

Louvain School of Management

Dans quelle mesure le GRIT des employés et leur participation au capital de l'entreprise sont-ils liés ?

Étude de cas sur l'entreprise I-care

Auteur : Alexandre Pilotta

Promotrice : Julie Hermans

Année académique 2022-2023

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de

Master [120] en ingénieur de gestion, transportation management and supply chain

Horaire de jour

Je tiens à exprimer ma vive reconnaissance à toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à ce mémoire.

Je souhaite remercier tout particulièrement :

Madame J. Hermans, pour sa disponibilité et ses conseils durant la réalisation de ce travail ;

L'entreprise I-care et, plus particulièrement, chaque employé ayant répondu et/ou distribué le questionnaire afin de m'aider à mener à bien la recherche effectuée ;

À mon entourage et à tous ceux qui m'ont aidé à avancer dans ma rédaction ou m'ont apporté leur soutien durant cette période.

Tables des matières

INTRODUCTION	4
PARTIE 1 – THÉORIE	7
CHAPITRE I : LE GRIT.....	7
1. <i>La nature du GRIT</i>	7
1.1. Cadre théorique.....	7
1.2. Fondements conceptuels.....	8
1.3. Conceptualisation.....	10
1.4. Échelle du GRIT.....	10
1.5. Panorama d'études récentes.....	12
1.6. Méta-analyse du GRIT.....	13
1.7. Controverses.....	16
2. <i>Le GRIT dans le monde du travail</i>	18
2.1. Antécédents organisationnels encourageant le GRIT.....	18
2.1.1. GRIT et leadership.....	18
2.1.2. GRIT et culture de travail.....	19
2.1.3. GRIT et job design.....	20
2.2. Résultats organisationnels résultant de la possession de GRIT.....	21
2.2.1. GRIT et rétention du personnel.....	21
2.2.2. GRIT et engagement professionnel.....	23
2.2.3. GRIT et performance au travail.....	24
CHAPITRE II : LA PARTICIPATION AU CAPITAL DE L'ENTREPRISE.....	26
1. <i>La prise de participation dans le capital d'une entreprise</i>	26
1.1. Définition.....	26
1.2. L'entreprise dans l'ouverture du capital.....	26
1.3. L'investisseur dans la prise de participation.....	27
2. <i>L'actionnariat salarié</i>	28
2.1. Définition.....	28
2.2. Historique.....	28
2.3. Effets bénéfiques de l'actionnariat salarié.....	29
2.4. Les risques de l'actionnariat salarié.....	30
PARTIE 2 – PRATIQUE	32
CHAPITRE I : LA MÉTHODOLOGIE.....	32
1. <i>La problématique</i>	32
2. <i>Définition des hypothèses</i>	32
3. <i>Le modèle de recherche</i>	34
3.1. Étude quantitative.....	34
3.1.1. Questionnaire.....	34
3.2. Étude qualitative.....	36
3.2.1. Guide d'entretien.....	37
3.3. La population étudiée.....	38
3.3.1. Présentation d'I-care.....	38
3.3.2. Description de l'échantillon.....	39
CHAPITRE II : LES RÉSULTATS.....	42
CONCLUSION	59
LES LIMITES.....	62
LES FUTURES RECHERCHES.....	63
BIBLIOGRAPHIE	64

Introduction

Il y a plus d'un siècle, en 1907, Williams James, un psychologue américain, a posé une question fondamentale qui a été au cœur des recherches sur l'intelligence : pourquoi certaines personnes ayant des capacités cognitives similaires ont des performances différentes ? Autrement dit, pourquoi certains individus réussissent mieux que d'autres malgré des niveaux de QI similaires ? (James, 1907). Cette question est devenue un point de départ pour de nombreuses recherches dans le domaine de la psychologie et des sciences cognitives, et a conduit à la découverte de l'importance des facteurs non cognitifs tels que la motivation, la persévérance et l'auto-discipline dans la réussite éducative, professionnelle et personnelle.

Au fil des ans, de nombreux chercheurs ont continué à étudier les facteurs non cognitifs, mais ce n'est que récemment qu'un concept en particulier a émergé : le GRIT. Le concept de GRIT, popularisé par les travaux de la psychologue Angela Duckworth, se concentre sur la persévérance et la passion pour les objectifs à long terme (Duckworth et al., 2007). Le concept du GRIT a attiré beaucoup d'attention en proposant une réponse à la question de John Williams qui a été posée il y a plus de 100 ans. Depuis la publication de la première étude académique sur le GRIT, l'intérêt de la communauté universitaire et du public n'a fait que grandir car le GRIT est considéré comme un indicateur ou un facteur prédictif de réussite (Duckworth et al., 2007). Cette attention s'est traduite par un grand nombre de citations de l'article de Duckworth sur le GRIT. D'après les bases de données de Google Scholar et Web of Science, il y avait plus de 5 000 articles scientifiques faisant référence à ce sujet en janvier 2022. La diffusion des travaux de Duckworth s'est également faite par différents canaux médiatiques, tels qu'un TED talk (Duckworth, 2013) visionné par plus de 18 millions de personnes, la publication d'un livre et la couverture médiatique dans les médias sociaux, la radio et la télévision.

La popularité du concept du GRIT pourrait aussi être due à la demande croissante de développer les individus et d'identifier les moyens d'améliorer leurs performances et leur succès (World Economic Forum, 2023). En effet, dans un contexte économique et professionnel de plus en plus compétitif, la population cherche des moyens d'améliorer ses performances et ses compétences afin de se démarquer et de réussir professionnellement. De plus, les avancées technologiques, les changements rapides dans les entreprises et l'économie signifient que les compétences nécessaires pour réussir sont en constante évolution. Cela pousse les travailleurs à rechercher des moyens de s'adapter et de se développer. En outre, l'accent mis sur le développement personnel est de plus en plus présent dans notre société. Les individus cherchent

à améliorer leur bien-être et leur qualité de vie en développant des compétences telles que la gestion du stress, la communication et la résilience (Bryson & MacKerron, 2017). Enfin, l'importance accrue accordée à la réussite personnelle et professionnelle dans notre société, qui se reflète dans les médias sociaux et les normes sociales, pousse les travailleurs à chercher des moyens de parvenir à atteindre leurs objectifs. Par conséquent, le développement du GRIT est perçu comme une stratégie efficace pour améliorer la performance et le succès des individus.

En janvier 2022, l'entreprise I-care, leader international en maintenance prédictive et en fiabilité, a procédé à une recapitalisation en interne avec plus de 10 millions d'euros afin de financer sa croissance (RTL info, 2022). Les salariés ont fortement contribué à cette recapitalisation en investissant une part de leurs économies. Approximativement 250 employés sur 700 au total sont actionnaires. Actuellement, le fondateur et ses employés détiennent ensemble 84% de la société. D'après une interview de Fabrice Brion, fondateur et administrateur-délégué d'I-care et des employés-investisseurs par RTL TVI, la transparence est très confortable et la motivation qui en résulte permet une forme de cogestion ou d'intervention dans les décisions importantes des personnes qui travaillent sur le terrain tous les jours. L'implication des employés a grandement contribué à une partie de la croissance de l'entreprise. Ce type de recapitalisation s'appelle l'actionnariat salarié. L'actionnariat salarié semble donc être une stratégie potentielle qui permettrait de renforcer les performances du personnel qui a investi dans la société.

