôle (M_2)			Epuisement émotionnel (Y)		
	Coeff.	SE		Coeff.	SE		Coeff.	SE	
<i>Var. indépendante</i>									
Engagement OCBE	β_{EA}	-0,09	0,07	β_{EC}	0,02	0,08	β_{EB}	-0,06	0,06
<i>Var. médiatrices</i>									
Ambiguïté de rôle	-	-	-	-	-	-	β_{AB}	0,29***	0,07
Conflit de rôle	-	-	-	-	-	-	β_{CB}	0,38***	0,06
<i>Var. modératrices</i>									
PSS-E	β_{SA}	-0,05	0,07	β_{SC}	0,05	0,08	-	-	-
OCBE x PSS-E	β_{ESA}	0,01	0,08	β_{ESC}	-0,23*	0,09	-	-	-
POS-E	β_{OA}	-0,22*	-0,09	β_{OC}	-0,45***	0,11	-	-	-
OCBE x POS-E	β_{EOA}	-0,21*	0,10	β_{EOC}	0,08	0,12	-	-	-
Constante	i_A	2,60***	0,36	i_C	3,68***	0,40	i_B	1,62***	0,37
<i>Var. de contrôle</i>									
Âge	β_{Ag}	-0,03	0,02	β_{Ag}	0,03	0,02	β_{Ag}	-0,05**	0,02
Genre	β_G	0,11	0,10	β_G	-0,14	0,11	β_G	0,14	0,09
Niveau d'études	β_N	-0,09	0,07	β_N	-0,21*	0,08	β_N	-0,14*	0,07
Ancienneté	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	$R^2 = 0,16$			$R^2 = 0,20$			$R^2 = 0,42$		
	$F(8;180) = 4,44***$			$F(8;180) = 5,72***$			$F(6;182) = 22,17***$		

Note : « SE » correspond à l'erreur standard. *p < 0,05 ; **p < 0,01 ; ***p < 0,001. Les variables ont été centrées sur la moyenne.

Tableau 3. Résultats de la régression du désengagement en fonction de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires

Variables antécédentes	Variables conséquentes							
	Ambiguïté de rôle (M_1)			Conflit de rôle (M_2)			Désengagement (Y)	
	Coeff.	SE		Coeff.	SE		Coeff.	SE
<i>Var. indépendante</i>								
Engagement OCBE	β_{EA}	-0,11	0,07	β_{EC}	0,00	0,08	β_{EB}	-0,12 0,07
<i>Var. médiatrices</i>								
Ambiguïté de rôle	-	-	-	-	-	-	β_{AB}	-0,26** 0,09
Conflit de rôle	-	-	-	-	-	-	β_{CB}	0,20* 0,08
<i>Var. modératrices</i>								
PSS-E	β_{SA}	-0,04	0,07	β_{SC}	0,05	0,08	-	- -
OCBE x PSS-E	β_{ESA}	0,01	0,08	β_{ESC}	-0,22*	0,10	-	- -
POS-E	β_{OA}	-0,20*	0,09	β_{OC}	-0,42***	0,11	-	- -
OCBE x POS-E	β_{EOA}	-0,22*	0,10	β_{EOC}	0,04	0,12	-	- -
Constante	i_A	2,18***	0,17	i_C	2,76***	0,19	i_B	2,74*** 0,28
<i>Var. de contrôle</i>								
Âge	-	-	-	-	-	-	-	- -
Genre	β_G	0,16	0,10	β_G	-0,08	0,11	β_G	0,25* 0,11
Niveau d'études	-	-	-	-	-	-	-	- -
Ancienneté	β_V	-0,04	0,02	β_V	-0,05	0,03	β_V	0,02 0,03
	$R^2 = 0,15$			$R^2 = 0,17$			$R^2 = 0,08$	
	$F(7;182) = 4,50***$			$F(7;182) = 5,43***$			$F(5;184) = 3,21**$	

Note : « SE » correspond à l'erreur standard. *p < 0,05 ; **p < 0,01 ; ***p < 0,001. Les variables ont été centrées sur la moyenne.

Les sorties obtenues à l'aide de cette régression nous ont également permis de vérifier l'effet de médiation modérée, grâce à son indice (*Indice SE* dans les tableaux 4 et 5). Afin d'obtenir l'intervalle de confiance, Preacher, Rucker, et Hayes (2007) recommandent l'utilisation d'un bootstrap. Il s'agit d'un rééchantillonnage pour les estimations et tests d'hypothèses. Un échantillonnage important sera considéré meilleur (F. Hayes, 2015), c'est pourquoi le

bootstrap de notre médiation modérée se base sur 10.000 rééchantillonnages avec un intervalle de confiance de 95%.

Tableau 4. Indice de médiation modérée du modèle conditionnel de l'épuisement émotionnel

Var. modératrices	Effets indirects via var. modératrices	Var. dépendante: Epuisement émotionnel		
		Indice (SE)	Intervalle de confiance	
			Inf.	Sup.
PSS-E	M_1	0,00 (0,03)	-0,05	0,06
	M_2	-0,09 (0,04)	-0,18	-0,02
POS-E	M_1	-0,06 (0,04)	-0,15	0,00
	M_2	0,03 (0,05)	-0,06	0,13

Niveau des intervalles de confiance : 95% avec un bootstrap basé sur 10.000 rééchantillonnages. Les variables ont été centrées sur la moyenne.

Tableau 5. Indice de médiation modérée du modèle conditionnel du désengagement

Var. modératrices	Effets indirects via var. modératrices	Var. dépendante: Désengagement		
		Indice (SE)	Intervalle de confiance	
			Inf.	Sup.
PSS-E	M_1	-0,00 (0,03)	-0,05	0,05
	M_2	-0,04 (0,03)	-0,11	0,00
POS-E	M_1	0,06 (0,04)	-0,00	0,15
	M_2	0,01 (0,03)	-0,04	0,07

Niveau des intervalles de confiance : 95% avec un bootstrap basé sur 10.000 rééchantillonnages. Les variables ont été centrées sur la moyenne.

On peut remarquer que les intervalles de confiance (95%) de l'indice de médiation modérée, réalisés par bootstrap, comprennent zéro pour tous les effets indirects du modèle avec le désengagement comme variable dépendante. Le modèle comprenant l'épuisement émotionnel, quant à lui, possède un intervalle de confiance négatif concernant l'effet de la perception du soutien pro-environnemental du superviseur sur la variable médiatrice de conflit de rôle (M_2). Nous ne pouvons dès lors que confirmer l'effet de modulation de la perception du soutien pro-environnemental du superviseur sur la relation entre conflit de rôle et épuisement émotionnel. En effet, on ne peut conclure à un effet de médiation modérée lorsque l'intervalle de confiance réalisé par bootstrap inclut zéro (F. Hayes, 2015; F. Hayes et al., 2017; Preacher et al., 2007).

Nous allons désormais analyser les composants de l'effet indirect, suivi des effets indirects puis de l'effet direct, tel que recommandé par (Hayes, 2017).

5.2.1 Composants de l'effet indirect

En nous intéressant au modèle de l'épuisement émotionnel, on constate que la variable indépendante de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires, combinée aux variables modératrices, explique un peu plus de 15% de la variance de l'ambiguïté de rôle ($R^2 = 0,16$) et 20% de la variance de conflit de rôle ($R^2 = 0,20$). Combinée aux deux variables médiatrices, la variable indépendante exprime un peu moins de 50% de la variance de l'épuisement émotionnel ($R^2 = 0,42$).

Si l'on regarde à présent le modèle concernant le désengagement, on remarque que l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires exprime 15% de la variance de l'ambiguïté de rôle ($R^2 = 0,15$) et un peu plus pour la variance de conflit de rôle ($R^2 = 0,17$). Cependant, la variable indépendante associée aux variables médiatrices capture moins de 10% de la variance du désengagement ($R^2 = 0,08$).

Concernant les liens entre la variable indépendante et nos variables médiatrices, on remarque que pour l'épuisement ainsi que pour le désengagement, l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires n'est pas statistiquement significatif ($p > 0,05$). L'hypothèse 1a est donc rejetée.

Il en va de même pour notre hypothèse 1b, que nous rejetons étant donné que l'effet de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sur le conflit de rôle n'est pas non plus statistiquement significatif ($p > 0,05$).

L'effet entre l'ambiguïté de rôle et l'épuisement émotionnel ainsi que celui entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel sont statistiquement significatifs, ce qui indique qu'un employé ressentant de l'ambiguïté et du conflit dans ses tâches aura tendance à se sentir fatigué émotionnellement (avec $\beta_{AB} = 0,29$; $p < 0,001$ et $\beta_{CB} = 0,38$; $p < 0,001$, respectivement). Nous pouvons dès lors valider notre hypothèse 2a d'influence positive entre les exigences professionnelles (ici, ambiguïté et conflit de rôle) et l'épuisement émotionnel.

L'influence positive qu'a le conflit de rôle sur le désengagement est également confirmée ($\beta_{CB} = 0,20$; $p < 0,05$), contrairement à l'ambiguïté de rôle, qui influence négativement le désengagement ($\beta_{AB} = -0,26$; $p < 0,01$). Ce résultat surprenant ne nous permet par conséquent pas de valider notre hypothèse 2b, selon laquelle l'influence des deux variables médiatrices sur le désengagement serait positive.

En nous concentrant à présent sur les variables modératrices, on peut voir en prenant la régression de l'épuisement émotionnel que la perception du soutien pro-environnemental du superviseur n'est pas statistiquement significative, tandis que la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation a une influence négative de $\beta_{OA} = -0,22$ ($p < 0,05$) sur l'ambiguïté de rôle et de $\beta_{OC} = -0,45$ ($p < 0,001$) sur le conflit de rôle. Dans la régression analysant le désengagement, la perception du soutien pro-environnemental du superviseur n'est pas non plus statistiquement significative. Cependant, la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation a également une influence négative de $\beta_{OA} = -0,20$ ($p < 0,05$) sur l'ambiguïté de rôle et de $\beta_{OC} = -0,42$ ($p < 0,001$) sur le conflit de rôle. Ces chiffres nous font rejeter l'hypothèse 3a liée à la perception du soutien pro-environnemental du superviseur et confirmer l'hypothèse 3b concernant l'effet de modération du soutien pro-environnemental de l'organisation.

Lorsque nous prenons en compte l'effet de modération, la relation entre ambiguïté ou conflit de rôle et épuisement émotionnel ou désengagement devient un effet conditionnel qui est fonction de la perception du soutien pro-environnemental du superviseur ainsi que de l'organisation. Tout d'abord, l'effet de la perception du soutien pro-environnemental du superviseur sur l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires est significatif sur le conflit de rôle (avec $\beta_{ESC} = -0,23$; $p < 0,05$ pour la régression de l'épuisement émotionnel et $\beta_{ESC} = -0,22$; $p < 0,05$ pour la régression du désengagement). L'effet de la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation sur l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires est, quant à lui, significatif pour l'ambiguïté de rôle (avec $\beta_{EOA} = -0,21$; $p < 0,05$ pour la régression de l'épuisement émotionnel et $\beta_{EOA} = -0,22$; $p < 0,05$ pour la régression du désengagement).

Au niveau de l'épuisement, on observe dans les valeurs significatives qu'une perception du soutien pro-environnemental du superviseur moyenne ($S = 0,00$) combinée à une perception du soutien pro-environnemental de l'organisation élevée +1 SD ($O = 0,71$) mène à un effet négatif sur l'ambiguïté de rôle ($\theta_{E \rightarrow A} = -0,24$; $p < 0,05$). Lorsque tous deux sont élevés ($S = 0,92$ et $O = 0,71$) l'effet est de $\theta_{E \rightarrow A} = -0,23$ ($p < 0,05$). A l'inverse, lorsque S est faible ($S = -0,92$) et O est moyen ($O = 0,00$), l'effet sur le conflit de rôle est positif et est de $\theta_{E \rightarrow C} = 0,24$ ($p < 0,05$).

Au niveau du désengagement, on observe dans les valeurs significatives qu'une perception du soutien pro-environnemental du superviseur moyenne ($S = 0,00$) ou élevée +1 SD ($S = 0,92$)

combinée à une perception du soutien pro-environnemental de l'organisation élevée +1 SD ($O = 0,71$) mène à un effet négatif sur l'ambiguïté de rôle ($\theta_{E \rightarrow A} = -0,26$; $p < 0,01$).

5.2.2 Effets indirects

Une fois les différents composants des effets indirects exposés, nous allons pouvoir les combiner afin d'évaluer l'effet indirect de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sur l'épuisement émotionnel ou le désengagement d'un employé.

Pour les deux effets indirects de la variable indépendante sur la variable dépendante, nous sommes, au vu de notre diagramme conceptuel (figure 2), dans le cas où l'effet indirect de la variable indépendante sur les variables dépendantes via les médiateurs est fonction de nos variables modératrices.

Nous avons vu précédemment que la médiation modérée de l'effet indirect entre l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sur l'épuisement émotionnel via le conflit du rôle s'est avérée statistiquement significative. Cet effet conditionnel indirect se note :

$$\beta_{CB}\theta_{E \rightarrow C} = \beta_{CB}(\beta_{EC} + \beta_{ESC}S) = 0,38(0,02 - 0,23S) \quad (4)$$

Seules les relations possédant une perception du soutien pro-environnemental du superviseur moyenne ou élevée sont significatives, et uniquement dans le cas où la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation est élevée.

Les autres effets indirects de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sur l'épuisement émotionnel ne sont pas significatifs (l'intervalle de confiance bootstrap à 95% inclut zéro).

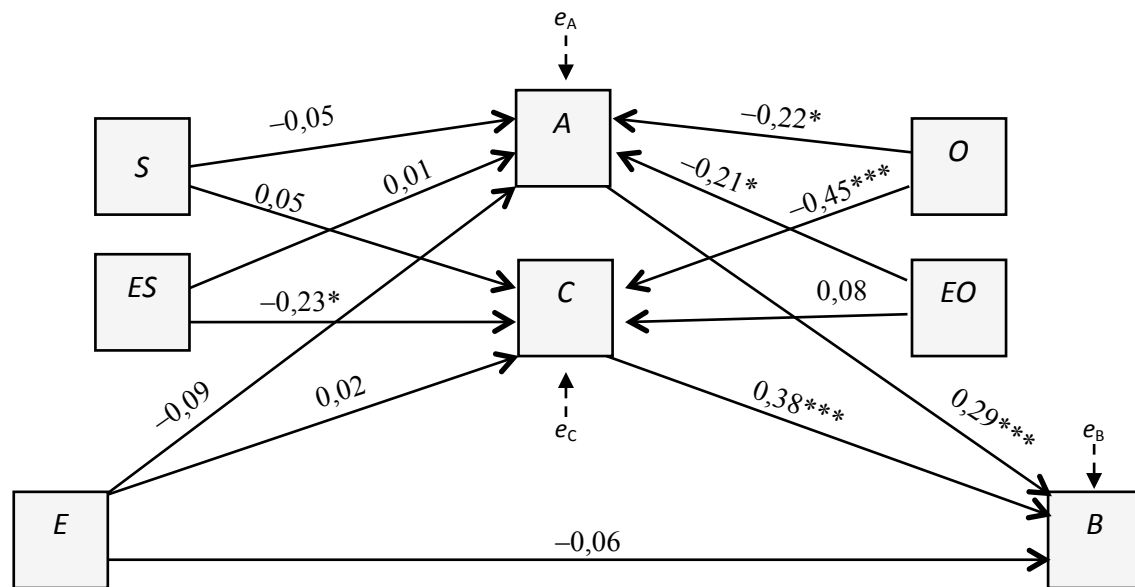
On a également pu remarquer que les médiations modérées n'étaient pas d'application pour les effets indirects de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sur le désengagement via les deux médiateurs (l'intervalle de confiance bootstrap à 95% incluant zéro).