Ce travail traite un cas d'étude sur l'entreprise I-care. Celui-ci va porter sur les deux thèmes abordés ci-dessus : le GRIT et l'actionnariat salarié. La problématique est la suivante :

« Dans quelle mesure le GRIT des employés et leur participation au capital de l'entreprise sont-ils liés ? »

L'objectif est de déterminer si l'investissement dans son entreprise et le fait d'avoir du GRIT sont corrélés. L'analyse de la relation entre le GRIT des employés et leur participation au capital permettrait de déterminer si l'actionnariat salarié a un impact positif sur la productivité de l'entreprise. En effet, le GRIT étant corrélé avec l'engagement, la rétention et la performance au travail, cette étude pourrait fournir des informations précieuses sur les bénéfices potentiels de l'implication des employés dans l'entreprise en établissant un lien entre ces deux variables.

Ce mémoire est divisé en deux grandes parties : une partie théorique et une partie pratique.

En ce qui concerne la partie théorique, celle-ci va permettre d'introduire, d'expliquer et de mettre en évidence les éléments pertinents du GRIT et de la recapitalisation, plus précisément l'actionnariat salarié. La section sur le GRIT est divisée en deux sous-parties. Dans un premier temps, le GRIT est présenté de manière générale en expliquant le cadre théorique, sa mesure ainsi que les controverses liées à ce concept. Dans un second temps, le GRIT dans le monde du travail est étudié. Ce sous-point fournit des informations sur l'expression du GRIT sur le lieu de travail mais étudie aussi l'influence des facteurs organisationnels comme le leadership, la culture de travail et le job design. La deuxième section de la partie théorique aborde la participation au capital. Celle-ci est aussi divisée en deux sous-parties. La première appréhende le thème général qui est la participation au capital en donnant une définition générale et en expliquant ce principe du point de vue de l'entreprise et du point de vue de l'investisseur. La deuxième sous-partie s'intéresse à l'actionnariat salarié. Ce point est constitué d'une définition générale, de l'histoire de l'actionnariat salarié, des avantages et des risques de ce concept.

La partie pratique vise, quant à elle, à développer et à tester un modèle de recherche sur base de la littérature analysée dans la partie théorique. En premier lieu, une remise en contexte de la problématique ainsi que la formulation des hypothèses sont réalisées. À la suite de cela, le modèle de recherche est présenté. Dans cette partie, une description des études réalisées ainsi que les méthodes d'analyse des résultats récoltés sont fournies. Une description d'I-care ainsi que de la population étudiée dans les différentes études sont présentées. La présentation des résultats et donc la validation ou le rejet des hypothèses conclut la partie pratique.

Enfin, une conclusion reprenant la réponse à la question de recherche construite sur base des concepts théoriques et des résultats obtenus clôture ce travail. Les limites de l'étude sont également décrites et l'identification de celles-ci contribue à définir la direction des futures recherches.

PARTIE 1 – THÉORIE

Chapitre I : Le GRIT

Ce premier chapitre est consacré au GRIT qui est l'un des thèmes principaux abordés dans ce travail. Une première partie développe un cadre théorique pour introduire cette notion. Les fondements conceptuels ainsi que la conceptualisation de ce principe sont, ensuite, abordés afin de mieux comprendre cette théorie. Cette section établit également la démarche qui a amené à établir l'échelle du GRIT. De plus, une vue d'ensemble de certaines recherches récentes est présentée ce qui permettra de donner des exemples d'études réalisées ayant pour but de démontrer la corrélation entre le GRIT et d'autres variables. Une méta-analyse est présentée afin de fournir une estimation globale de l'effet d'un traitement ou d'une intervention sur le GRIT. Enfin, les controverses liées au GRIT sont expliquées.

Après avoir posé les bases du concept du GRIT, la question du GRIT en milieu professionnel est abordée. La capacité d'une personne à poursuivre avec passion et persévérance des objectifs à long terme est une chose, mais sa propension à l'exprimer sur le lieu de travail en est une autre. Cette section débute par une analyse des antécédents organisationnels qui peuvent encourager l'expression du GRIT sur le lieu de travail. Ces facteurs organisationnels sont le leadership, la culture et le job design. Cette rubrique se termine par les résultats organisationnels - la rétention, l'engagement au travail et la performance professionnelle - découlant de la détention de GRIT.

1. La nature du GRIT

1.1. Cadre théorique

Le GRIT est un concept psychologique développé par Angela Duckworth. Le GRIT désigne la combinaison de la passion et de la persévérance pour des objectifs à long terme. Il implique de travailler avec acharnement pour relever des défis, de maintenir l'effort et l'intérêt pendant des années malgré l'échec, l'adversité et les obstacles à la progression (Duckworth et al., 2007).

“Le GRIT, c’est la passion et la persévérance pour des objectifs à très long terme. Le GRIT, c’est avoir de l’endurance. Le GRIT, c’est s’accrocher à son futur, jour après jour pas seulement pendant une semaine, ou un mois, mais pendant des années, et travailler vraiment dur pour que ce futur devienne une réalité. Le GRIT, c’est vivre sa vie comme si elle était un marathon, pas un sprint.” (Duckworth, 2013)

Pour Angela Duckworth, ni l'éducation, ni l'intelligence, ni la situation familiale, ni le niveau financier ne sont des facteurs qui déterminent le succès. Ils peuvent, néanmoins, avoir une influence sur la trajectoire personnelle et professionnelle d'une personne. Cependant, selon l'auteure, ce qui compte réellement, c'est le GRIT (Duckworth et al., 2007).

Angela Duckworth a développé une théorie du GRIT :

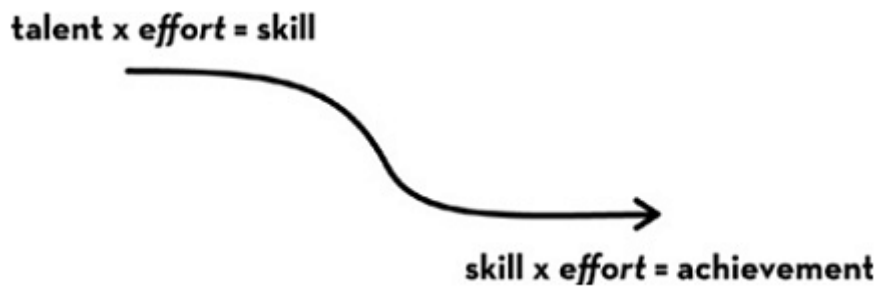


Figure 1: Schéma de la théorie du GRIT extrait du livre « L'art de la niaque » d'Angela Duckworth

Les dispositions déterminent la rapidité avec laquelle un individu acquiert des compétences. La mise en œuvre de ces compétences conduit à la réussite. Ces deux relations n'existent qu'à condition de fournir des efforts. En d'autres termes, « les efforts comptent double » (Duckworth, 2017). Ainsi, le seul talent ne suffit pas à la réussite. D'ailleurs, beaucoup de données montrent que bon nombre d'individus talentueux ne persévèrent pas dans leurs engagements. Ce n'est que couplé à l'acquisition de nouvelles compétences et à l'accomplissement d'efforts sur la durée que le talent peut engendrer des bénéfices susceptibles de permettre à un individu de se démarquer de ses homologues (Duckworth, 2017).