5.2.3 Effet direct

L'effet direct de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sur l'épuisement émotionnel ou le désengagement n'est pas statistiquement significatif ($\beta_{EB} = -0,06$; $p > 0,05$ pour l'effet direct avec l'épuisement et $\beta_{EB} = -0,12$; $p > 0,05$ pour l'effet direct avec le désengagement).

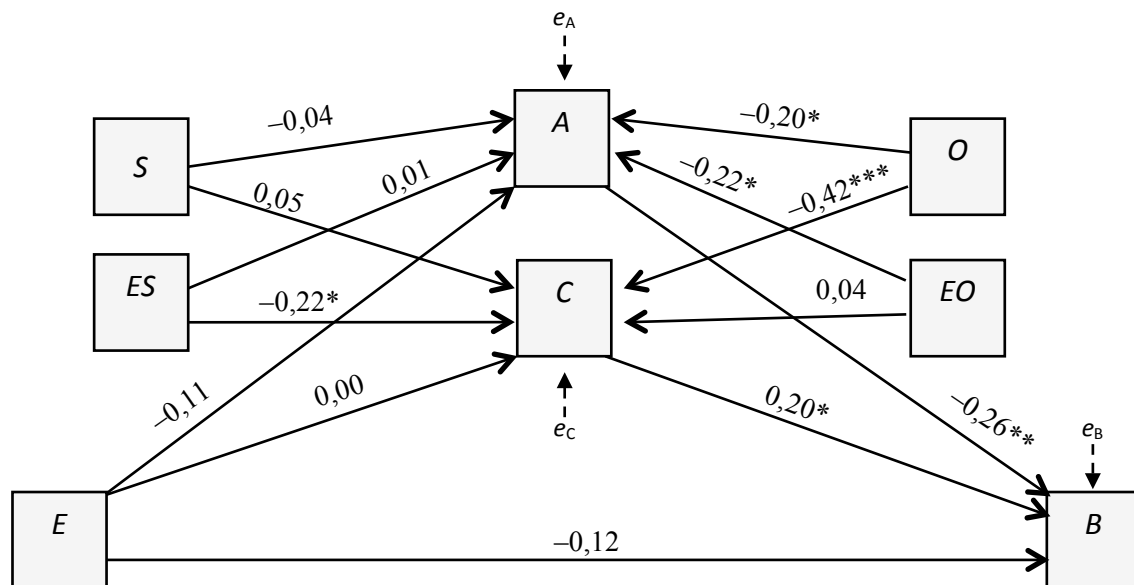
Les figures 4 et 5 représentent graphiquement les résultats de l'estimation du modèle d'influence de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sur l'épuisement émotionnel ou le désengagement des employés.

Figure 4. Estimation de l'effet du processus conditionnel de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sur l'épuisement émotionnel d'un employé



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Figure 5. Estimation de l'effet du processus conditionnel de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sur le désengagement d'un employé



$^*p < 0,05$; $^{**}p < 0,01$; $^{***}p < 0,001$

Chapitre 6 : Discussion des résultats

Ce chapitre sera consacré à la manière dont nous allons interpréter les résultats obtenus précédemment dans le contexte étudié. Pour rappel, notre étude vise à comprendre les aspects négatifs que pourraient avoir l'engagement des employés dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires au travail, tels que l'épuisement émotionnel ou le désengagement, afin de les atténuer.

Dans un modèle hypothético-déductif, il se peut que des hypothèses ne soient pas vérifiées dans la réalité, malgré qu'elles fassent sens avec la littérature existante (Hayes, 2017). Il s'agit donc ici de comprendre les résultats obtenus, que l'hypothèse soit validée ou non. Nous reprenons dans ce chapitre les différentes relations exposées par notre diagramme conceptuel (figure 2).

6.1 Engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires et exigences professionnelles

L'étude réalisée nous indique une absence d'effet direct positif entre l'engagement d'un employé dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires et l'ambiguïté ou le conflit de son rôle.

Premièrement, ceci peut s'expliquer par le fait que, par soucis de simplicité dans nos mesures, nous avons choisi d'étudier uniquement l'ambiguïté et le conflit de fonction engendrés par un tel engagement, en omettant l'augmentation d'autres potentielles exigences professionnelles. Ces indicateurs d'exigences professionnelles pourraient ne pas être les plus pertinents à choisir. En effet, ils pourraient ne pas être représentatifs du type d'exigences professionnelles engendrées par l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires.

Deuxièmement, il est compliqué d'évaluer l'aspect discrétionnaire d'un comportement pro-environnemental. Selon Boiral (2009), « différentes études montrent que les initiatives écologiques ne sont pas toujours totalement spontanées mais répondent, en partie, à des contraintes et préoccupations extra-organisationnelles » [traduction libre] (p. 233). Si les employés perçoivent l'implication de l'entreprise envers l'environnement comme importante et efficace, leurs propre initiatives pourraient ne pas être vues comme des comportements *extra-role* (Boiral & Paillé, 2012). De plus, la plupart des comportements volontaires ne peuvent pas être considérés comme uniquement *extra-role*, mais plutôt comme « relativement

plus susceptible d'être discrétionnaires » (Philip M. Podsakoff et al., 2000, p. 549). La performance *extra-role* est définie comme les actions allant au-delà de ce qui est expressément établi dans la description du poste et qui augmente l'efficacité organisationnelle (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991). La question de l'intérêt de l'entreprise est de ce fait à se poser, celle-ci amenant finalement au questionnement de la nature entièrement volontaire ou pas de la part de l'employé. Wayne, Shore, et Liden (1997) ayant montré que le soutien perçu de l'entreprise envers l'employé pouvait prédire l'engagement dans des comportements organisationnels discrétionnaires, ce soutien pourrait être vu comme une stratégie organisationnelle visant à pousser aux comportements *extra-role*, ce qui contredirait la nature même volontaire de ces comportements.

De plus, certains auteurs expliquent que l'engagement dans des comportements *extra-role* peut perdre sa nature volontaire dû au phénomène du « job-creep », théorie suggérant que lorsque des employés performant des tâches supplémentaires à leur rôle de multiples fois, elles deviennent progressivement incluses dans le rôle de l'employé de manière implicite (Van Dyne & Ellis, 2004). L'employé qui auparavant allait au-delà de son rôle défini, va peu à peu voir son rôle s'élargir afin d'englober ces nouvelles tâches. C'est pourquoi l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires ne créerait pas d'ambiguïté ni de conflit de rôle ou fonction, car les employés exécuteraient ces tâches environnementales dans le cadre de leur fonction même. De plus, les initiatives environnementales sur le lieu de travail sont également similaires à celles que les individus mettent en œuvre de manière autonome dans leur vie privée, de sorte que « les comportements environnementaux volontaires sur le lieu de travail pourraient constituer une extension naturelle et sans contrainte de la citoyenneté verte indépendamment des tâches requises dans l'organisation » [traduction libre] (Boiral, 2009, p. 228). Si Boiral (2009) suggère que ces comportements discrétionnaires ne représentent pas de contrainte en tant que telle pour l'employé, pour Vigoda-Gadot (2006), le phénomène de « job-creep » a pour conséquence de constamment augmenter la charge de travail d'un employé motivé, et de ce fait augmenter considérablement les exigences subies par l'employé.

Malgré que cette étude n'ait pu prouver un effet direct entre l'engagement dans des comportements pro-environnementaux et l'augmentation de l'ambiguïté ou du conflit de rôle, cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de lien entre l'engagement dans de tels comportements et les exigences professionnelles.

Cependant, Ciocirlan (2016) et Hackman et Oldham (1980) avancent que quand des employés verts s'engagent dans des comportements pro-environnementaux, ils tirent une plus grande satisfaction interne et un plus grand sens dans leur travail. Il peut dès lors être facilement envisagé que la charge de travail supplémentaire soit réduite par ce sentiment positif, voire devenue quasi inexistante, ce qui expliquerait que l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires n'augmente pas l'effet des exigences professionnelles perçues par les employés concernés.

6.2 Exigences professionnelles et conséquences psychologiques négatives

L'étude quantitative a confirmé un lien direct entre les exigences professionnelles, que sont l'ambiguïté et le conflit de rôle, et l'épuisement émotionnel avec une grande significativité. Nous pouvons ainsi joindre l'idée de plusieurs auteurs selon laquelle les exigences professionnelles, représentées ici par de l'ambiguïté ou du conflit de rôle, ont une influence positive sur l'épuisement émotionnel (Bakker et al., 2004; Haberey-Knuessi, 2011; Jones & Fletcher, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Ainsi, lorsqu'un employé rencontre de l'ambiguïté dans ses tâches au travail, ou un conflit de rôle dans sa fonction, il aura tendance à ressentir plus de fatigue, dû à l'augmentation des exigences professionnelles. Une entreprise avec des exigences élevées, dont les employés font face à de l'ambiguïté ou un conflit de leur rôle, aura plus tendance à voir émerger des cas d'épuisement émotionnel chez leurs employés. Ce dernier point a son importance car, rappelons-le, l'épuisement émotionnel est une des sources principales du burnout (Bakker et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

Concernant le désengagement, seconde source principale du burnout, on remarque également un effet positif venant du conflit du rôle. Cependant, l'effet direct de l'ambiguïté vis à vis du désengagement est négatif, contrairement à ce que l'on avait imaginé. Un employé qui aura un certain conflit dans son rôle au travail aurait donc tendance à se désengager un peu plus de son travail, tandis qu'un employé ressentant de l'ambiguïté dans sa fonction aurait tendance à plus s'engager.

L'effet négatif des exigences professionnelles sur l'employé peut être modéré par des ressources professionnelles (Bakker et al., 2005; Bakker, Demerouti, Taris, et al., 2003; Bakker et al., 2007; Demerouti et al., 2001) et ces ressources sont divisées en ressources internes et externes (Haberey-Knuessi, 2011) : en interne, il s'agit de ressources personnelles et propres à l'employé (structure cognitive, vécu et expérience, personnalité, schémas d'action utilisés,...) tandis qu'en externe il s'agit entre-autre de ressources au niveau de l'organisation, du travail, ou des relations interpersonnelles (Bakker et al., 2004; Haberey-

Knuessi, 2011). Le manque de ressources étant le prédicteur principal du désengagement (Bakker et al., 2004; Haberey-Knuessi, 2011), on peut comprendre que chacun réagira de manière différente à un certain niveau d'exigences selon ses propres ressources internes. En effet, si l'ambiguïté de rôle amène l'employé à stimuler sa croissance ou son développement personnel, elle peut être considérée comme une ressource professionnelle pour cet employé (Bakker et al., 2004).

Dans le même ordre d'idées, les résultats indiquant que le manque de ressources au travail était le principal prédicteur du désengagement, cela donne à penser que les employés qui se sont désengagés au travail ont déjà limité les comportements pro-environnementaux discrétionnaires ou tout autre charge au travail comme certaines tâches qui représentaient une ambiguïté ou créaient un conflit dans leur rôle, afin de compenser le manque de ressources professionnelles (Bakker et al., 2004).

6.3 Perception du soutien pro-environnemental du superviseur

Afin de limiter l'ambiguïté et le conflit de rôle, et par conséquent limiter les conséquences psychologiques négatives ressenties par l'employé telles que l'épuisement émotionnel ou le désengagement, nous avons voulu déterminer si la perception qu'avait un employé du soutien pro-environnemental de son superviseur pouvait modérer cet impact de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires. L'étude ne montre pas d'effet direct de la perception du soutien pro-environnemental du superviseur sur l'ambiguïté ou le conflit de rôle. Cependant, elle révèle que la croissance du conflit de rôle sera moins importante, à un engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires égal, si la perception du soutien pro-environnemental du superviseur est élevée.

Statistiquement parlant, la relation de modération non significative de la perception du soutien pro-environnemental du superviseur peut s'expliquer par le fait qu'il n'existe pas de lien direct et significatif entre l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires et les exigences professionnelles comme l'ambiguïté ou le conflit de rôle.

Mais ce phénomène peut également s'expliquer par le fait que la majorité des recherches étudie la manière dont le superviseur peut encourager l'employé à s'engager dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires (Cantor, Morrow, & Blackhurst, 2015; Paillé et al., 2017; Paillé & Raineri, 2015). En effet, il pourrait dès lors être pertinent d'étudier comment le superviseur peut être capable de promouvoir les comportements pro-

environnementaux discrétionnaires par la motivation des employés et leur donner l'opportunité d'afficher ce type de comportements en créant un milieu de travail qui non seulement le permet, mais qui le favorise et le soutient également (Organ et al., 2006). Le soutien pro-environnemental de la part du superviseur passe également par sa sensibilisation aux comportements pro-environnementaux discrétionnaires et son idée de les inclure dans les évaluations du rendement de l'employé, afin de les encourager activement à s'y engager. Or, cette pratique mettrait en péril l'aspect volontaire de ces comportements, qui se traduiraient par conséquent moins en ambiguïté de rôle.

De plus, la perception du soutien pro-environnemental du superviseur n'est peut-être tout simplement pas une ressource suffisante pour contrer l'ambiguïté de rôle d'un employé. En effet, les ressources impliquent des caractéristiques professionnelles telles que l'autonomie, les possibilités de croissance, le soutien social, telles que de bonnes relations entre collègues de travail, et bien d'autres (Bakker et al., 2004). L'ambiguïté de rôle pourrait donc être modérée grâce à une plus grande autonomie par exemple, ou par un soutien venant plutôt des collègues que du superviseur.

6.4 Perception du soutien pro-environnemental de l'organisation

Nous avons voulu analyser un second effet modérateur, à savoir la perception qu'a l'employé du soutien pro-environnemental de son organisation. L'étude a identifié que la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation était propice à la diminution des effets des exigences professionnelles. Par ailleurs, elle nous révèle qu'au plus la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation est importante, au moins la croissance de l'ambiguïté de rôle sera élevée, pour un engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires égal.

En effet, les organisations impliquées dans des comportements pro-environnementaux, en se forgeant une réputation positive en matière de responsabilité environnementale, seraient en mesure d'influer sur le sentiment d'appartenance de leurs employés ainsi que sur leur intégration au milieu de travail (Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007). Ces organisations seraient en mesure de renforcer le sentiment d'identité organisationnelle des employés verts (Ciocirlan, 2016) qui s'engagent dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires. Les ressources engendrées par de tels comportements de la part de l'organisation auraient comme effet de diminuer les effets négatifs des exigences professionnelles (Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2004; Bakker et al., 2007; Ciocirlan, 2016; Demerouti et al., 2001).

Enfin, un soutien pro-environnemental organisationnel satisfaisant tend généralement à insister sur la clarification des tâches, l'importance de la prise en compte de l'environnement au travail, et la cohérence des valeurs au sein de l'entreprise. C'est pourquoi l'ambiguïté de rôle va être réduite grâce à l'organisation, tandis que le conflit de rôle aura tendance à être diminué grâce au superviseur.

Chapitre 7 : Implications de l'étude et recommandations managériales

7.1 Implications théoriques de l'étude

Notre recherche visait à suivre la lignée de Bolino et al. (2013) qui exploraient les aspects négatifs pouvant se dégager des comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans ce large cadre, nous avons cependant décidé de nous limiter aux comportements pro-environnementaux discrétionnaires, en analysant leurs possibles conséquences négatives, ainsi que les ressources pouvant potentiellement réduire ces conséquences. L'objectif était de déterminer si les ressources étudiées pouvaient en effet réduire les conséquences négatives de ces comportements de plus en plus plébiscités afin d'identifier un contexte organisationnel dans lequel les employés n'auraient pas à les subir.

Notre étude ne nous a pas permis de mettre en lumière un lien clair entre l'engagement d'un employé dans des comportements pro-environnementaux et l'augmentation de ses exigences professionnelles. Selon nos résultats, il semblerait que les exigences professionnelles ne jouent pas un véritable rôle de médiateur dans la relation entre comportements pro-environnementaux et burnout (traduit en épuisement émotionnel et en désengagement). Ce résultat surprenant pourrait être dû à deux raisons principales. La première serait le mauvais choix des métriques mesurant les exigences professionnelles, à savoir l'ambiguïté et le conflit de rôle, qui ne seraient pas représentatifs des exigences supplémentaires contractées dans le cas de l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires. Différentes recherches ayant prouvé que les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent augmenter la charge de travail, la fatigue, la surcharge de rôle et bien d'autres aspects liés aux exigences professionnelles (Bolino et al., 2013; Bolino & Turnley, 2005), et au vu de la similarité entre citoyenneté organisationnelle et comportements pro-environnementaux discrétionnaires, nous pensons que cette possibilité est en effet probable. La deuxième raison serait que les comportements pro-environnementaux discrétionnaires n'augmentent en effet pas les exigences perçues par les employés, notamment pour des raisons de sens au travail et de satisfaction par exemple (Ciocirlan, 2016; Hackman & Oldham, 1980). Dans la suite de ce chapitre, nous discuterons les autres aspects en faisant abstraction du lien entre les comportements pro-environnementaux discrétionnaires et les exigences professionnelles.

Nous avons pu, grâce à nos résultats, rejoindre les nombreuses études prouvant qu'une quantité d'exigences professionnelles élevée augmente le niveau d'épuisement émotionnel des employés (Bakker, Demerouti, de Boer, et al., 2003; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Dans le contexte actuel, où les préoccupations environnementales prennent de plus en plus d'ampleur, le phénomène de *citizenship pressure* (Bolino et al., 2009) prend tout son sens. Les employés ressentant cette pression sociale environnementale risquent de s'engager dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires sans pour autant avoir les ressources nécessaires pour supporter cette décision et de ce fait mettre leur santé en jeu. C'est pourquoi il est primordial de compenser l'effet de ces exigences par des ressources adaptées et en suffisance afin d'atténuer les effets pouvant provoquer un burnout (Bakker et al., 2004). Les deux ressources étudiées dans notre recherche sont la perception du soutien pro-environnemental du superviseur et la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation.

Notre recherche n'a pu confirmer significativement l'effet tampon de la perception du soutien pro-environnemental du superviseur sur les effets des exigences professionnelles. De multiples recherches ont cependant prouvé que les employés auront plus tendance à s'engager dans des comportements pro-environnementaux s'ils reçoivent un certain soutien de la part de l'organisation et/ou de ses membres (Erdogan et al., 2015; Paillé et al., 2017; Paillé & Raineri, 2015; Temminck et al., 2015) et notre recherche a pu mettre en lumière certaines interactions allant dans ce même sens. Ainsi, la perception du soutien pro-environnemental du superviseur aura bien une influence sur le conflit de rôle. L'engagement du superviseur envers l'environnement et son soutien envers l'employé diminuerait donc le conflit pouvant être ressenti par l'employé dû à son propre engagement envers l'environnement. Nous pouvons avancer que l'exemple du superviseur confortera l'employé dans ce nouveau rôle environnemental, car il ne se sentira pas isolé et sera rassuré par rapport au fait que son engagement est justifié.

Différentes études ont pu mettre en lumière l'impact positif de la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation sur les comportements pro-environnementaux des employés (Lamm et al., 2015; Paillé & Mejía-Morelos, 2019). Nous avons donc voulu étudier l'effet modérateur qu'il peut avoir sur les exigences professionnelles afin de définir s'il pouvait atténuer l'épuisement et le désengagement chez l'employé. Les résultats de notre étude tendent en ce sens en mettant en lumière l'influence positive de la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation sur l'ambiguïté de rôle pouvant apparaître dans un contexte pro-environnemental. Une structure organisationnelle pro-environnementale

claire permettrait donc à l'employé d'être moins perdu quant à ses tâches et à son objectif environnemental *in-role* comme *extra-role*. En plus de favoriser les comportements pro-environnementaux discrétionnaires (Paillé & Mejía-Morelos, 2019), la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation peut être vue comme une ressource atténuant les effets des exigences pesant sur les employés et donc les soulager en diminuant les risques d'épuisement émotionnel et de désengagement.

En conclusion, le soutien du superviseur aurait pour effet d'atténuer le conflit de rôle, tandis que le soutien de l'organisation diminuerait l'ambiguïté de rôle. Les deux seraient donc importants à différents niveaux pour l'employé, ce qui rejoint Wayne et al. (1997) qui avançaient que le superviseur et l'organisation ont un impact et des résultats différents sur les employés. Les deux éléments seraient à développer afin d'atténuer l'épuisement et le désengagement découlant d'exigences professionnelles.

7.2 Recommandations managériales

Les préoccupations environnementales devenant inévitables tant au niveau des organisations que des employés, il nous semble important de définir un cadre dans lequel les employés ne les subiraient pas comme une charge supplémentaire. Erdogan et al. (2015) affirmaient que malgré la littérature bourgeonnante sur le sujet, il existe encore de nombreux vides concernant les politiques de responsabilité sociale des entreprises qui semblent être liées à des attitudes organisationnelles positives. Bolino et Turnley (2005) invitaient également les employeurs à trouver des manières d'encourager leurs employés à aller au-delà de leurs tâches définies tout en apportant des mesures permettant d'atténuer les risques de stress et de tensions associés au fait d'être un employé exemplaire s'engageant dans des comportements volontaires supplémentaires. Notre étude nous permet de formuler quelques recommandations pouvant s'y prêter, notamment à travers l'analyse de la perception du soutien pro-environnemental du superviseur et de l'organisation.

Nous avons ainsi pu corroborer les résultats obtenus par Paillé et Mejía-Morelos (2019) quant à la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation (POS-E). Nous l'avons observé atténuer le conflit et l'ambiguïté de rôle, permettant aux employés de s'engager dans des comportements pro-environnementaux tout en gardant une charge de travail supportable. Le soutien pro-environnemental de l'organisation serait donc bénéfique pour les employés et pour leur engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires. Il semblerait cependant que l'effet de ces comportements à long terme dépende également en grande partie de la perception qu'a l'employé de l'honnêteté de

l'organisation quant à cet engagement vert (Paillé & Mejía-Morelos, 2019). De plus Carmeli et al. (2007) avancent que les organisations qui se forgent une réputation positive en matière de responsabilité environnementale seraient en mesure d'influer sur le sentiment d'appartenance et l'intégration des employés dans leur milieu de travail, et de ce fait renforcer le sentiment d'identité organisationnelle pro-environnementale des employés. Nous ne pouvons qu'encourager les entreprises à être les plus transparentes possibles par rapport à leurs politiques environnementales, afin d'informer leurs employés et de les rassurer sur les raisons sincères de ces politiques, ce qui améliorerait les comportements *in-role* comme *extra-role* dans le domaine environnemental.

Muller et Kolk (2010) affirmaient que la personnalité et les valeurs des superviseurs sont des facteurs presque aussi importants que le comportement individuel, de sorte que leur engagement global envers la responsabilité sociale est un indicateur clé de l'engagement des employés dans les comportements pro-environnementaux. Nous avons voulu vérifier cela pour la perception du soutien pro-environnemental du superviseur. Les résultats de notre enquête n'abondent pas dans ce sens, mais révèlent tout de même un certain impact du superviseur. Nous avons également délibérément laissé l'étude de la confiance entre employés et cadres de côté, dans le but de simplifier notre modèle déjà complexe. Il semble cependant que la confiance ait un rôle important à jouer dans le domaine des comportements pro-environnementaux. Ciocirlan (2016) avance qu'un style de leadership vert augmente la confiance dans le manager et incite aux comportements pro-environnementaux. Cela rejoint également Paillé et al. (2017), qui ont pu déterminer que quel que soit le niveau de soutien du superviseur, le niveau de comportements pro-environnementaux de la part des employés sera réduit si la relation avec leur superviseur n'est pas une relation de confiance. Nos résultats confirment que la relation entre un superviseur et un employé est très importante et n'est donc pas uniquement bénéfique au niveau organisationnel (Wayne et al., 1997) et humain, mais également lorsqu'il est question de l'environnement. La formation des superviseurs à être engagés et à apporter leur soutien aux employés pourrait donc être une manière d'améliorer les performances environnementales d'une organisation.

Une dernière recommandation pour des organisations désireuses de favoriser les comportements pro-environnementaux discrétionnaires est de communiquer leurs valeurs et leur ligne de conduite environnementale avant même l'embauche d'un nouvel employé. D'après Ciocirlan (2016), dans un monde parfaitement rationnel et transparent, un employé fera le choix de travailler pour une entreprise alignée avec ses valeurs personnelles. Une organisation présentant cette information attirerait donc le genre d'employé adapté, qui, par la

même occasion, ne devrait engager ses ressources personnelles qu'en une moindre mesure et se sentirait par conséquent plus motivé (Ciocirlan, 2016), évitant également les retombées négatives possibles des comportements pro-environnementaux discrétionnaires.

Chapitre 8 : Conclusion et limites de l'étude

8.1 Résumé

Durant les 30 dernières années, de nombreuses études ont été menées sur le comportement des employés en environnement de travail, et les conséquences positives ou négatives qu'ils peuvent avoir sur l'efficacité et la productivité d'une entreprise (Bergeron, 2007; Cohen & Vigoda, 2000; Lepine, Erez, & Johnson, 2002; Organ, 1988; Organ et al., 2006; Paillé, 2008; Paillé & Mejía-Morelos, 2019; Philip M. Podsakoff et al., 2000; Robertson & Barling, 2017). Les entreprises sont en prise de conscience croissante quant à l'importance de considérer l'environnement dans leurs actions quotidiennes, sans nécessairement imaginer les conséquences psychologiques négatives que cela pourrait avoir sur leurs employés. Notre étude visait par conséquent à mettre en lumière deux de ces potentiels effets négatifs, ainsi que d'apporter des solutions au niveau managérial, pour amoindrir leur impact.

La littérature nous a permis d'identifier les deux prédicteurs principaux du burnout, l'épuisement émotionnel et le désengagement, comme étant des effets négatifs rencontrés par les employés s'engageant dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires. En effet, l'engagement dans de tels comportements semblait augmenter les exigences professionnelles ressenties par l'employé. Nous avons dès lors tenté d'étudier empiriquement ces affirmations sur le terrain. Après avoir défini un modèle reprenant les différentes relations que nous souhaitions étudier, nous avons créé et partagé un questionnaire, auquel 203 personnes ont répondu. Sur base de ces réponses, nous avons réalisé une étude statistique qui nous a permis de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Malgré que notre étude n'ait pas permis de prouver statistiquement la relation entre l'engagement dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires et l'augmentation des exigences professionnelles, nous avons déterminé un lien positif entre des exigences telles que l'ambiguïté et le conflit de rôle, et les déterminants du burnout.

De plus, notre recherche indique qu'une bonne perception du soutien pro-environnemental de l'organisation ou du superviseur peut atténuer l'effet négatif de l'ambiguïté de rôle ou du conflit de rôle, respectivement. Ceci démontre que des interventions spécifiques aux conditions de travail [au niveau managérial] pourraient permettre de diminuer les exigences tout en augmentant les ressources, ce qui augmenterait la motivation tout en réduisant

l'épuisement des individus (Haberey-Knuessi, 2011). Ces résultats sont bénéfiques autant pour l'employeur que pour l'employé, d'où l'importance de définir quel type de soutien pro-environnemental l'organisation et les superviseurs devraient octroyer à leurs employés.

Enfin, nous avons proposé aux entreprises des pistes de solutions afin de réduire les risques d'épuisement émotionnel et de désengagement et de favoriser ainsi le bien-être de leurs employés, notamment en cultivant la perception du soutien pro-environnemental de l'organisation et du superviseur.

8.2 Limites de l'étude et pistes de réflexion futures

Comme toute recherche scientifique, notre étude comprend un certain nombre de limites de réalisation (Gavard-Perret et al., 2012). Nous les présenterons dans cette dernière section afin d'ouvrir des pistes pour la recherche future dans ce domaine.

La première limite intéressante à pointer est l'ambition même de cette recherche. Nous avons voulu tester différentes interactions de manière innovante en décidant non seulement d'aller à contre-courant, en choisissant les comportements pro-environnementaux discrétionnaires comme variable indépendante et non dépendante comme dans la littérature existante, mais également en testant beaucoup d'interactions différentes en même temps : le lien entre les comportements pro-environnementaux discrétionnaires et l'augmentation des exigences professionnelles, le lien entre la théorie des rôles et le modèle des exigences et ressources professionnelles, et enfin le test de la modération du soutien pro-environnemental du superviseur et de l'organisation sur les effets des exigences professionnelles, qui ont chacun été très peu étudiés dans la littérature existante et dans le contexte précis des comportements pro-environnementaux discrétionnaires. Une simplification du modèle par la réduction du nombre de variables et d'interactions testées aurait pu permettre de tirer des conclusions plus facilement en gardant une plus grande proximité avec la littérature existante.