“Notre talent est une chose. Ce que l'on en fait en est une autre.” (Duckworth, 2017)

1.2. Fondements conceptuels

C'est en voyant que le GRIT était un facteur clé de succès chez les enfants lorsqu'elle était enseignante qu'Angela Duckworth a décidé d'y consacrer une grande partie de son travail. En effet, lors de ses corrections, elle a identifié que le Q.I. n'était pas la seule différence entre les meilleurs élèves et les moins bons. Elle est arrivée à la conclusion qu'une meilleure compréhension des élèves et du processus d'apprentissage du point de vue de la motivation était nécessaire. Cependant, Angela Duckworth n'est pas la première à découvrir que les personnes les plus performantes montrent une persévérance exceptionnelle dans leurs engagements et leurs efforts pour atteindre des objectifs à long terme. En effet, de nombreuses études ont été

réalisées, au fil du temps, afin de démontrer l'existence d'une variable explicative du succès (Duckworth, 2017).

En 1892, Galton a collecté des informations biographiques sur des personnalités accomplies telles que des juges, des hommes d'État, des scientifiques, des poètes, des musiciens, des peintres, ... Il a conclu que la capacité seule ne permettait pas de réussir dans quelque domaine que ce soit. Il considère que les personnes qui réussissent sont bénies par "l'aptitude combinée au zèle et à la capacité de travailler dur" (Galton, 1892).

En 1907, William James encourageait les psychologues à s'attaquer à deux grandes interrogations. La première concernait les types de capacités dont disposent les Hommes. La seconde est de savoir de quelle manière les individus libéraient leurs capacités. Il fit le constat que la plupart des personnes ne tirent profit que d'une faible partie de leurs ressources, alors que certaines personnes exceptionnelles les poussent à leurs limites. Il s'interrogeait sur les raisons pour lesquelles certains individus accomplissent plus que d'autres à intelligence égale (James, 1907).

En 1926, Cox a examiné les journaux personnels, les notes et les lettres de 301 personnes proéminentes dans divers domaines pour comprendre pourquoi certaines personnes atteignent un plus grand succès. Il a constaté que les personnes qui atteignent l'excellence ont des traits intellectuels élevés, mais également une persistance dans leur motivation et leur effort. Par persistance dans l'effort, Cox fait référence à la « détermination tranquille de s'en tenir à une voie une fois décidée » et à la "tendance à ne pas abandonner les tâches face aux obstacles. » (Cox, 1926).

En 1959, Terman et Oden ont suivi un grand groupe d'enfants à fort potentiel intellectuel jusqu'à l'âge adulte. Ils ont constaté que les hommes les plus accomplis avaient seulement 5 points de QI de plus que les moins accomplis. Les qualités non cognitives, telles que la persévérance, la confiance en soi et la détermination à atteindre ses objectifs, prédisent mieux le succès que le QI. Terman et Oden, proches collaborateurs de Cox, ont encouragé la poursuite des recherches sur les raisons pour lesquelles l'intelligence ne se traduit pas toujours par le succès (Terman & Oden, 1959).

En 1994, Ericsson et Charness ont conclu que dans des domaines tels que les échecs, les sports, la musique et les arts visuels, plus de 10 ans de pratique délibérée quotidienne sépare les experts de ceux qui sont moins compétents et 20 ans de pratique assidue est un indicateur encore plus fiable de réussite. (Ericsson & Charness, 1994).

En 1999, Howe a examiné les biographies de Darwin, Einstein et d'autres génies et a remis en question l'idée selon laquelle les grandes réalisations sont directement liées à des capacités mentales exceptionnelles. Il a affirmé que la persévérance est au moins aussi importante que l'intelligence et que les différences les plus cruciales peuvent être celles du tempérament plutôt que de l'intelligence elle-même (Howe, 1999).

1.3. Conceptualisation

Duckworth et ses collègues ont introduit et défini le concept de GRIT comme un trait de personnalité dispositionnel qui est relativement stable, mais peut être développé par des interventions et une formation spécifique (Duckworth & Quinn, 2009). Ce qui distingue le GRIT des autres traits de personnalité est sa capacité à changer avec le temps. Les auteurs ont également souligné que le GRIT est unique en mettant l'accent sur les caractéristiques à long terme qui ne sont pas représentées dans d'autres traits de personnalité (Duckworth & Quinn, 2009 ; Chang, 2014). Duckworth et al. ont déterminé que le GRIT est un concept d'ordre supérieur composé de deux dimensions interdépendantes mais distinctes : la persévérance de l'effort et la cohérence de l'intérêt. La persévérance de l'effort décrit la mesure dans laquelle les individus continuent de travailler vers leurs objectifs malgré les défis, tandis que la cohérence de l'intérêt fait référence à la capacité des individus à maintenir un haut niveau d'intérêt et à suivre des objectifs sur une longue période.

1.4. Échelle du GRIT

Afin de vérifier toutes ses hypothèses, Angela Duckworth a, dans un premier temps, cherché une mesure brève et autonome du GRIT qui satisfait certains critères : une preuve de sa solidité psychométrique ; une validité pour les adolescents et les adultes atteignant des objectifs dans divers domaines ; un faible risque d'effet de plafond chez les personnes très performantes ; une correspondance précise avec le concept du GRIT. Plusieurs mesures d'auto-évaluation publiées ont été étudiées mais aucune ne répondait aux quatre critères. Par conséquent, une échelle d'auto-évaluation du GRIT a été créée et validée. Pour ce faire, Angela Duckworth et ses co-rechercheurs ont commencé par concevoir un ensemble de 27 éléments pour mesurer le concept de GRIT. Leur objectif principal était de comprendre les attitudes et les comportements typiques des personnes très performantes. Par exemple, ils ont inclus des questions sur la capacité à persévérer face à l'adversité, telles que "J'ai surmonté des obstacles pour relever un défi important" et "Je finis ce que je commence". Ils ont également pris en compte le fait que certaines personnes peuvent maintenir leur effort, non pas en raison de leur intérêt personnel,

mais plutôt par peur du changement, conformité aux attentes des autres ou manque de conscience d'autres options. Pour cette raison, plusieurs éléments de l'échelle du GRIT abordent la cohérence des intérêts au fil du temps, tels que "Mes intérêts changent d'une année à l'autre" et "J'ai du mal à rester concentré sur des projets de longue durée". A la fin de cette première étape, les chercheurs ont éliminé 10 éléments en tenant compte de divers paramètres tels que les corrélations item-total, les coefficients de fiabilité interne, la redondance ou encore la simplicité du vocabulaire. Pour les 17 items restants, une analyse factorielle exploratoire a été effectuée. Le but était de trouver une solution qui satisfasse les tests de nombre de facteurs, retienne au moins 5 items avec des charges supérieures à 0,40, produise des facteurs internes cohérents, réponde à un sens psychologique et s'approche le plus d'une structure simple. Une solution à deux facteurs qui satisfaisait ces critères a été trouvée. Le premier facteur comprenait 6 items qui indiquaient la cohérence des intérêts, tandis que le deuxième facteur comprenait 6 items qui indiquaient la persévérance dans l'effort. Les analyses subséquentes ont montré qu'aucun des facteurs n'était systématiquement plus prédictif des résultats que l'autre, et que dans la plupart des cas, les deux facteurs ensemble étaient plus prédictifs que chacun séparément. En conséquence, les scores totaux de l'échelle complète des 12 éléments comme mesure de GRIT ont été utilisés. Les éléments sont évalués sur une échelle de 5 points allant de "pas du tout comme moi" à "tout à fait comme moi" (Duckworth et al. 2007; Haist, 2021 ; Southwick et al. 2019).