Comme avancé précédemment, le choix des variables censées représenter les exigences professionnelles pourrait ne pas être véritablement représentatif. La question de savoir si le conflit et l'ambiguïté de rôle représentent bien les exigences professionnelles liées aux comportements pro-environnementaux discrétionnaires ayant déjà été discutée, nous ne nous y attarderons pas ici. Déterminer une échelle de mesure des exigences professionnelles dans ce domaine précis serait cependant intéressant et mériterait une étude à part entière.

La taille de l'échantillon est également une limite de cette recherche. L'étude des comportements de citoyenneté organisationnelle dépendant d'énormément d'éléments

différents et notre modèle étant complexe, notre échantillon de 203 répondants, pouvant servir à avancer certaines pistes, semble tout de même restreint. Une augmentation de la taille de l'échantillon permettrait d'affiner les résultats et d'augmenter la pertinence des tests statistiques (Field, 2009). De plus, le parti pris fut de ne pas diviser les observations selon des catégories d'emplois, dû à la taille réduite de l'échantillon. En effet, certains secteurs étant simplement représentés par une ou deux observations, aucune conclusion censée n'aurait pu en être tirée. Cependant, avec plus d'observations, cette segmentation aurait pu servir à mettre en évidence des tendances selon les industries, car les comportements pro-environnementaux n'ont pas la même importance selon les différents secteurs industriels (Harris & Crane, 2002), et certains résultats pourraient s'en voir impactés.

Une autre limite est de ne pas avoir opéré une segmentation par niveau décisionnel. En effet, Ones et Dilchert (2012) avancent que les cadres ont tendance à plus s'engager dans des comportements pro-environnementaux que les employés. Cet élément n'ayant pas fait partie de notre questionnaire, nous sommes dans l'incapacité de confirmer ou d'infirmer cette proposition. De plus, notre échantillon pourrait compter une proportion importante d'employés par rapport aux cadres, ou inversement, ce qui pourrait fausser les résultats. L'échantillon étant cependant très varié tant au niveau du secteur que de l'âge des répondants, nous considérons ces risques comme minimes.

Le biais de désirabilité sociale des répondants au questionnaire pourrait être une autre limite de la recherche. En effet, dans le climat pro-environnemental actuel, il est bien vu de s'engager envers l'environnement. Cette étude, s'intéressant au point de vue personnel du travailleur et reposant sur un questionnaire envoyé directement aux personnes, pourrait contracter un biais de désirabilité sociale dû à cette auto-évaluation. C'est-à-dire que les employés ont tendance à embellir leurs comportements pro-environnementaux, soit pour être bien vu par le management (bien que nous ayons garanti l'anonymat) soit encore plus vraisemblablement pour adhérer à ces valeurs sociétales désormais perçues comme indispensables. Si ce biais s'avère important, il pourrait fortement altérer l'entièreté de nos résultats, impactant directement notre variable indépendante.

Enfin, nous n'avons pas pris en compte dans cette étude les raisons de l'implication dans des comportements pro-environnementaux discrétionnaires. Des variables supplémentaires telles que les valeurs, l'identité environnementale (Gatersleben, Murtagh, & Abrahamse, 2012), la confiance dans le superviseur (Paillé et al., 2017) ou l'importance de l'échange social (Paillé

& Mejía-Morelos, 2019) chez l'employé pourraient aider à définir un lien entre les différentes sources de motivation à ces comportements et les conséquences en découlant.

Il reste par conséquent de multiples pistes à explorer dans le domaine des comportements pro-environnementaux discrétionnaires, et de nombreuses études seront encore nécessaires afin d'améliorer leur compréhension.

Voici le résumé des pistes nous paraissant intéressantes, selon les limitations levées plus haut :

- Une simplification du modèle par la réduction du nombre de variables et d'interactions testées.
- La détermination d'une échelle de mesure des exigences professionnelles dans le cadre des comportements pro-environnementaux discrétionnaires.
- Une augmentation de la taille de l'échantillon.
- La division des observations selon des catégories d'emplois.
- La prise en compte des variables supplémentaires telles que les valeurs, l'identité environnementale, la confiance dans le superviseur, ou l'importance de l'échange social chez l'employé.

Bibliographie

- Adams, K. A., & Lawrence, E. K. (2014). *Research Methods, Statistics, and Applications*: SAGE Publications.
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M., Habibah, U., & Atif Ishaq, M. (2018). The impact of supervisory justice and perceived supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor; The mediating role of trust. *Cogent Business & Management*, 5. doi:10.1080/23311975.2018.1493902
- Amilin, A. (2017). The Impact of Role Conflict and Role Ambiguity on Accountants' Performance: The Moderating Effect of Emotional Quotient. *European Research Studies Journal*, XX(2A), 237-249.
- Bakker, A. B. Job Demands-Resources Model. Retrieved from <http://www.arnoldbakker.com/jdrmodel.php>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. (2003). Job Demands and Job Resources As Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356. doi:10.1016/S0001-8791(02)00030-1
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. J. G. (2003). A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38. doi:10.1037/1072-5245.10.1.16
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management Review*, 43(1), 83-104. doi:10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43, 717-736. doi:10.2307/1556363
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167. doi:10.1002/job.2053
- Bergeron, D. M. (2007). The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost? *The Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095. doi:10.2307/20159357

- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92. doi:10.1146/annurev.so.12.080186.000435
- Boiral, O. (2002). Tacit Knowledge and Environmental Management. *Long Range Planning*, 35(3), 291-317. doi:10.1016/S0024-6301(02)00047-X
- Boiral, O. (2005). The Impact of Operator Involvement in Pollution Reduction: Case Studies in Canadian Chemical Companies. *Business Strategy and the Environment*, 14, 339-360. doi:10.1002/bse.431
- Boiral, O. (2009). Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 2(87), 221-236.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-445.
- Bolino, M., Klotz, A. C., Turnley, W., & Harvey, J. (2013). Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 542-559. doi:10.1002/job.1847
- Bolino, M., & Turnley, W. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748. doi:10.1037/0021-9010.90.4.740
- Bolino, M., Turnley, W., Gilstrap, B., & Suazo, M. M. (2009). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 835-855. doi:10.1002/job.635
- Bolino, M., Turnley, W., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246. doi:10.1016/j.hrmmr.2004.05.004
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. 1(3), 185-216. doi:10.1177/135910457000100301
- Broc, G., Carlsberg, M., Cazauviel, C., Stéphane, F., & Loyal, D. (2016). *Stats faciles avec R. Guide pratique*. Guillaume Broc (dir.).
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Blackhurst, J. (2015). An Examination of How Supervisors Influence Their Subordinates to Engage in Environmental Behaviors. *Decision Sciences*, 46(4), 697-729. doi:10.1111/deci.12149
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. (2012). Engagement in Environmental Behaviors Among Supply Chain Management Employees: An Organizational Support Theoretical Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 33-51. doi:10.1111/j.1745-493X.2011.03257.x
- Carlsberg, M., Cazauviel, C., Broc, G., Faury, S., Atzeni, T., & Loyal, D. (2016). *Stats faciles avec R: Guide pratique: De Boeck supérieur*.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972-992. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x
- Ciocirlan, C. (2016). Environmental Workplace Behaviors: Definition Matters. *Organization & Environment*, 30(1). doi:10.1177/1086026615628036

- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens?:An Empirical Examination of the Relationship between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *32*(5), 596-624. doi:10.1177/00953990022019597
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98-104. doi:10.1037/0021-9010.78.1.98
- Delery, J., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal, 27*, 1-21. doi:10.1111/1748-8583.12137
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health, 27*, 279-286. doi:10.5271/sjweh.615
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Kantas, A., & Vardakou, I. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments. *European Journal of Psychological Assessment, 19*, 12-23. doi:10.1027//1015-5759.19.1.12
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 209-222. doi:10.1037/a0019408
- Egri, C., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. *The Academy of Management Journal, 43*, 571-604. doi:10.2307/1556356
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior *Personnel Psychology, 57*(1), 61-94. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. (2015). Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *Human Relations, 68*(11), 1-23. doi:10.1177/0018726714565723
- F. Hayes, A. (2015). An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research, 50*, 1-22. doi:10.1080/00273171.2014.962683
- F. Hayes, A., K. Montoya, A., & J. Rockwood, N. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal (AMJ), 25*. doi:10.1016/j.ausmj.2017.02.001
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Florida, R. (1996). Lean And Green: The Move To Environmentally Conscious Manufacturing. *39*(1), 80-105. doi:10.2307/41165877

- Gabriel, A. S., Koopman, J., & Bergeron, D. (2018). When Employees Break Bad: Examining the Dark Side of Citizenship Behaviors at Work. *Academy of Management Proceedings*(1). doi:10.5465/AMBPP.2018.11305symposium
- Gardberg, N., & Fombrun, C. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31, 329-346. doi:10.5465/AMR.2006.20208684
- Gatersleben, B., Murtagh, N., & Abrahamse, W. (2012). Values, identity and pro-environmental behaviour. *Contemporary Social Science*, 9. doi:10.1080/21582041.2012.682086
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*.
- González-Romá, V., & Lloret, S. (2007). Construct Validity of Rizzo et al.'s (1970) Role Conflict and Ambiguity Scales: A Multisample Study. *Applied Psychology*, 47, 535-545. doi:10.1111/j.1464-0597.1998.tb00042.x
- Haberey-Knuessi, V. (2011). Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers. [From requirements to resources, using Demerouti's model to benefit nursing care]. 104(1), 23-29. doi:10.3917/rsi.104.0023
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*.
- Hagen, M. (2010). Black Belt Coaching and Project Outcomes: An Empirical Investigation. *Quality Management Journal*, 17, 54-67. doi:10.1080/10686967.2010.11918270
- Harris, L., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 214-234. doi:10.1108/09534810210429273
- Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. doi:10.2307/258963
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach*: Guilford Publications.
- Hooper, D., Coughlan, J., & R. Mullen, M. (2007). Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23. doi:10.1037/a0014694
- Johansen, D. (1998). Interface, Inc.: Taking the lead toward sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 5, 53-59. doi:10.1016/S1066-7938(00)80100-1
- Jones, F., & Fletcher, B. (2002). Job Control, Physical Health and Psychological Well-Being. In *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 121-142).

- Karadal, H., Ay, Ü., & Cuhadar, M. T. (2008). The effect of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and organizational commitment: A study in the public and private sectors. *The Journal of American Academy of Business*, 13, 176-181.
- Kline, P. (2000). *The Handbook of Psychological Testing*. London: Routledge.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling, 4th ed.* New York, NY, US: Guilford Press.
- Kuhnert, K., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12, 648-657. doi:10.2307/258070
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207-220. doi:10.1007/s10551-014-2093-z
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *The Journal of applied psychology*, 87, 52-65. doi:10.1037/0021-9010.87.1.52
- Lowhorn, G. (2007). *Qualitative and Quantitative Research: How to Choose the Best Design*. Paper presented at the Academic Business World International Conference.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150. doi:10.1016/0749-5978(91)90037-T
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Ressource Management*, 33(3), 353-372. doi:10.1002/hrm.3930330305
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. doi:10.1037/0021-9010.79.4.475
- Mulaik, S., R. James, L., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Dean Stilwell, C. (1989). Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-445. doi:10.1037/0033-2909.105.3.430
- Muller, A., & Kolk, A. (2010). Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 47, 1-26. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00855.x
- Ones, D., & Dilchert, S. (2012). Environmental Sustainability at Work: A Call to Action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 444-466. doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. [Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study into Its Relationship with Affective Commitment, Job Satisfaction, and Job Involvement]. *Le travail humain*, 71(1), 22-42. doi:10.3917/th.711.0022
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2013). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: an Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121.
- Paillé, P., & Mejía-Morelos, J. (2014). Antecedents of pro-environmental behaviours at work: The moderating influence of psychological contract breach. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 124-131. doi:10.1016/j.jenvp.2014.01.004
- Paillé, P., & Mejía-Morelos, J. (2019). Organisational support is not always enough to encourage employee environmental performance. The moderating role of exchange ideology. *Journal of Cleaner Production*, 220, 1061-1070. doi:10.1016/j.jclepro.2019.02.192
- Paillé, P., Mejía-Morelos, J., Raineri, N., & Stinglhamber, F. (2017). The Influence of the Immediate Manager on the Avoidance of Non-green Behaviors in the Workplace: A Three-Wave Moderated-Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 723-740. doi:10.1007/s10551-017-3519-1
- Paillé, P., & Raineri, N. (2015). Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract breach. *Journal of Business Research*, 68(11), 2404-2411.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363. doi:10.2307/3152222
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 26(3), 513-563. doi:10.1177/014920630002600307
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2010). Sales Managers' Motivation to Coach Salespeople: an exploration using expectancy theory. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8(1), 34-50.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is Managerial Coaching a source of Competitive Advantage? Promoting Employee Self-Regulation through Coaching. *Coaching An International Journal of Theory Research and Practice*, 8, 20-35. doi:10.1080/17521882.2015.1009134
- Pousa, C., Mathieu, A., & Trépanier, C. (2017). Managing Salesperson Performance Through Coaching: The Moderating Role of Selling Experience (An Extended Abstract). In *Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics* (pp. 653-657).

- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. doi:10.1080/00273170701341316
- Ram, N., Immamuddin, K., Ali, A., Raza Chandio, F., & M. Shaikih, F. (2011). Role Conflict and Role Ambiguity as Factors in Work Stress among Managers: A Case Study of Manufacturing Sector in Pakistan. *Asian Social Science*, 7. doi:10.5539/ass.v7n2p113
- Ramus, C. (2001). Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability. *California Management Review*, 43, 85-105. doi:10.2307/41166090
- Ramus, C., & Killmer, A. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours - A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 554-570. doi:10.1002/bse.504
- Ramus, C., & Steger, U. (2000). The Role of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee 'Ecoinitiatives' at Leading Edge European Companies. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626. doi:10.2307/1556357
- Revilla, M., Saris, W., & Krosnick, J. (2014). Choosing the Number of Categories in Agree-Disagree Scales. *Sociological Methods & Research*, 43, 73-97. doi:10.1177/0049124113509605
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Rivera-Camino, J. (2012). *Corporate environmental market responsiveness: A model of individual and organizational drivers* (Vol. 65).
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. doi:10.2307/2391486
- Robertson, J., & Barling, J. (2013). Greening Organizations Through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194. doi:10.1002/job.1820
- Robertson, J., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75(1), 57-66. doi:10.1016/j.jbusres.2017.02.007
- Rooke, D., & Torbert, W. (2005). Transformations of Leadership. *Harvard business review*, 83(4), 66-76.
- Roy, M.-J., Boiral, O., & Lagace, D. (2001). Environmental commitment and manufacturing excellence: A comparative study within Canadian industry. *Business Strategy and the Environment*, 10(5), 257-268. doi:10.1002/bse.304
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*: Pearson Education Limited.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviors*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schuler, R., Aldag, R., & Brief, A. (1977). Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 111-128. doi:10.1016/0030-5073(77)90047-2
- Süßbauer, E., & Schäfer, M. (2018). Greening the workplace: conceptualising workplaces as settings for enabling sustainable consumption. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 12(3), 327-349. doi:10.1504/IJISD.2018.091521
- Temminck, E., Mearns, K., & Fruhen, L. (2015). Motivating Employees towards Sustainable Behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 402-412. doi:10.1002/bse.1827
- Van Dyne, L., & Ellis, J. B. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 181-205.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93. doi:10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Bachrach, D. G., & Morgeson, F. P. (2017). The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1111-1129. doi:10.1002/job.2189
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi:10.2307/257021
- Wei, Y.-C. (2014). The Benefits of Organizational Citizenship Behavior for Job Performance and the Moderating Role of Human Capital. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 87-99. doi:10.5539/ijbm.v9n7p87
- Weijters, B., Cabooter, E., & Schillewaert, N. (2010). The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 236-247. doi:10.1016/j.ijresmar.2010.02.004
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8, 84-136. doi:10.2307/270754
- Winter, K. G., & Ewers, H. R. (1988). *Business and the environment : a handbook of industrial ecology with 22 checklists for practical use and a concrete example of the integrated system of environmentalist business management (the Winter Model)*.
- Young, C., Davis, M., McNeill, I., Malhotra, B., Russell, S., Unsworth, K., & Clegg, C. (2013). Changing Behaviour: Successful Environmental Programmes in the Workplace. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 689– 703. doi:10.1002/bse.1836
- Zibarras, L., & Ballinger, C. (2011). Promoting environmental behaviour in the workplace: a survey of UK organisations. *Going green: The psychology of sustainability in the workplace*, 1-5.

Annexes

Annexe 1. Questionnaire

Mesure des comportements pro-environnementaux discrétionnaires de l'employé

	(1) Pas du tout d'accord	(2) Plutôt en désaccord	(3) Ni d'accord, ni en désaccord	(4) Plutôt d'accord	(5) Tout à fait d'accord
1.1 – Je donne spontanément de mon temps pour aider mes collègues à prendre en compte l'environnement dans tout ce qu'ils font au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
1.2 – J'encourage mes collègues à adopter un comportement plus respectueux de l'environnement.	☐	☐	☐	☐	☐
1.3 – J'encourage mes collègues à exprimer leurs idées et opinions sur les questions environnementales.	☐	☐	☐	☐	☐
1.4 – Je participe activement à des événements environnementaux organisés dans et/ou par mon entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
1.5 – J'entreprends des actions environnementales qui contribuent positivement à l'image de mon organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
1.6 – Je fais du bénévolat pour des projets, des activités ou des événements qui portent sur des questions environnementales dans mon organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
1.7 – Je me tiens au courant des initiatives de mon entreprise en matière d'environnement.	☐	☐	☐	☐	☐
1.8 – Dans mon travail, je pèse les conséquences de mes actions avant de faire quelque chose qui pourrait affecter l'environnement.	☐	☐	☐	☐	☐
1.9 – Je mène volontairement des actions et des initiatives environnementales dans le cadre de mes activités professionnelles quotidiennes.	☐	☐	☐	☐	☐
1.10 – Je fais des suggestions à mes collègues sur les moyens de protéger plus efficacement l'environnement, même lorsque ce n'est pas ma	☐	☐	☐	☐	☐

responsabilité directe.

Perception du soutien environnemental du superviseur

	(1) Pas du tout d'accord	(2) Plutôt en désaccord	(3) Ni d'accord, ni en désaccord	(4) Plutôt d'accord	(5) Tout à fait d'accord
2.1 – Mon superviseur encourage les initiatives environnementales.	☐	☐	☐	☐	☐
2.2 – Mon superviseur encourage les employés à assister à des formations environnementales.	☐	☐	☐	☐	☐
2.3 – Mon superviseur s'assure que les employés ont les compétences environnementales nécessaires à l'exercice de leur métier.	☐	☐	☐	☐	☐
2.4 – Mon superviseur s'engage ouvertement dans des discussions sur des sujets environnementaux.	☐	☐	☐	☐	☐
2.5 – Mon superviseur donne des informations complètes et précises à propos des sujets environnementaux.	☐	☐	☐	☐	☐
2.6 – Mon superviseur fait participer les employés à la résolution de problèmes environnementaux.	☐	☐	☐	☐	☐

Perception du soutien organisationnel

	(1) (R=5) Pas du tout d'accord	(2) (R=4) Plutôt en désaccord	(3) Ni d'accord, ni en désaccord	(4) (R=2) Plutôt d'accord	(5) (R=1) Tout à fait d'accord
3.1 – L'organisation apprécie ma contribution à son bien-être.	☐	☐	☐	☐	☐
3.2 (R) – L'organisation n'apprécie aucun des efforts supplémentaires que je fournis.	☐	☐	☐	☐	☐
3.3 (R) – L'organisation ignorerait toute plainte de ma part.	☐	☐	☐	☐	☐
3.4 – L'organisation se soucie vraiment de mon bien-être.	☐	☐	☐	☐	☐
3.5 (R) – Même si je faisais le meilleur travail possible, l'organisation ne le remarquerait pas.	☐	☐	☐	☐	☐

3.6 – L'organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3.7 (R) – L'organisation se préoccupe très peu de moi. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3.8 – L'organisation est fière de mes réalisations au travail. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Perception du soutien environnemental de l'organisation

	(1) Pas du tout d'accord	(2) Plutôt en désaccord	(3) Ni d'accord, ni en désaccord	(4) Plutôt d'accord	(5) Tout à fait d'accord
4.1 – L'organisation est fière de mes réalisations environnementales au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
4.2 – Mes collègues se soucient véritablement de mon point de vue sur l'environnement.	☐	☐	☐	☐	☐
4.3 – L'organisation apprécie ma contribution à l'environnement.	☐	☐	☐	☐	☐
4.4 – Mon organisation est prête à soutenir les employés dans la résolution de problèmes environnementaux.	☐	☐	☐	☐	☐
4.5 – Mon organisation est prête à faire un effort supplémentaire pour résoudre un problème environnemental.	☐	☐	☐	☐	☐
4.6 – De l'aide est disponible dans mon entreprise lorsque des problèmes environnementaux surviennent.	☐	☐	☐	☐	☐

Mesure de l'épuisement

	(1) (R=5) Pas du tout d'accord	(2) (R=4) Plutôt en désaccord	(3) Ni d'accord, ni en désaccord	(4) (R=2) Plutôt d'accord	(5) (R=1) Tout à fait d'accord
5.1 – Il y a des jours où je me sens fatigué avant d'arriver au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
5.2 – Après ma journée de travail ou après avoir travaillé, j'ai tendance à avoir besoin de plus de temps qu'auparavant pour me relaxer et me sentir mieux.	☐	☐	☐	☐	☐

5.3 (R) – Je supporte très bien la pression de mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
5.4 – Durant ma journée de travail, je me sens souvent épuisé sur le plan émotionnel.	☐	☐	☐	☐	☐
5.5 (R) – Après avoir travaillé, j'ai suffisamment d'énergie pour mes activités de loisir.	☐	☐	☐	☐	☐
5.6 – Après avoir travaillé, je me sens généralement épuisé et fatigué.	☐	☐	☐	☐	☐
5.7 (R) – Je peux généralement bien gérer ma charge de travail.	☐	☐	☐	☐	☐
5.8 (R) – Quand je travaille, je me sens généralement plein d'énergie.	☐	☐	☐	☐	☐

Mesure du désengagement

	(1) (R=5) Pas du tout d'accord	(2) (R=4) Plutôt en désaccord	(3) Ni d'accord, ni en désaccord	(4) (R=2) Plutôt d'accord	(5) (R=1) Tout à fait d'accord
6.1 (R) – Je trouve toujours de nouveaux aspects intéressants dans mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
6.2 – Il m'arrive de plus en plus souvent de parler de mon travail d'une manière négative.	☐	☐	☐	☐	☐
6.3 – Dernièrement, j'ai tendance à moins penser à mes tâches professionnelles et à les accomplir presque mécaniquement.	☐	☐	☐	☐	☐
6.4 (R) – Je trouve que mon travail est un défi positif.	☐	☐	☐	☐	☐
6.5 – Avec le temps, on peut se déconnecter de ce type de travail.	☐	☐	☐	☐	☐
6.6 – Parfois, je me sens malade à cause de mes tâches professionnelles.	☐	☐	☐	☐	☐
6.7 (R) – C'est le seul domaine professionnel dans lequel je puisse m'imaginer travailler.	☐	☐	☐	☐	☐
6.8 (R) – Je me sens de plus en plus engagé(e) dans mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐

Mesure de l'ambiguïté de la fonction

	(5) Pas du tout d'accord	(4) Plutôt en désaccord	(3) Ni d'accord, ni en désaccord	(2) Plutôt d'accord	(1) Tout à fait d'accord
7.1 – J'ai des objectifs bien définis et planifiés à mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐
7.2 – Je sais que mon temps est bien réparti.	☐	☐	☐	☐	☐
7.3 – Je sais quelles sont mes responsabilités.	☐	☐	☐	☐	☐
7.4 – Je sais exactement ce qu'on attend de moi.	☐	☐	☐	☐	☐
7.5 – Je suis certain du niveau d'autorité que j'ai sur un projet.	☐	☐	☐	☐	☐
7.6 – Ce qui doit être fait est expliqué clairement.	☐	☐	☐	☐	☐

Mesure du conflit de la fonction

	(1) Pas du tout d'accord	(2) Plutôt en désaccord	(3) Ni d'accord, ni en désaccord	(4) Plutôt d'accord	(5) Tout à fait d'accord
8.1 – Je dois faire des choses qui devraient être faites différemment et dans des conditions différentes.	☐	☐	☐	☐	☐
8.2 – Je reçois une mission sans la main-d'œuvre nécessaire pour la mener à bien.	☐	☐	☐	☐	☐
8.3 – Je dois enfreindre une règle ou une politique afin d'effectuer une tâche.	☐	☐	☐	☐	☐
8.4 – Je travaille avec deux groupes ou plus qui opèrent assez différemment.	☐	☐	☐	☐	☐
8.5 – Je reçois des demandes incompatibles de la part de deux personnes ou plus.	☐	☐	☐	☐	☐
8.6 – Je fais des choses qui sont susceptibles d'être acceptées par une personne mais pas par d'autres.	☐	☐	☐	☐	☐
8.7 – Je reçois une tâche sans les ressources et le matériel adéquats pour l'exécuter.	☐	☐	☐	☐	☐
8.8 – Je travaille sur des choses superflues.	☐	☐	☐	☐	☐

Genre

(1) Homme

(2) Femme

☐☐

Âge

(1) < 25
ans(2) 25 – 30
ans(3) 31 – 35
ans(4) 36 – 40
ans(5) 41 - 45
ans(6) 46 – 50
ans(7) > 50
ans☐☐☐☐☐☐☐

Ancienneté dans l'entreprise

(1) < 1 an

(2) 1 – 2 ans

(3) 3 – 4 ans

(4) 5 – 10 ans

(5) > 10 ans

☐☐☐☐☐

Secteur d'activité

.....

Pays

.....

Niveau d'études

(1) Etudes
primaires(2) Etudes
secondaires(3) Etudes
supérieures (niveau
Bachelier)(4) Master
universitaire(5) Doctorat ou
plus☐☐☐☐☐

Annexe 2. Profil sociodémographique des répondants

Statistiques descriptives : langue utilisée

User Language		
N	Valide	203
	Manquant	0

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	EN-GB	17	8,4	8,4	8,4
	FR	186	91,6	91,6	100,0
	Total	203	100,0	100,0	

Statistiques descriptives : genre

Genre		
N	Valide	191
	Manquant	12
Moyenne		1,43
Médiane		1,00
Ecart type		,496

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	109	53,7	57,1	57,1
	Femme	82	40,4	42,9	100,0
	Total	191	94,1	100,0	
Manquant		12	5,9		
Total		203	100,0		

Statistiques descriptives : âge

Âge

N	Valide	191
	Manquant	12
Moyenne		3,94
Médiane		3,00
Ecart type		2,512

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	< 25 ans	49	24,1	25,7	25,7
	25 – 30 ans	36	17,7	18,8	44,5
	31 – 35 ans	11	5,4	5,8	50,3
	36 – 40 ans	11	5,4	5,8	56,0
	41 – 45 ans	9	4,4	4,7	60,7
	46 – 50 ans	16	7,9	8,4	69,1
	> 50 ans	59	29,1	30,9	100,0
	Total	191	94,1	100,0	
Manquant		12	5,9		
Total		203	100,0		

Statistiques descriptives : ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté dans l'entreprise

N	Valide	191
	Manquant	12
Moyenne		3,05
Médiane		3,00
Ecart type		1,737

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	< 1 an	60	29,6	31,4	31,4
	1 – 2 ans	31	15,3	16,2	47,6
	3 – 4 ans	10	4,9	5,2	52,9
	5 – 10 ans	19	9,4	9,9	62,8
	> 10 ans	71	35,0	37,2	100,0
	Total	191	94,1	100,0	
Manquant		12	5,9		
Total		203	100,0		

Statistiques descriptives : pays

Pays

N	Valide	191
	Manquant	12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Belgique	173	85,2	90,6	90,6
	France	6	3,0	3,1	93,7
	Hollande	1	,5	,5	94,2
	Luxembourg	8	3,9	4,2	98,4
	Roumanie	1	,5	,5	99,0
	Suisse	2	1,0	1,0	100,0
	Total	191	94,1	100,0	
Manquant		12	5,9		
Total		203	100,0		

Statistiques descriptives : niveau d'études

Niveau d'études

N	Valide	190
	Manquant	13
Moyenne		3,68
Médiane		4,00
Ecart type		,648

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Etudes secondaires	9	4,4	4,7	4,7
	Etudes supérieures (niveau Bachelier)	53	26,1	27,9	32,6
	Master universitaire	118	58,1	62,1	94,7
	Doctorat ou plus	10	4,9	5,3	100,0
	Total	190	93,6	100,0	
Manquant		13	6,4		
Total		203	100,0		

Annexe 3 : Validité des différentes échelles de mesure

a) Echelle des comportements pro-environnementaux discrétionnaires de l'employé

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	191	94,1
	Exclue ^a	12	5,9
	Total	203	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,867	,868	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1.1	31,08	46,231	,586	,415	,855
1.2	30,63	47,856	,578	,408	,856
1.3	30,88	47,443	,509	,329	,860
1.4	31,44	44,585	,657	,482	,849
1.5	31,26	44,550	,634	,456	,850
1.6	32,15	43,705	,628	,457	,851
1.7	30,69	47,259	,500	,297	,861
1.8	30,77	47,460	,468	,284	,864
1.9	30,97	44,178	,577	,398	,856
1.10	31,32	43,410	,700	,546	,845

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
34,58	55,561	7,454	10

b) Echelle de perception du soutien environnemental du superviseur

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	198	97,5
	Exclue ^a	5	2,5
	Total	203	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,900	,900	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
2.1	13,61	20,807	,751	,590	,879
2.2	14,34	21,678	,663	,457	,892
2.3	14,16	21,446	,689	,505	,888
2.4	13,70	20,972	,705	,581	,886
2.5	13,98	20,584	,781	,635	,875
2.6	14,06	20,341	,782	,632	,874