En résumé, les éléments du questionnaire se sont regroupés en deux facteurs corrélés indiquant la tendance à rester fidèle aux mêmes objectifs au fil des mois et des années (c'est-à-dire la passion pour les objectifs à long terme) et la tendance à consacrer assidûment des efforts à la réalisation des objectifs même en cas de revers (c'est-à-dire la persévérance pour les objectifs à long terme).

Tableau 1: Items de l'échelle du GRIT

<u>Cohérence des intérêts</u>	<u>Persévérance dans l'effort</u>
Je me fixe souvent un objectif mais je choisis ensuite d'en poursuivre un autre.	J'ai atteint un objectif qui m'a demandé des années de travail.
Les nouvelles idées et nouveaux projets me détournent parfois des précédents.	J'ai surmonté des revers pour relever un défi important.
Je m'intéresse à de nouvelles activités régulièrement (tous les 2-3 mois).	Je finis tout ce que je commence.

Mes intérêts changent d'année en année.	Les échecs ne me découragent pas.
Il m'est arrivé d'être obsédé par une certaine idée ou un certain projet pendant une courte période mais de perdre ensuite tout intérêt.	Je suis un travailleur acharné.
J'ai du mal à rester concentré sur des projets qui durent plus de quelques mois.	Je suis appliqué, assidu.

1.5. Panorama d'études récentes

Bien que le GRIT soit un concept relativement récent dans la littérature, de nombreux projets de recherche et résultats ont été publiés au cours de la dernière décennie.

La plupart des recherches sur le GRIT se sont concentrées sur son impact dans le domaine éducatif, en particulier sur la réussite et les performances scolaires. Les résultats montrent que les personnes qui ont obtenu des scores plus élevés de GRIT ont également obtenu des scores significativement plus élevés dans les mesures de performance. Plusieurs études ont montré une corrélation modérée à élevée entre le GRIT et des résultats tels que les notes moyennes des élèves ou encore le niveau d'études achevé. Les résultats ont montré que le GRIT était un meilleur prédicteur que le QI pour certains résultats, tels que la réussite scolaire et les revenus après la scolarité (Luthans, 2019).

Des études menées sur des échantillons d'écoliers, de cadets d'académies militaires et d'enseignants professionnels ont montré une corrélation positive entre le GRIT et la rétention. Les personnes ayant un score élevé de GRIT étaient plus susceptibles de continuer à travailler sur une tâche pendant une longue période de temps et de maintenir leurs efforts malgré les obstacles, tandis que les personnes ayant un score faible étaient plus susceptibles d'abandonner leurs objectifs (Eskreis-Winkler et al., 2014).

Plusieurs chercheurs ont étudié les effets du GRIT dans le domaine des sports récréatifs, semi-professionnels et professionnels. Les résultats montrent une relation positive avec la réussite sportive. Des études ont également montré que les jeunes athlètes ayant un score élevé de GRIT passent plus de temps dans des activités sportives spécifiques telles que les entraînements et que le GRIT est un meilleur prédicteur que la conscience de soi pour le développement de l'expertise sportive. De plus, une relation négative a été trouvée entre le GRIT et les pensées d'abandon du sport (Duckworth et al., 2011).

La recherche sur le concept du GRIT s'est aussi étendue aux domaines de la santé, du bien-être et des comportements sociaux. Des études ont montré que les personnes ayant un score élevé de GRIT ont tendance à être moins susceptibles d'adopter des comportements sociaux négatifs tels que la toxicomanie ou le jeu. D'autres résultats significatifs dans des études d'échantillons d'adultes ont montré une corrélation négative entre le GRIT et la dépression et une corrélation positive avec le bonheur, la gratitude, ainsi que la satisfaction générale de la vie (Suzuki, 2015).

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que le GRIT est un facteur qui peut avoir des implications positives dans divers contextes, au-delà des autres prédicteurs traditionnels de réussite.

1.6. Méta-analyse du GRIT

Depuis sa première publication, le GRIT a été considéré comme un concept psychologique distinct ayant un impact positif sur la performance, la réussite et l'accomplissement individuel (Duckworth et al., 2007). Cependant, l'essence du GRIT est complexe et difficile à saisir, car il est lié à des centaines de corrélats qui varient en fonction de leur interaction à un moment donné. Malgré cela, plusieurs études ont examiné la relation entre le GRIT et diverses variables afin de mieux comprendre ce concept en tant que cadre théorique distinct dans la recherche empirique (Arouty, 2015 ; Credé et al., 2017 ; Luthans et al., 2019).

- Relations avec les critères de performance

Les critères de performance pour l'éducation sont des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite académique des étudiants. Ces critères peuvent inclure des mesures de la performance des élèves, telles que les notes, les taux de réussite, le maintien des effectifs dans le système d'éducation ainsi que des mesures qualitatives, telles que l'engagement des élèves ou encore l'intention de persévérer.

Tableau 2: Estimations méta-analytiques des relations entre le GRIT et les critères de performance¹

Correlate/Criterion	Overall Grit						Perseverance of Effort						Consistency of Interest								
	k	N	r_{obs}	ρ	SD_{ρ}	10% CV	90% CV	K	N	r_{obs}	ρ	SD_{ρ}	10% CV	90% CV	k	N	r_{obs}	ρ	SD_{ρ}	10% CV	90% CV
Academic Performance	39	13,141	.15	.18	0.11	.04	.31	11	5,221	.20	.26	0.12	.11	.41	11	5,221	.08	.10	0.02	.07	.13
GPA (All Levels)	37	12,601	.14	.17	0.10	.04	.30	10	5,065	.20	.26	0.12	.11	.41	10	5,065	.08	.10	0.03	.06	.13
Undergraduate GPA	30	10,526	.14	.17	0.10	.04	.30	8	4,595	.20	.25	0.12	.11	.40	8	4,595	.08	.09	0.03	.05	.14
High School GPA	17	6,364	.13	.16	0.14	-.02	.34	7	3,313	.22	.29	0.08	.19	.39	7	3,313	.11	.13	0.06	.05	.21
Graduate School GPA	3	1,141	.07	.08	0.00	.08	.08														
Retention (General)	5	2,705	.14	.16	0.06	.08	.23														
Retention (General)*	11	17,525	.10	.12	0.09	.00	.24														
Retention (w/o Marriage)*	10	11,163	.16	.18	0.03	.14	.23														
Non-Academic Performance	7	4,116	.19	.21	0.00	.21	.21														
Intent to Persist in College	5	3,967	.13	.18	0.00	.18	.18	4	2,959	.15	.22	0.00	.22	.22	4	2,959	.09	.12	0.05	.06	.19
Intent to Persist with Current Employer	4	519	.13	.15	0.00	.15	.15														
Grit – Perseverance															17	22,048	.44	.60	0.21	.34	.87