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
16,77	29,608	5,441	6

c) Echelle de perception du soutien organisationnel

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	195	96,1
	Exclue ^a	8	3,9
	Total	203	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,877	,877	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
3.1	25,85	26,839	,637	,497	,862
3.2	25,77	26,230	,593	,526	,867
3.3	25,56	26,701	,643	,512	,862
3.4	25,82	26,656	,651	,535	,861
3.5	25,59	25,686	,683	,550	,857
3.6	25,87	26,199	,615	,536	,865
3.7	25,64	24,891	,744	,592	,850
3.8	25,82	27,718	,543	,371	,871

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
29,42	33,842	5,817	8

d) Echelle de perception du soutien environnemental de l'organisation

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	199	98,0
	Exclue ^a	4	2,0
	Total	203	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,842	,845	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
4.1	16,45	13,481	,635	,483	,814
4.2	16,39	13,683	,487	,414	,843
4.3	16,18	12,997	,692	,541	,803
4.4	15,90	12,622	,704	,590	,800
4.5	15,93	12,965	,635	,591	,814
4.6	16,26	12,889	,593	,449	,823

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
19,42	18,296	4,277	6

e) Echelle de l'épuisement

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	93,6
	Exclue ^a	13	6,4
	Total	203	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,849	,850	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
5.1	18,99	24,809	,578	,485	,832
5.2	19,34	24,447	,579	,408	,833
5.3	20,21	26,069	,553	,392	,835
5.4	20,03	24,386	,653	,458	,822
5.5	19,87	25,487	,545	,399	,836
5.6	19,56	24,226	,690	,545	,817
5.7	20,42	27,355	,503	,351	,840
5.8	20,01	26,048	,601	,398	,830

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
22,63	32,414	5,693	8

f) Echelle du désengagement

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	184	90,6
	Exclue ^a	19	9,4
	Total	203	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,705	,695	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
6.1	25,73	35,784	,558	,437	,634
6.2	25,54	47,539	,367	,270	,684
6.3	25,55	48,194	,421	,251	,680
6.4	25,43	32,673	,643	,502	,605
6.5	25,86	47,532	,291	,144	,697
6.6	25,07	50,444	,250	,159	,702
6.7	25,09	50,572	,165	,097	,717
6.8	25,68	40,720	,490	,311	,654

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
29,14	55,375	7,441	8

g) Echelle de l'ambiguïté de la fonction

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	93,6
	Exclue ^a	13	6,4
	Total	203	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,793	,801	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
7.1	11,03	9,861	,526	,323	,766
7.2	10,84	10,430	,434	,263	,788
7.3	11,49	10,611	,642	,503	,748
7.4	11,26	9,727	,622	,450	,743
7.5	11,19	10,031	,563	,428	,757
7.6	10,73	9,647	,539	,299	,764

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
13,31	13,898	3,728	6

h) Echelle du conflit de la fonction

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	180	88,7
	Exclue ^a	23	11,3
	Total	203	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,816	,819	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
8.1	18,84	31,007	,469	,300	,804
8.2	19,14	29,096	,622	,528	,784
8.3	19,89	30,490	,489	,282	,802
8.4	18,80	30,172	,392	,301	,818
8.5	19,36	28,422	,628	,458	,782
8.6	18,90	28,917	,569	,447	,790
8.7	19,24	28,487	,597	,491	,786
8.8	19,59	29,093	,531	,341	,796

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
21,97	37,496	6,123	8

Annexe 4 : Matrice de corrélation des variables de contrôle avec la VI

	1	2	3	4	5	6	7
1. Epuisement	Corrélation de Pearson	1	,171*	,124	-,139	-,070	-,195**
	Sig. (bilatérale)		,017	,089	,055	,339	,007
	N	197	193	191	191	191	190
2. Désengagement	Corrélation de Pearson	,171*	1	,117	,016	,101	-,032
	Sig. (bilatérale)	,017		,106	,829	,163	,661
	N	193	193	191	191	191	190
3. OCBE	Corrélation de Pearson	-,162*	-,063	1	,202**	,055	,067
	Sig. (bilatérale)	,023	,382		,005	,449	,361
	N	197	193	203	191	191	190
4. Genre	Corrélation de Pearson	,124	,117	202**	1	-,033	-,175*
	Sig. (bilatérale)	,089	,106	,005		,649	,015
	N	191	191	191	191	191	190
5. Âge	Corrélation de Pearson	-,139	,016	-,033	1	,853**	-,165*
	Sig. (bilatérale)	,055	,829	,449		,000	,023
	N	191	191	191	191	191	190
6. Ancienneté dans l'entreprise	Corrélation de Pearson	-,070	,101	,004	,853**	1	-,261**
	Sig. (bilatérale)	,339	,163	,825	,000		,000
	N	191	191	191	191	191	190
7. Niveau d'études	Corrélation de Pearson	-,195**	-,032	-,175*	-,165*	-,261**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,661	,015	,023	,000	
	N	190	190	190	190	190	190

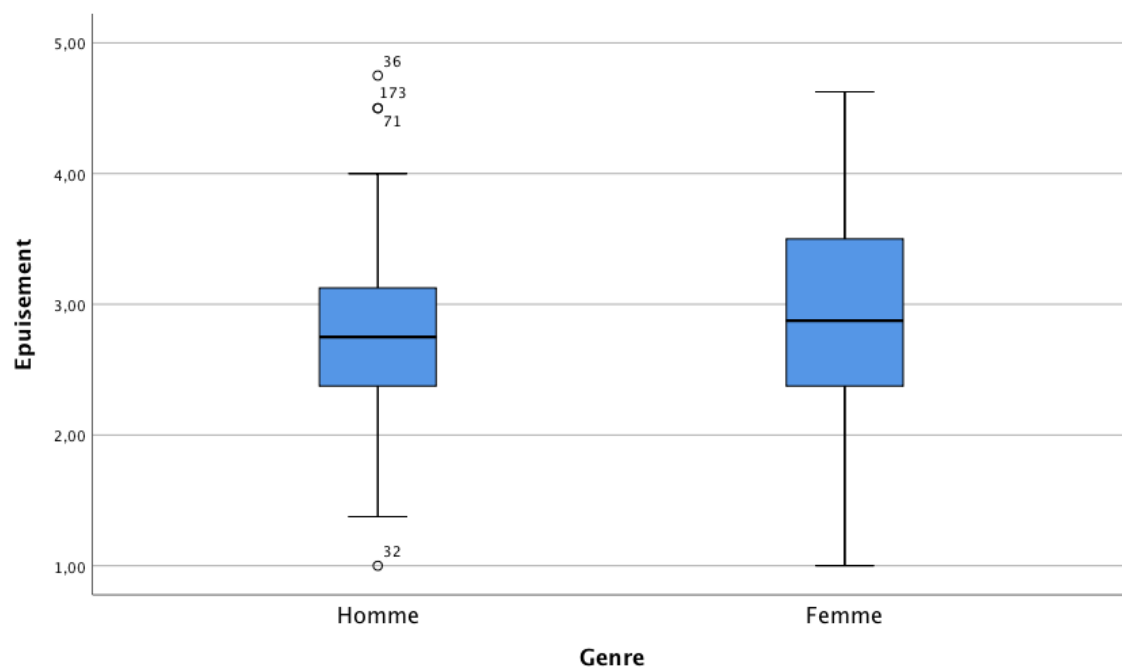
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Annexe 5 : Analyse des variables de contrôle

a) Genre

Descriptives						
Genre			Statistiques	Erreur standard		
Epuisement	Homme	Moyenne		2,7642	,06105	
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,6432		
			Borne supérieure	2,8852		
		Moyenne tronquée à 5 %		2,7524		
		Médiane		2,7500		
		Variance		,403		
		Ecart type		,63444		
		Minimum		1,00		
		Maximum		4,75		
		Plage		3,75		
		Plage interquartile		,75		
		Asymétrie		,357		,233
		Kurtosis		1,235		,461
	Femme	Moyenne		2,9368	,08988	
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,7579		
			Borne supérieure	3,1156		
		Moyenne tronquée à 5 %		2,9465		
		Médiane		2,8750		
		Variance		,662		
		Ecart type		,81393		
		Minimum		1,00		
		Maximum		4,63		
		Plage		3,63		
Plage interquartile		1,13				
Asymétrie		-,179	,266			
Kurtosis		-,389	,526			
Désengagement	Homme	Moyenne		3,0491	,06901	
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,9123		
			Borne supérieure	3,1860		
		Moyenne tronquée à 5 %		2,9954		
		Médiane		2,8750		
		Variance		,514		
		Ecart type		,71722		
		Minimum		1,75		
		Maximum		5,50		
		Plage		3,75		
		Plage interquartile		1,00		
		Asymétrie		1,131		,233
		Kurtosis		1,404		,461
	Femme	Moyenne		3,2250	,08478	
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,0563		
			Borne supérieure	3,3936		
		Moyenne tronquée à 5 %		3,1755		
		Médiane		3,0000		
		Variance		,589		
		Ecart type		,76774		
		Minimum		2,13		
		Maximum		5,50		
		Plage		3,38		
Plage interquartile		1,03				
Asymétrie		,958	,266			
Kurtosis		,500	,526			



b) Âge

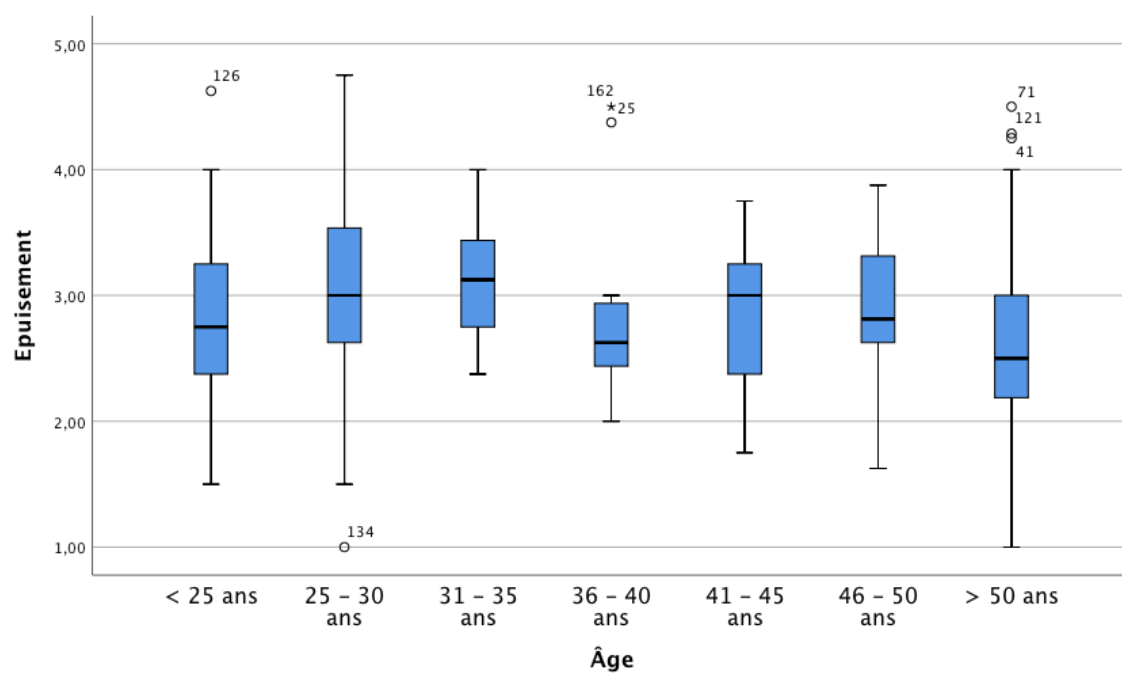
Descriptives

Âge		Statistiques		Erreur standard
Epuisement	< 25 ans	Moyenne	2,8103	,09011
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,6291
			Borne supérieure	2,9914
		Moyenne tronquée à 5 %	2,8028	
		Médiane	2,7500	
		Variance	,398	
		Ecart type	,63075	
		Minimum	1,50	
		Maximum	4,63	
		Plage	3,13	
		Plage interquartile	,88	
		Asymétrie	,297	,340
		Kurtosis	,599	,668
	25 - 30 ans	Moyenne	3,0575	,14179
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,7697
			Borne supérieure	3,3454
		Moyenne tronquée à 5 %	3,0716	
		Médiane	3,0000	
		Variance	,724	
		Ecart type	,85075	
		Minimum	1,00	
		Maximum	4,75	
		Plage	3,75	
		Plage interquartile	,99	

		Asymétrie	-,368	,393
		Kurtosis	,124	,768
31 - 35 ans	Moyenne		3,0795	,15564
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,7327	
		Borne supérieure	3,4263	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,0676	
	Médiane		3,1250	
	Variance		,266	
	Ecart type		,51621	
	Minimum		2,38	
	Maximum		4,00	
	Plage		1,63	
	Plage interquartile		,75	
	Asymétrie		,234	,661
	Kurtosis		-,647	1,279
36 - 40 ans	Moyenne		2,9091	,24197
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,3700	
		Borne supérieure	3,4482	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,8712	
	Médiane		2,6250	
	Variance		,644	
	Ecart type		,80252	
	Minimum		2,00	
	Maximum		4,50	
	Plage		2,50	
	Plage interquartile		,63	
	Asymétrie		1,420	,661

	Kurtosis	1,098	1,279
41 - 45 ans	Moyenne	2,8611	,21393
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		
	Borne inférieure	2,3678	
	Borne supérieure	3,3544	
	Moyenne tronquée à 5 %	2,8735	
	Médiane	3,0000	
	Variance	,412	
	Ecart type	,64179	
	Minimum	1,75	
	Maximum	3,75	
	Plage	2,00	
	Plage interquartile	1,06	
	Asymétrie	-,409	,717
	Kurtosis	-,563	1,400
46 - 50 ans	Moyenne	2,8932	,14262
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		
	Borne inférieure	2,5892	
	Borne supérieure	3,1972	
	Moyenne tronquée à 5 %	2,9091	
	Médiane	2,8125	
	Variance	,325	
	Ecart type	,57049	
	Minimum	1,63	
	Maximum	3,88	
	Plage	2,25	
	Plage interquartile	,72	
	Asymétrie	-,418	,564
	Kurtosis	,305	1,091

> 50 ans	Moyenne	2,6383	,09705
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		
	Borne inférieure	2,4440	
	Borne supérieure	2,8326	
	Moyenne tronquée à 5 %	2,6252	
	Médiane	2,5000	
	Variance	,556	
	Ecart type	,74547	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,50	
	Plage	3,50	
	Plage interquartile	,88	
	Asymétrie	,304	,311
	Kurtosis	,326	,613

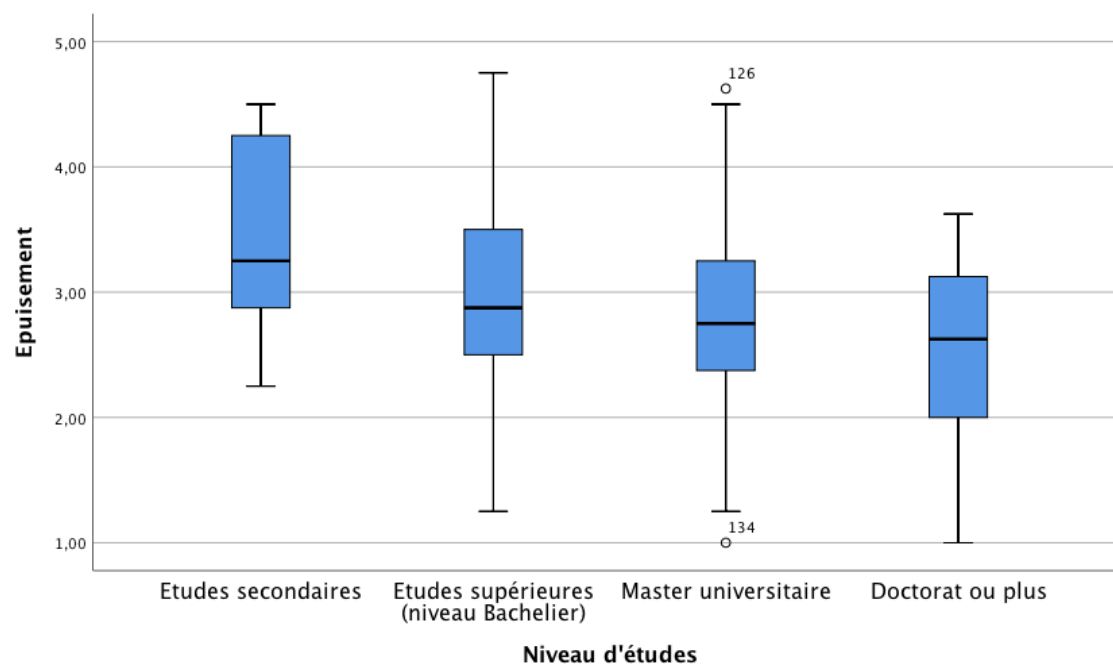


c) Niveau d'études

		Descriptives			
Niveau d'études		Statistiques		Erreur standard	
Epuisement	Etudes secondaires	Moyenne		3,3929	,26141
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,7900	
			Borne supérieure	3,9957	
		Moyenne tronquée à 5 %		3,3948	
		Médiane		3,2500	
		Variance		,615	
		Ecart type		,78424	
		Minimum		2,25	
		Maximum		4,50	
		Plage		2,25	
		Plage interquartile		1,46	
		Asymétrie		,246	,717
		Kurtosis		-1,278	1,400
	Etudes supérieures (niveau Bachelier)	Moyenne		2,9226	,10162
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,7187	
			Borne supérieure	3,1265	
		Moyenne tronquée à 5 %		2,9123	
		Médiane		2,8750	
		Variance		,547	
		Ecart type		,73978	
		Minimum		1,25	
		Maximum		4,75	
		Plage		3,50	

	Plage interquartile		1,00	
	Asymétrie		,220	,327
	Kurtosis		,086	,644
Master universitaire	Moyenne		2,7821	,06269
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,6580	
		Borne supérieure	2,9063	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,7810	
	Médiane		2,7500	
	Variance		,464	
	Ecart type		,68103	
	Minimum		1,00	
	Maximum		4,63	
	Plage		3,63	
	Plage interquartile		,88	
	Asymétrie		,087	,223
	Kurtosis		,277	,442
Doctorat ou plus	Moyenne		2,5625	,26237
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	1,9690	
		Borne supérieure	3,1560	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,5903	
	Médiane		2,6250	
	Variance		,688	
	Ecart type		,82968	
	Minimum		1,00	
	Maximum		3,63	
	Plage		2,63	
	Plage interquartile		1,31	

Asymétrie	-,614	,687
Kurtosis	-,186	1,334

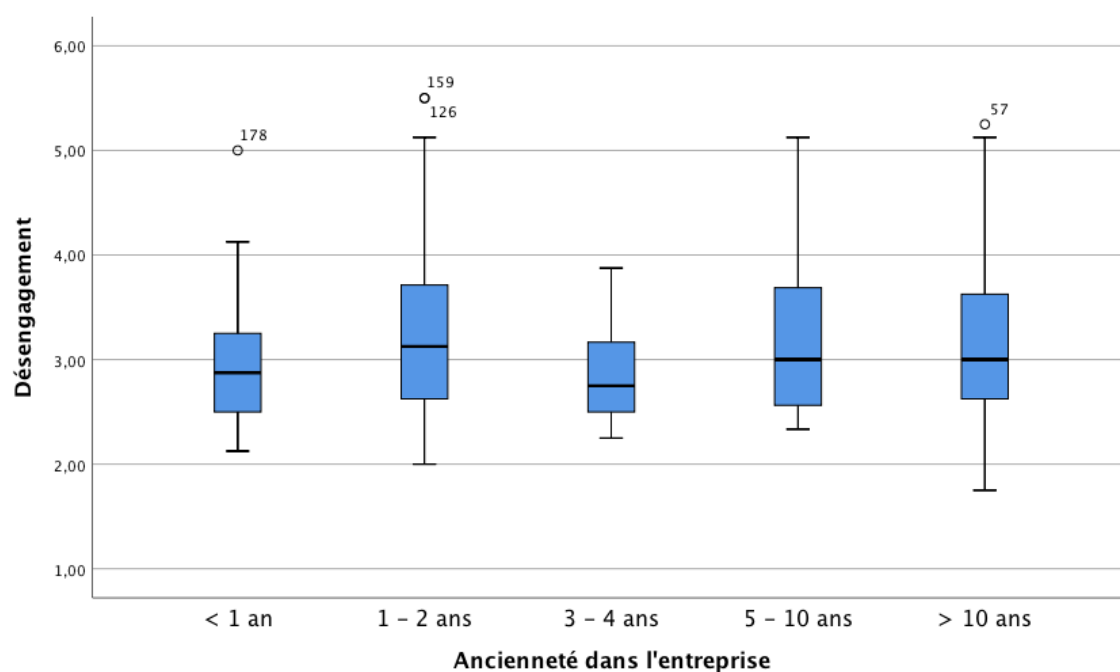


d) Ancienneté dans l'entreprise

Descriptives				
Ancienneté dans l'entreprise			Statistiques	Erreur standard
Désengagement	< 1 an	Moyenne	2,9608	,07461
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		
		Borne inférieure	2,8115	
		Borne supérieure	3,1101	
		Moyenne tronquée à 5 %	2,9264	
		Médiane	2,8750	
		Variance	,334	
		Ecart type	,57792	
		Minimum	2,13	
		Maximum	5,00	
		Plage	2,88	
		Plage interquartile	,75	
		Asymétrie	1,058	,309
		Kurtosis	1,514	,608
	1 - 2 ans	Moyenne	3,3000	,16912
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		
		Borne inférieure	2,9546	
		Borne supérieure	3,6454	
		Moyenne tronquée à 5 %	3,2475	
		Médiane	3,1250	
		Variance	,887	
		Ecart type	,94163	
		Minimum	2,00	
		Maximum	5,50	
		Plage	3,50	
		Plage interquartile	1,17	

		Asymétrie	,946	,421
		Kurtosis	,424	,821
3 - 4 ans	Moyenne		2,8792	,16427
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,5076	
		Borne supérieure	3,2508	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,8588	
	Médiane		2,7500	
	Variance		,270	
	Ecart type		,51947	
	Minimum		2,25	
	Maximum		3,88	
	Plage		1,63	
	Plage interquartile		,78	
	Asymétrie		1,036	,687
	Kurtosis		,165	1,334
5 - 10 ans	Moyenne		3,2967	,20292
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,8704	
		Borne supérieure	3,7230	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,2486	
	Médiane		3,0000	
	Variance		,782	
	Ecart type		,88453	
	Minimum		2,33	
	Maximum		5,13	
	Plage		2,79	
	Plage interquartile		1,38	
	Asymétrie		,775	,524

Kurtosis		-,537	1,014
> 10 ans	Moyenne	3,1761	,08685
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,0028
		Borne supérieure	3,3493
	Moyenne tronquée à 5 %	3,1389	
	Médiane	3,0000	
	Variance	,536	
	Ecart type	,73185	
	Minimum	1,75	
	Maximum	5,25	
	Plage	3,50	
	Plage interquartile	1,00	
	Asymétrie	,790	,285
	Kurtosis	,393	,563



Annexe 6 : Analyse factorielle confirmatoire du modèle dans R

```

> summary(fit, fit.measures=TRUE)
lavaan 0.6-2 ended normally after 76 iterations

      Optimization method           NLMINB
      Number of free parameters           119

      Used      Total
      Number of observations           165      203

      Estimator           ML
      Model Fit Test Statistic      1892.759
      Degrees of freedom           1106
      P-value (Chi-square)           0.000

Model test baseline model:

      Minimum Function Test Statistic      4700.565
      Degrees of freedom           1176
      P-value           0.000

User model versus baseline model:

      Comparative Fit Index (CFI)           0.777
      Tucker-Lewis Index (TLI)           0.763

Loglikelihood and Information Criteria:

      Loglikelihood user model (H0)      -10915.671
      Loglikelihood unrestricted model (H1) -9969.291

      Number of free parameters           119
      Akaike (AIC)           22069.342
      Bayesian (BIC)           22438.949
      Sample-size adjusted Bayesian (BIC) 22062.194

Root Mean Square Error of Approximation:

      RMSEA           0.066
      90 Percent Confidence Interval      0.061  0.071
      P-value RMSEA <= 0.05           0.000

Standardized Root Mean Square Residual:

      SRMR           0.080

Parameter Estimates:

      Information           Expected
      Information saturated (h1) model      Structured
      Standard Errors           Standard

```

Latent Variables:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
OCBE =~				
Q1_2	1.000			
Q1_3	1.088	0.184	5.897	0.000
Q1_4	1.503	0.214	7.023	0.000
Q1_5	1.612	0.226	7.150	0.000
Q17_1	1.686	0.240	7.031	0.000
Q17_2	1.080	0.188	5.748	0.000
Q17_3	1.013	0.188	5.384	0.000
Q17_4	1.598	0.239	6.692	0.000
Q17_5	1.673	0.230	7.270	0.000
PSSE =~				
Q2_1	1.000			
Q2_2	0.876	0.091	9.621	0.000
Q2_3	0.933	0.092	10.127	0.000
Q2_4	1.047	0.096	10.953	0.000
Q2_5	1.024	0.090	11.359	0.000
Q2_6	1.069	0.094	11.412	0.000
POSE =~				
Q4_1	1.000			
Q4_3	1.020	0.106	9.585	0.000
Q4_4	0.975	0.115	8.492	0.000
Q4_6	0.966	0.125	7.703	0.000
Ambiguïte =~				
Q7_1	1.000			
Q7_2	0.924	0.186	4.960	0.000
Q7_3	0.962	0.152	6.323	0.000
Q7_4	1.302	0.205	6.367	0.000
Q7_5	1.185	0.196	6.037	0.000
Q7_6	1.264	0.216	5.851	0.000
Conflit =~				
Q8_1	1.000			
Q8_2	1.358	0.193	7.042	0.000
Q8_3	0.972	0.173	5.617	0.000
Q8_4	0.739	0.195	3.788	0.000
Q8_5	1.254	0.197	6.379	0.000
Q8_6	1.050	0.190	5.532	0.000
Q8_7	1.384	0.207	6.701	0.000
Q8_8	1.374	0.206	6.660	0.000
Epuisement =~				
Q5_1	1.000			
Q5_2	1.023	0.150	6.805	0.000
Q5_3	0.845	0.126	6.724	0.000
Q5_4	1.144	0.145	7.894	0.000
Q5_5	0.880	0.137	6.441	0.000
Q5_6	1.079	0.139	7.742	0.000
Q5_7	0.674	0.106	6.342	0.000
Q5_8	0.914	0.122	7.524	0.000
Desengagement =~				
Q6_1	1.000			
Q6_2	0.379	0.074	5.119	0.000
Q6_3	0.373	0.062	6.054	0.000
Q6_4	1.263	0.153	8.227	0.000
Q6_5	0.307	0.083	3.718	0.000

Q6_5	0.307	0.083	3.718	0.000
Q6_6	0.207	0.062	3.363	0.001
Q6_7	0.175	0.074	2.357	0.018
Q6_8	0.654	0.108	6.058	0.000

Covariances:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
OCBE ~~				
PSSE	0.227	0.052	4.362	0.000
POSE	0.208	0.045	4.664	0.000
Ambiguïte	-0.063	0.027	-2.371	0.018
Conflit	-0.038	0.029	-1.299	0.194
Epuisement	-0.059	0.034	-1.724	0.085
Desengagement	0.061	0.074	0.828	0.407
PSSE ~~				
POSE	0.462	0.076	6.043	0.000
Ambiguïte	-0.103	0.043	-2.376	0.018
Conflit	-0.120	0.051	-2.367	0.018
Epuisement	-0.165	0.060	-2.764	0.006
Desengagement	0.107	0.123	0.865	0.387
POSE ~~				
Ambiguïte	-0.148	0.040	-3.672	0.000
Conflit	-0.176	0.046	-3.791	0.000
Epuisement	-0.205	0.053	-3.884	0.000
Desengagement	0.207	0.102	2.024	0.043
Ambiguïte ~~				
Conflit	0.161	0.042	3.873	0.000
Epuisement	0.213	0.050	4.224	0.000
Desengagement	-0.444	0.106	-4.174	0.000
Conflit ~~				
Epuisement	0.302	0.064	4.727	0.000
Desengagement	-0.399	0.108	-3.698	0.000
Epuisement ~~				
Desengagement	-0.424	0.119	-3.555	0.000

Variances:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)
.Q1_2	0.485	0.058	8.374	0.000
.Q1_3	0.723	0.085	8.521	0.000
.Q1_4	0.632	0.080	7.848	0.000
.Q1_5	0.653	0.085	7.707	0.000
.Q17_1	0.789	0.101	7.839	0.000
.Q17_2	0.781	0.091	8.570	0.000
.Q17_3	0.855	0.099	8.672	0.000
.Q17_4	0.919	0.113	8.126	0.000
.Q17_5	0.632	0.084	7.552	0.000
.Q2_1	0.487	0.063	7.703	0.000
.Q2_2	0.578	0.071	8.195	0.000
.Q2_3	0.546	0.068	8.016	0.000
.Q2_4	0.503	0.066	7.618	0.000
.Q2_5	0.407	0.055	7.348	0.000
.Q2_6	0.434	0.059	7.308	0.000
.Q4_1	0.353	0.049	7.275	0.000
.Q4_3	0.304	0.044	6.887	0.000
.Q4_4	0.471	0.060	7.809	0.000