Le tableau 2 présente les corrélations entre le GRIT, le facteur persévérance des efforts et le facteur cohérence des intérêts et les critères de performance scolaire. Les résultats indiquent que le GRIT est lié avec la performance académique globale de $\rho = .18$ ($k = 39$, $N = 13\ 141$, $SD_{\rho} = .11$) et $\rho = .17$ avec le GPA (Grade Point Average ou moyenne cumulative pondérée en français) qui représente la moyenne générale ($k = 37$, $N = 12\ 601$, $SD_{\rho} = .10$). Le GRIT est corrélé à la rétention à $\rho = 0,12$ lorsque l'étude sur la réussite conjugale est incluse ($k = 11$, $N = 17\ 525$, $SD_{\rho} = 0,09$), à $\rho = 0,18$ ($k = 10$, $N = 11\ 163$, $SD_{\rho} = 0,03$) lorsqu'elle est exclue, et à $\rho = 0,16$ ($k = 5$, $N = 2\ 705$, $SD_{\rho} = 0,06$). La relation entre le GRIT et l'intention de rester à l'université et chez l'employeur actuel est respectivement de $\rho = 0,18$ ($k = 5$, $N = 3\ 967$, $SD_{\rho} = 0,00$) et de $\rho = 0,15$ ($k = 4$, $N = 519$, $SD_{\rho} = 0,00$). Au niveau des facettes du GRIT, la facette persévérance de la motivation a présenté des relations beaucoup plus fortes avec tous les critères de performance scolaire que la facette cohérence.

- Relations avec les variables d'état et de trait

En psychologie, les variables d'état et de trait sont deux types de caractéristiques qui peuvent influencer le comportement et les réponses des individus.

Les variables d'état sont des caractéristiques temporaires qui peuvent fluctuer en fonction de l'environnement et de la situation. Elles peuvent être influencées par des facteurs tels que le stress, la fatigue, la faim ou l'humeur. En revanche, les variables de trait sont des caractéristiques plus permanentes et stables qui décrivent les tendances et les habitudes d'un individu. Elles sont souvent considérées comme faisant partie de la personnalité d'un individu

¹ Note. k = nombre d'études, N = nombre de sujets, r_{obs} = corrélation observée moyenne pondérée par la taille de l'échantillon, ρ = corrélation du score réel, SD_{ρ} = écart-type de la corrélation du score réel, 10% CV et 90% CV = limites inférieure et supérieure des intervalles de crédibilité à 80%.

et peuvent inclure des traits tels que l'extraversion, la conscienciosité, la stabilité émotionnelle, etc.

Tableau 3: Estimations méta-analytiques des relations entre le GRIT et les variables de trait et d'état²

Correlate	Overall Grit							Perseverance of Effort					Consistency of Interest								
	k	N	r_{obs}	ρ	SD_{ρ}	10% CV	90% CV	k	N	r_{obs}	ρ	SD_{ρ}	10% CV	90% CV	k	N	r_{obs}	ρ	SD_{ρ}	10% CV	90% CV
Agreeableness	13	14,395	.25	.33	0.07	.23	.42	3	3,203	.28	.39	0.03	.36	.43	3	3,203	.23	.17	0.00	.22	.23
Conscientiousness	22	18,826	.66	.84	0.07	.75	.92	8	4,967	.61	.83	0.14	.65	1.00	8	4,967	.47	.61	0.17	.39	.84
Emotional Stability	14	14,501	.33	.41	0.04	.36	.46	3	3,203	.30	.40	0.14	.22	.58	3	3,203	.29	.37	0.00	.37	.37
Extraversion	13	14,395	.19	.23	0.09	.12	.35	3	3,203	.32	.41	0.09	.29	.53	3	3,203	.07	.09	0.05	.02	.15
Openness	14	14,585	.15	.19	0.14	.01	.37	3	3,203	.32	.45	0.07	.11	.78	3	3,203	-.02	-.03	0.05	-.09	.03
Cognitive Ability	21	11,513	.04	.05	0.12	-.11	.20	5	2,204	-.01	-.01	0.04	-.06	.04	5	2,204	-.00	-.00	0.00	-.00	-.00
Whole Candidate Score (Military)	4	4,770	.02	.02	0.00	.02	.02														
Generalized Self-Efficacy	3	1,908	.36	.43	0.11	.28	.57														
Optimism	3	2,059	-.04	-.04	0.12	-.20	.11														
Gratitude	3	1,415	.24	.30	0.09	.19	.41														
Mental Toughness	6	3,817	.37	.46	0.08	.35	.56														
Hope	5	2,378	.33	.42	0.05	.35	.49														
Positive Affect	3	670	.38	.46	0.03	.42	.49														
Life Satisfaction	9	2,266	.25	.30	0.08	.20	.40	3	975	.41	.54	0.00	.54	.54	3	975	.16	.20	0.00	.20	.20
Work Satisfaction (College and Job)	6	3,439	.10	.11	0.02	.09	.13	5	3,243	.19	.25	0.08	.15	.34	5	3,243	.04	.05	0.09	-.07	.17
Depression	5	3,865	-.40	-.48	0.10	-.61	-.35														
Happiness	4	726	.22	.30	0.00	.30	.30														
Resiliency	3	480	.08	.09	0.09	-.02	.21														
Self-Control	4	2,615	.59	.72	0.05	.66	.78														

Le tableau 3 présente les corrélations entre le GRIT, le facteur persévérance des efforts et le facteur cohérence des intérêts et les variables d'état et de trait. Conformément à l'affirmation selon laquelle le GRIT et l'aptitude cognitive sont largement indépendants, le GRIT n'a présenté qu'une très faible relation avec l'aptitude cognitive ($k = 21$, $N = 11\ 513$, $\rho = 0,05$, $SD_{\rho} = 0,12$). Les relations entre le GRIT et d'autres variables de traits sont beaucoup plus fortes. Le caractère consciencieux est très fortement corrélé avec le GRIT global ($k = 22$, $N = 18\ 826$, $\rho = .84$, $SD_{\rho} = .07$) ainsi qu'avec la persévérance ($k = 8$, $N = 4\ 967$, $\rho = .83$, $SD_{\rho} = .14$) et la cohérence ($k = 8$, $N = 4\ 967$, $\rho = .61$, $SD_{\rho} = .17$). Le GRIT a également montré une relation très forte avec la maîtrise de soi ($k = 4$, $N = 2\ 615$, $\rho = 0,72$, $SD_{\rho} = 0,05$), une variable qui est souvent considérée comme une facette du caractère consciencieux. Le GRIT a également montré des relations relativement fortes avec un certain nombre d'autres variables qui sont parfois présentées comme ayant une influence sur la réussite et la performance, notamment : la maîtrise de soi ($k = 4$, $N = 2\ 615$, $\rho = 0,72$, $SD_{\rho} = .05$), l'auto-efficacité généralisée ($k = 3$, $N = 1\ 908$, $\rho = .43$, $SD_{\rho} = .11$), la force mentale ($k = 6$, $N = 3\ 817$, $\rho = .46$, $SD_{\rho} = .08$), l'affect positif ($k = 3$, $N = 670$, $\rho = .46$, $SD_{\rho} = .03$) et la dépression ($k = 5$, $N = 3\ 865$, $\rho = -.48$, $SD_{\rho} = .12$).

² Idem

- Relations avec les variables démographiques

Les variables démographiques font référence aux caractéristiques d'une population étudiée, telles que l'âge, le sexe, l'origine ethnique, le niveau d'éducation, le revenu, etc.

Tableau 4: Estimations méta-analytiques des relations entre le GRIT et les variables démographiques³

Correlate	Overall Grit							Perseverance of Effort							Consistency of Interest						
	k	N	r_{obs}	ρ	SD ρ	10% CV	90% CV	k	N	r_{obs}	ρ	SD ρ	10% CV	90% CV	k	N	r_{obs}	ρ	SD ρ	10% CV	90% CV
Gender (M=0, F=1)	25	18,750	.05	.05	0.07	-.03	.14	8	5,040	.02	.03	0.05	-.04	.09	8	5,040	.03	.03	0.05	-.03	.09
Age	22	12,349	.11	.12	0.04	.07	.18														
Year in School	4	2,961	.05	.05	0.05	-.02	.12	4	2,961	.04	.06	0.05	-.01	.11	4	2,961	.03	.04	0.02	.01	.07
Ethnic Minority Status	9	15,261	.01	.01	0.01	.00	.02	5	3,301	-.02	-.02	0.00	-.02	-.02	5	3,301	.02	.02	0.01	.01	.04
African American	7	14,403	.03	.03	0.04	-.02	.08	4	2,786	-.02	-.02	0.00	-.02	-.02	4	2,786	.00	-.00	0.05	-.07	.06
Asian	4	11,959	.01	.02	0.00	.02	.02														
Hispanic	5	12,302	-.02	-.02	0.05	-.09	.05														

Le tableau 4 présente les corrélations entre le GRIT, le facteur persévérance des efforts et le facteur cohérence des intérêts et les variables démographiques. Les relations entre le GRIT et les variables démographiques telles que le sexe ($k = 25$, $N = 18\,750$, $\rho = .05$, $SD\rho = .07$), l'année scolaire ($k = 4$, $N = 2\,961$, $\rho = .05$, $SD\rho = .05$) et l'appartenance à une minorité ethnique ($k = 9$, $N = 15\,261$, $\rho = .01$, $SD\rho = .01$) sont toutes très faibles, à l'exception de l'âge, qui présente une légère corrélation positive avec le GRIT ($k = 22$, $N = 12\,349$, $\rho = 0,12$, $SD\rho = 0,04$).

1.7. Controverses

Un premier débat sur le GRIT est le manque de compréhension approfondie de celui-ci et de son impact dans le contexte du travail. Bien que certaines études suggèrent que le GRIT pourrait être un prédicteur important des résultats souhaitables liés au travail, la compréhension actuelle de son impact sur les employés et les organisations en est encore à ses débuts. Les auteurs suggèrent que le GRIT pourrait être un outil précieux que les organisations pourraient mettre en œuvre dans leurs pratiques actuelles de GRH. Toutefois, le concept du GRIT est resté inchangé depuis sa création. Il souligne donc la nécessité de réviser la conceptualisation actuelle du GRIT pour mieux incorporer les caractéristiques qu'il prétend comprendre telles que la passion, la persévérance et la fixation d'objectifs à long terme. Cela serait essentiel pour faire progresser les processus de recrutement et de sélection ainsi que de gestion et d'évaluation des performances. Par conséquent, il est important d'évaluer le modèle conceptuel et de mesure du GRIT avant d'explorer ses effets sur les résultats individuels dans le contexte de l'entreprise.

³ Idem

Une autre controverse basée sur une méta-analyse récente menée par Credé (2017) a remis en question la conceptualisation actuelle du GRIT, qui considère tout individu avec un score élevé dans l'une des deux dimensions et faible dans l'autre comme ayant un niveau moyen de GRIT. Credé (2017) a proposé une approche centrée sur la personne pour mieux représenter le concept de GRIT, dans laquelle le haut niveau de GRIT est représenté par la combinaison simultanée d'un niveau élevé de persévérance et d'un niveau élevé de passion. Dans ce modèle, une personne ayant un niveau élevé dans une dimension et un niveau faible dans l'autre serait classée comme ayant ou n'ayant pas de GRIT, plutôt qu'ayant différents niveaux de GRIT. Cette nouvelle conceptualisation du GRIT pourrait mieux représenter la définition traditionnelle de la constance et de la persévérance pour des objectifs à long terme.

Hackman (2009) critique, quant à lui, la recherche actuelle qui se concentre trop sur la création de nouveaux concepts et idées, ce qui peut conduire à une méthodologie de recherche de moins bonne qualité, ainsi qu'à un manque de fiabilité et de validité des concepts. Il est également avancé que les nouveaux traits de personnalité ne font souvent qu'évaluer les mêmes constructions avec des étiquettes différentes (Fogarty & Perera, 2016). La principale critique concerne le manque de caractéristiques positives uniques du GRIT en tant que trait de personnalité, et son lien avec d'autres traits de personnalité similaires, tels que le Big Five (ouverture, conscienciosité, extraversion, agréabilité et névrosisme) ou la résilience. Par conséquent, pour être utile à la recherche et à la pratique, le concept de GRIT doit avoir des caractéristiques distinctives pour prédire les résultats individuels au travail et en dehors, sans quoi il risque d'être considéré comme un autre trait de personnalité empiriquement redondant. Cette critique a aussi été soulevée par plusieurs auteurs, notamment Credé et al. (2017) et Pfattheicher et al. (2017).

2. Le GRIT dans le monde du travail

2.1. Antécédents organisationnels encourageant le GRIT

Selon la théorie de Lewin (1946) selon laquelle le comportement est influencé à la fois par la personne et le contexte, les traits tels que le GRIT sont conceptualisés comme des distributions de densité d'états. Cette conceptualisation suggère que les individus présentent des variations de GRIT dans différentes situations de leur vie. On peut observer qu'un individu ayant une forte dose de GRIT est souvent dans un état de poursuite passionnée et persévérante d'un objectif à long terme, tandis qu'un individu ayant une faible dose de GRIT est rarement dans cet état. Cependant, il est important de noter que les individus peuvent présenter des variations de GRIT dans diverses situations, et il existe des circonstances où ce classement peut s'inverser. En effet, un individu ayant un faible niveau de GRIT peut faire preuve de plus de passion et de persévérance pour un objectif à long terme dans un environnement de travail favorable, comparativement à un individu ayant un fort niveau de GRIT dans un environnement de travail toxique (Southwick et al., 2019).

2.1.1. GRIT et leadership

- Le leadership

Le leadership, terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer (Perspective Monde, n.d.).