.Q4_1	0.353	0.049	7.275	0.000
.Q4_3	0.304	0.044	6.887	0.000
.Q4_4	0.471	0.060	7.809	0.000
.Q4_6	0.644	0.079	8.178	0.000
.Q7_1	0.633	0.075	8.431	0.000
.Q7_2	0.663	0.078	8.552	0.000
.Q7_3	0.199	0.028	7.139	0.000
.Q7_4	0.343	0.049	7.012	0.000
.Q7_5	0.428	0.055	7.716	0.000
.Q7_6	0.589	0.074	7.956	0.000
.Q8_1	0.714	0.086	8.352	0.000
.Q8_2	0.507	0.071	7.171	0.000
.Q8_3	0.825	0.097	8.487	0.000
.Q8_4	1.541	0.173	8.899	0.000
.Q8_5	0.797	0.099	8.051	0.000
.Q8_6	1.019	0.120	8.519	0.000
.Q8_7	0.742	0.096	7.727	0.000
.Q8_8	0.758	0.097	7.777	0.000
.Q5_1	0.731	0.089	8.222	0.000
.Q5_2	0.847	0.102	8.306	0.000
.Q5_3	0.606	0.073	8.341	0.000
.Q5_4	0.521	0.070	7.494	0.000
.Q5_5	0.769	0.091	8.450	0.000
.Q5_6	0.519	0.068	7.666	0.000
.Q5_7	0.476	0.056	8.484	0.000
.Q5_8	0.434	0.055	7.867	0.000
.Q6_1	2.551	0.354	7.209	0.000
.Q6_2	1.300	0.152	8.579	0.000
.Q6_3	0.779	0.094	8.259	0.000
.Q6_4	1.863	0.364	5.117	0.000
.Q6_5	1.873	0.211	8.856	0.000
.Q6_6	1.069	0.120	8.902	0.000
.Q6_7	1.649	0.183	9.000	0.000
.Q6_8	2.384	0.289	8.257	0.000
OCBE	0.268	0.067	3.988	0.000
PSSE	0.781	0.133	5.864	0.000
POSE	0.452	0.085	5.332	0.000
Ambiguite	0.253	0.074	3.431	0.001
Conflit	0.360	0.095	3.809	0.000
Epuisement	0.504	0.116	4.348	0.000
Desengagement	2.324	0.506	4.597	0.000

Annexe 7 : Régression du modèle via PROCESS

a) Epuisement

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 9
Y : Epuis
X : OCBE
M1 : Ambig
M2 : Conflit
W : PSSE
Z : POSE

Covariates:

Genre Âge Etudes

Sample

Size: 189

OUTCOME VARIABLE:

Ambig

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4061	,1649	,3740	4,4424	8,0000	180,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,5959	,3564	7,2844	,0000	1,8927	3,2991
OCBE	-,0910	,0734	-1,2392	,2169	-,2359	,0539
PSSE	-,0458	,0685	-,6689	,5044	-,1810	,0894
Int_1	,0121	,0829	,1461	,8840	-,1515	,1757
POSE	-,2152	,0944	-2,2790	,0238	-,4016	-,0289
Int_2	-,2085	,1014	-2,0563	,0412	-,4086	-,0084
Genre	,1140	,0979	1,1641	,2459	-,0792	,3071
Âge	-,0331	,0183	-1,8110	,0718	-,0692	,0030
Etudes	-,0917	,0741	-1,2373	,2176	-,2380	,0546

Product terms key:

```
Int_1   :      OCBE    x      PSSE
Int_2   :      OCBE    x      POSE
```

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0001	,0213	1,0000	180,0000	,8840
X*Z	,0196	4,2285	1,0000	180,0000	,0412

```
Focal predict: OCBE    (X)
Mod var: PSSE    (W)
Mod var: POSE    (Z)
```

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSSE	POSE	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,9161	-,7071	,0453	,0865	,5241	,6009	-,1253	,2160
-,9161	,0000	-,1021	,0996	-1,0252	,3066	-,2987	,0944
-,9161	,7071	-,2496	,1505	-1,6584	,0990	-,5465	,0474
,0000	-,7071	,0564	,1035	,5450	,5865	-,1479	,2607
,0000	,0000	-,0910	,0734	-1,2392	,2169	-,2359	,0539
,0000	,7071	-,2385	,1017	-2,3439	,0202	-,4392	-,0377
,9161	-,7071	,0675	,1597	,4228	,6729	-,2476	,3826
,9161	,0000	-,0799	,1114	-,7174	,4741	-,2997	,1399
,9161	,7071	-,2274	,0980	-2,3207	,0214	-,4207	-,0340

OUTCOME VARIABLE:

Conflit

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4503	,2028	,4828	5,7222	8,0000	180,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,6776	,4049	9,0826	,0000	2,8786	4,4766
OCBE	,0244	,0835	,2930	,7699	-,1402	,1891
PSSE	,0539	,0778	,6929	,4893	-,0997	,2075
Int_1	-,2325	,0942	-2,4675	,0145	-,4184	-,0466
POSE	-,4454	,1073	-4,1505	,0001	-,6571	-,2336
Int_2	,0846	,1152	,7345	,4636	-,1427	,3120
Genre	-,1433	,1112	-1,2882	,1993	-,3628	,0762
Âge	,0274	,0208	1,3187	,1889	-,0136	,0684
Etudes	-,2100	,0842	-2,4931	,0136	-,3762	-,0438

Product terms key:

```
Int_1   :      OCBE    x      PSSE
Int_2   :      OCBE    x      POSE
```

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0270	6,0888	1,0000	180,0000	,0145
X*Z	,0024	,5395	1,0000	180,0000	,4636

Focal predict: OCBE (X)
 Mod var: PSSE (W)
 Mod var: POSE (Z)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSSE	POSE	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,9161	-,7071	,1776	,0983	1,8074	,0724	-,0163	,3715
-,9161	,0000	,2374	,1132	2,0980	,0373	,0141	,4608
-,9161	,7071	,2973	,1710	1,7386	,0838	-,0401	,6347
,0000	-,7071	-,0354	,1176	-,3008	,7639	-,2675	,1967
,0000	,0000	,0244	,0835	,2930	,7699	-,1402	,1891
,0000	,7071	,0843	,1156	,7291	,4669	-,1438	,3124
,9161	-,7071	-,2484	,1815	-1,3689	,1727	-,6064	,1097
,9161	,0000	-,1885	,1266	-1,4896	,1381	-,4383	,0612
,9161	,7071	-,1287	,1113	-1,1562	,2491	-,3484	,0909

OUTCOME VARIABLE:

Epuis

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6498	,4222	,3095	22,1667	6,0000	182,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6196	,3725	4,3481	,0000	,8846	2,3545
OCBE	-,0599	,0576	-1,0411	,2992	-,1735	,0536
Ambig	,2931	,0727	4,0287	,0001	,1495	,4366
Conflit	,3805	,0618	6,1575	,0000	,2586	,5025
Genre	,1445	,0857	1,6856	,0936	-,0246	,3136
Âge	-,0518	,0169	-3,0621	,0025	-,0852	-,0184
Etudes	-,1356	,0664	-2,0431	,0425	-,2667	-,0046

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0599	,0576	-1,0411	,2992	-,1735	,0536

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

OCBE -> Ambig -> Epuis

PSSE	POSE	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,9161	-,7071	,0133	,0293	-,0343	,0822
-,9161	,0000	-,0299	,0287	-,0851	,0319
-,9161	,7071	-,0731	,0476	-,1716	,0155
,0000	-,7071	,0165	,0370	-,0472	,1019
,0000	,0000	-,0267	,0227	-,0720	,0194
,0000	,7071	-,0699	,0338	-,1414	-,0110
,9161	-,7071	,0198	,0561	-,0847	,1430
,9161	,0000	-,0234	,0384	-,1010	,0555
,9161	,7071	-,0666	,0358	-,1430	-,0021

Indices of partial moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSSE	,0036	,0275	-,0543	,0573
POSE	-,0611	,0384	-,1483	,0022

INDIRECT EFFECT:

OCBE	->	Conflit	->	Epuis
------	----	---------	----	-------

PSSE	POSE	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,9161	-,7071	,0676	,0451	-,0093	,1691
-,9161	,0000	,0904	,0528	,0009	,2065
-,9161	,7071	,1131	,0762	-,0168	,2800
,0000	-,7071	-,0135	,0459	-,1010	,0818
,0000	,0000	,0093	,0347	-,0512	,0860
,0000	,7071	,0321	,0506	-,0556	,1430
,9161	-,7071	-,0945	,0703	-,2385	,0429
,9161	,0000	-,0717	,0488	-,1658	,0282
,9161	,7071	-,0490	,0457	-,1337	,0486

Indices of partial moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSSE	-,0885	,0406	-,1758	-,0156
POSE	,0322	,0476	-,0569	,1342

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

10000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

Z values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

PSSE	POSE	OCBE
------	------	------

----- END MATRIX -----

b) Désengagement

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 9
Y : Deseng
X : OCBE
M1 : Ambig
M2 : Conflit
W : PSSE
Z : POSE

Covariates:
Genre Ancien

Sample
Size: 190

OUTCOME VARIABLE:
Ambig

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3842	,1476	,3829	4,5013	7,0000	182,0000	,0001

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1778	,1650	13,1997	,0000	1,8523	2,5034
OCBE	-,1106	,0733	-1,5097	,1328	-,2552	,0339
PSSE	-,0441	,0685	-,6442	,5203	-,1794	,0911
Int_1	,0051	,0835	,0609	,9515	-,1597	,1698
POSE	-,1970	,0947	-2,0808	,0389	-,3839	-,0102
Int_2	-,2152	,1012	-2,1256	,0349	-,4149	-,0154
Genre	,1578	,0961	1,6425	,1022	-,0318	,3473
Ancien	-,0369	,0261	-1,4143	,1590	-,0883	,0146

Product terms key:
Int_1 : OCBE x PSSE
Int_2 : OCBE x POSE

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0000	,0037	1,0000	182,0000	,9515
X*Z	,0212	4,5181	1,0000	182,0000	,0349

Focal predict: OCBE (X)
 Mod var: PSSE (W)
 Mod var: POSE (Z)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSSE	POSE	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,9233	-,7074	,0369	,0875	,4216	,6738	-,1358	,2096
-,9233	,0000	-,1153	,1002	-1,1503	,2515	-,3131	,0825
-,9233	,7074	-,2675	,1506	-1,7760	,0774	-,5648	,0297
,0000	-,7074	,0416	,1041	,3995	,6900	-,1639	,2471
,0000	,0000	-,1106	,0733	-1,5097	,1328	-,2552	,0339
,0000	,7074	-,2628	,1007	-2,6090	,0098	-,4616	-,0641
,9233	-,7074	,0463	,1610	,2876	,7740	-,2713	,3639
,9233	,0000	-,1059	,1121	-,9445	,3462	-,3272	,1154
,9233	,7074	-,2581	,0974	-2,6491	,0088	-,4504	-,0659

OUTCOME VARIABLE:

Conflit

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4155	,1726	,4982	5,4255	7,0000	182,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7638	,1882	14,6866	,0000	2,3925	3,1351
OCBE	,0022	,0836	,0264	,9790	-,1627	,1671
PSSE	,0459	,0782	,5869	,5580	-,1083	,2001
Int_1	-,2237	,0952	-2,3492	,0199	-,4117	-,0358
POSE	-,4169	,1080	-3,8603	,0002	-,6300	-,2038
Int_2	,0417	,1155	,3607	,7187	-,1862	,2695
Genre	-,0807	,1096	-,7367	,4622	-,2969	,1355
Ancien	,0543	,0297	1,8255	,0696	-,0044	,1130

Product terms key:

Int_1 : OCBE x PSSE
 Int_2 : OCBE x POSE

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0251	5,5189	1,0000	182,0000	,0199
X*Z	,0006	,1301	1,0000	182,0000	,7187

Focal predict: OCBE (X)
 Mod var: PSSE (W)
 Mod var: POSE (Z)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

PSSE	POSE	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,9233	-,7074	,1793	,0998	1,7961	,0741	-,0177	,3763
-,9233	,0000	,2088	,1143	1,8261	,0695	-,0168	,4344
-,9233	,7074	,2383	,1718	1,3867	,1672	-,1008	,5773
,0000	-,7074	-,0273	,1188	-,2295	,8187	-,2616	,2071
,0000	,0000	,0022	,0836	,0264	,9790	-,1627	,1671
,0000	,7074	,0317	,1149	,2756	,7832	-,1951	,2584
,9233	-,7074	-,2339	,1836	-1,2736	,2044	-,5961	,1284
,9233	,0000	-,2044	,1279	-1,5979	,1118	-,4568	,0480
,9233	,7074	-,1749	,1111	-1,5739	,1173	-,3942	,0444

OUTCOME VARIABLE:

Deseng

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2833	,0803	,5190	3,2121	5,0000	184,0000	,0083

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7394	,2767	9,9014	,0000	2,1936	3,2853
OCBE	-,1171	,0739	-1,5837	,1150	-,2629	,0288
Ambig	-,2630	,0934	-2,8139	,0054	-,4473	-,0786
Conflit	,1968	,0795	2,4765	,0142	,0400	,3536
Genre	,2523	,1090	2,3150	,0217	,0373	,4673
Ancien	,0219	,0309	,7085	,4795	-,0390	,0828

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,1171	,0739	-1,5837	,1150	-,2629	,0288

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

OCBE -> Ambig -> Deseng

PSSE	POSE	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,9233	-,7074	-,0097	,0270	-,0758	,0350
-,9233	,0000	,0303	,0283	-,0258	,0883
-,9233	,7074	,0704	,0490	-,0150	,1778
,0000	-,7074	-,0109	,0337	-,0881	,0508
,0000	,0000	,0291	,0222	-,0103	,0766
,0000	,7074	,0691	,0371	,0082	,1511
,9233	-,7074	-,0122	,0518	-,1243	,0900
,9233	,0000	,0279	,0363	-,0408	,1063
,9233	,7074	,0679	,0385	,0056	,1531

Indices of partial moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSSE	-,0013	,0258	-,0515	,0546
POSE	,0566	,0390	-,0034	,1481

INDIRECT EFFECT:

OCBE -> Conflit -> Deseng

PSSE	POSE	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,9233	-,7074	,0353	,0287	-,0077	,1029
-,9233	,0000	,0411	,0344	-,0080	,1237
-,9233	,7074	,0469	,0474	-,0255	,1610
,0000	-,7074	-,0054	,0255	-,0593	,0469
,0000	,0000	,0004	,0186	-,0359	,0416
,0000	,7074	,0062	,0275	-,0445	,0711
,9233	-,7074	-,0460	,0446	-,1480	,0293
,9233	,0000	-,0402	,0320	-,1092	,0135
,9233	,7074	-,0344	,0279	-,0957	,0143

Indices of partial moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PSSE	-,0440	,0298	-,1134	,0006
POSE	,0082	,0267	-,0420	,0696

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

10000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

Z values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

PSSE POSE OCBE

----- END MATRIX -----