- La relation entre le GRIT et le leadership

Les dirigeants qui incarnent un style de gestion "autoritaire", c'est-à-dire qui soutient et exige, sont plus susceptibles d'encourager le GRIT chez leurs collaborateurs (Southwick et al., 2019). D'une part, le leadership transformationnel qui est associé au soutien, encourage la passion en augmentant la valeur que les employés attribuent à leur travail. Selon Judge et Piccolo (2004, p.755), ce style de leadership se distingue par « la présentation d'un but qui transcende les objectifs à court terme et se concentre sur les besoins intrinsèques d'ordre supérieur ». De plus, des études ont mis en évidence que le leadership transformationnel conduit à une augmentation de la confiance des employés (Pillai et Williams, 2004), génère un sentiment de soutien organisationnel (Kurtessis et al., 2017) et mobilise les valeurs supérieures des collaborateurs (Bono et Judge, 2003). D'autre part, les leaders doivent également être exigeants pour stimuler

la persévérance envers les objectifs à long terme. En particulier, ils peuvent aider leurs équipes à établir des objectifs ambitieux (Locke et Latham, 1990a). Une étude menée auprès de 209 industries dans divers secteurs a révélé que la fixation d'objectifs difficiles a amplifié les effets positifs du leadership transformationnel sur l'engagement organisationnel et les performances des suiveurs (Whittington, Goodwin et Murray, 2004).

Les dirigeants servent eux-mêmes de modèles de passion et de persévérance soutenues. Ralph Waldo Emerson (1909) a souligné que l'organisation reflète la personnalité de son dirigeant, ce qui signifie que les dirigeants peuvent inspirer le GRIT en étant eux-mêmes motivés. Bien qu'il n'y ait pas de preuve empirique directe pour étayer cette proposition, il est couramment admis que l'apprentissage humain se fait largement par l'observation indirecte des comportements et attitudes des autres (Bandura, 1965).

Dans le même ordre d'idées, les leaders qui admettent leur propre développement et qui aident les autres à voir comment ils peuvent aussi accéder à des postes à responsabilités encouragent l'engagement et l'apprentissage des employés (Hoyt, Burnette, & Inella, 2012). En outre, les employés qui sont dirigés par des leaders humbles ont tendance à être plus impliqués, à adopter une approche axée sur l'apprentissage au travail et sont moins enclins à quitter leur emploi, comme l'ont constaté Owens, Johnson et Mitchell (2013). Enfin, la diversité, l'équité et l'inclusion sont essentielles pour encourager les modèles à suivre à tous les niveaux de l'organisation (Han, Kim, Jeong, & Cohen, 2017).

2.1.2. GRIT et culture de travail

- La culture de travail

La culture d'entreprise, aussi appelée culture organisationnelle, désigne l'ensemble des différentes caractéristiques qui régissent le fonctionnement d'une organisation, la rendant unique. Ces caractéristiques sont principalement influencées par l'histoire de l'entreprise, sa raison d'exister, sa vision, la personnalité des fondateurs et la politique de recrutement (Qualtrics, 2023).

- La relation entre le GRIT et la culture de travail

Une culture qui a une influence significative sur le niveau de GRIT devrait être caractérisée par un consensus élevé, c'est-à-dire des valeurs et des normes largement partagées, ainsi qu'une intensité élevée, c'est-à-dire des valeurs et des normes profondément enracinées (Southwick et al., 2019).

Les cultures fortes qui promeuvent des normes d'adaptabilité et de croissance encouragent le GRIT. Les individus avec beaucoup de GRIT ainsi que les cultures dotées de GRIT sont flexibles dans la manière dont elles réalisent leurs ambitions (Chen, Powers, et al., 2020).

Les cultures organisationnelles qui valorisent l'esprit de croissance encouragent le GRIT. Les cultures basées sur l'esprit de croissance génèrent la confiance, la collaboration, la prise de risque et l'innovation, ce qui conduit à une meilleure performance globale (Canning et al., 2020). Dans une étude portant sur les entreprises technologiques Fortune 1000, celles qui ont fortement adopté ces normes ont affiché de meilleures performances financières que celles qui ne l'ont pas fait (Chatman et al., 2014).

Les cultures organisationnelles fondées sur une mentalité fixe peuvent décourager le GRIT sur le lieu de travail (Canning et al., 2020). En accordant plus d'importance au "talent inné" plutôt qu'au développement, ces cultures risquent d'entraîner des effets néfastes tels que des cycles d'embauche et de licenciement infructueux, ainsi que des préjugés défavorables pour les individus considérés comme moins doués (Byington et Felps, 2010 ; Pfeffer, 2001)

Une méthode efficace pour encourager les cultures de l'esprit de croissance consiste à utiliser un langage organisationnel qui met l'accent sur le développement des capacités humaines. Des modifications subtiles dans la façon dont les capacités sont décrites, ou dont le succès est attribué, peuvent avoir un impact significatif sur les attitudes et les performances des individus (Mueller & Dweck, 1998). Par exemple, des conversations qui présentent les compétences comme étant malléables encouragent les personnes à adopter des comportements liés à l'esprit de croissance, comme valoriser la motivation plutôt que l'intelligence lors d'une entrevue d'embauche, et à préférer embaucher des personnes ayant la même vision (Murphy & Dweck, 2010). Par ailleurs, utiliser le terme "compétence" plutôt que "talent" pour décrire les capacités est associé à une plus grande croyance en la possibilité de s'améliorer et à une plus grande appréciation de la valeur de la persévérance (Southwick et al., 2020).

2.1.3. GRIT et job design

- Le job design ou la conception du travail

Les définitions actuelles du job design incluent toutes les étapes et les résultats de la structuration, l'organisation, l'expérience et la mise en œuvre du travail (Grant, Fried et Juillerat, 2011). Ainsi, les caractéristiques d'un emploi englobent non seulement les différentes tâches que les employés sont censés accomplir dans le cadre de leurs responsabilités, mais également les compétences et les connaissances requises, ainsi que les aspects sociaux.

- La relation entre le GRIT et le job design

La passion au travail est favorisée lorsque les emplois sont en harmonie avec les valeurs et les intérêts personnels des employés, tandis que la persévérance est stimulée lorsque ces derniers ont l'opportunité de développer continuellement leur expertise (Southwick et al., 2020). Des recherches émergentes suggèrent que l'alignement des valeurs et des intérêts peut constituer une forme de motivation particulièrement efficace sur le lieu de travail (Grant & Shin, 2012). Pour ce faire, les organisations peuvent utiliser différentes méthodes pour concevoir des emplois qui correspondent aux intérêts et aux valeurs de leurs employés. Par exemple, une méthode consiste à associer les employés à des tâches qui correspondent à leurs intérêts et à leurs préférences. Une autre approche consiste à offrir aux employés un certain degré d'autonomie pour déterminer comment ils répartissent leur temps et leur énergie (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Il existe aussi une autre alternative appelée job crafting, qui consiste à redéfinir et à réinventer son travail (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Cette pratique peut augmenter l'engagement au travail, le sens et la performance des employés (Tims, Derks, & Bakker, 2016).

La possibilité de se spécialiser est préconisée. Selon Hsieh & Chao (2004), la complexité et l'apprentissage peuvent remplacer la nouveauté pure, ce qui signifie que les employés peuvent maintenir leur motivation en se spécialisant et en développant un ensemble de compétences plus approfondies plutôt qu'en cherchant à élargir leur champ de compétences. Des recherches ont également montré que les employés deviennent plus efficaces et peuvent s'identifier en tant que "très performants" lorsqu'ils acquièrent une expertise dans leur travail (Locke & Latham, 1990b).

Enfin, il est suggéré que les organisations puissent adopter le cadre de la pratique délibérée (Ericsson & Harwell, 2019) comme source d'inspiration. Ce cadre implique que les experts se fixent des objectifs spécifiques pour développer leurs compétences, se concentrent pleinement sur leur pratique, recherchent et reçoivent des retours immédiats.

2.2. Résultats organisationnels résultant de la possession de GRIT

2.2.1. GRIT et rétention du personnel

- La rétention du personnel

La fidélisation des employés s'intéresse au maintien ou à l'encouragement des employés à rester dans une organisation. Mita (2014) a défini la fidélisation des employés comme « une technique

adoptée par les entreprises pour maintenir une main-d'œuvre efficace tout en répondant aux exigences opérationnelles ».

- La relation entre le GRIT et la rétention du personnel

Il est vraisemblable que les niveaux de GRIT individuels soient prédictifs de la rétention dans des domaines stimulants et sélectionnés de manière autonome. Deux raisons principales expliquent pourquoi le GRIT devrait être un prédicteur de la persistance dans l'emploi en situation difficile. Tout d'abord, l'efficacité de tout prédicteur dépend de l'absence de restriction sur l'étendue du résultat. Si personne ne quitte son emploi, le GRIT ne peut pas être utilisé pour prédire la rétention. Deuxièmement, c'est particulièrement dans les situations difficiles que la passion continue et la persévérance envers des objectifs à long terme sont les plus importantes (Southwick et al., 2020).

Dans le domaine de la vente, où le taux de départ est élevé, le GRIT est un meilleur prédicteur que le caractère consciencieux de la rétention six mois plus tard, en tenant compte à la fois de la durée d'emploi et de l'expérience antérieure dans la vente (Eskreis-Winkler et al., 2014). De manière similaire, le GRIT prédit plus précisément l'obtention d'un diplôme d'études secondaires dans un grand système scolaire urbain que la conscience académique (Eskreis-Winkler et al., 2014). Selon Salles et al. (2017), le GRIT est un prédicteur des intentions de terminer la résidence chez les résidents en chirurgie générale et est inversement corrélé avec les pensées de départ. Dans une étude récente menée auprès d'adultes de 19 pays de l'OCDE, Danner, Lechner et Rammstedt (2019) ont rapporté que la persévérance était étroitement associée à la satisfaction au travail dans les pays où le taux de chômage était plus faible. Cela implique que dans des conditions économiques favorables, les personnes qui ont plus de GRIT sont moins susceptibles de vouloir quitter leur emploi. En revanche, les mauvaises conditions économiques limitent l'autonomie dans le choix de l'emploi, ce qui réduit l'impact de la persévérance sur la rétention de l'emploi.

Même si le GRIT peut accroître la rétention dans des environnements difficiles, il existe des situations où il peut mener à une persévérance coûteuse qui pourrait avoir des répercussions négatives sur les employés et leur organisation. En effet, dans les emplois qui ne sont pas alignés sur les objectifs professionnels à long terme ou qui ne permettent pas aux individus de les atteindre, le GRIT augmentera le taux de roulement. Les employés courageux pourraient quitter leur organisation pour occuper des postes plus intéressants dans une organisation concurrente du même secteur offrant de meilleures possibilités de croissance et d'avancement. De même, le

GRIT devrait accélérer le départ d'une entreprise ou d'une organisation à but non lucratif dont la mission ne correspond pas aux intérêts et aux valeurs de l'individu (Lee & Duckworth, 2018).

Enfin, il est important de considérer les cas où le GRIT peut décourager les employés de quitter une organisation, même si cela serait préférable pour leur bien-être et celui de l'entreprise. Les travailleurs ne devraient pas tolérer un environnement de travail toxique, caractérisé par un leadership abusif, la discrimination ou l'intimidation car cela peut entraîner des souffrances physiques et émotionnelles (Allen et al., 2016). En général, le maintien d'un poste est souvent une issue moins favorable que le départ, lorsque les intérêts, les valeurs et les objectifs de l'individu ne sont pas en phase avec ceux de l'organisation ou lorsque les opportunités et les obstacles dans la structure de l'entreprise sont globalement pires que dans d'autres options (Southwick et al., 2020).

2.2.2. GRIT et engagement professionnel

- Définition de l'engagement professionnel

Pour Schaufeli et al. (2002), l'engagement au travail fait référence au fait d'apporter toute son énergie, son attention et sa motivation à son rôle. L'engagement au travail est une forme d'implication qui fait référence à la passion, l'enthousiasme, l'absorption, l'effort concentré, le zèle, l'immersion, le dévouement et l'énergie.

- La relation entre le GRIT et l'engagement professionnel

Il a été démontré que le GRIT est une variable explicative de l'engagement professionnel. Par exemple, plusieurs études ont révélé une corrélation positive entre le GRIT et l'engagement au travail chez divers professionnels tels que les détectives et les professionnels de la santé mentale aux États-Unis (Eskreis-Winkler et al.), ainsi que chez les professionnels du gouvernement et du secteur privé en Inde (Singh & Chopra, 2018). Cette association a également été observée chez des adultes actifs au Japon, indépendamment de la conscience et d'autres facteurs des Big Five (Suzuki et al., 2015). Le GRIT est également lié à l'engagement en dehors du travail, comme en témoigne sa corrélation avec le nombre d'heures de pratique délibérée chez les finalistes de l'un des concours d'orthographe les plus prestigieux des États-Unis (Duckworth et al., 2007), ainsi que chez les athlètes pratiquant le football (Larkin et al., 2016) et d'autres sports. Le GRIT est également un prédicteur de l'engagement académique, tel que prédit par les heures

hebdomadaires consacrées aux programmes d'études et la moyenne générale chez les doctorants (Cross, 2014).

Il est indéniable que l'épuisement professionnel est à l'opposé de l'engagement au travail sur le plan conceptuel, comme le soulignent Maslach, Schaufeli et Leiter (2001). Tandis que l'engagement représente un état d'énergie positive, l'épuisement professionnel est associé à un manque d'énergie et un caractère négatif. Étant donné les associations positives entre le GRIT et l'engagement au travail, il n'est pas surprenant que le GRIT et l'épuisement professionnel soient inversement corrélés chez les travailleurs de la santé et les éducateurs, qui souffrent de taux d'épuisement professionnel plus élevé que les employés d'autres industries. Ainsi, le GRIT est associé à un épuisement professionnel plus faible chez les conseillers scolaires (Kim et Lambie, 2018), les infirmières (Seguin, 2019), et les médecins (Halliday et al., 2017) et les résidents en chirurgie générale (Salles et al., 2014).

Il est aussi important de souligner que les avantages de posséder du GRIT pour maintenir un engagement au travail élevé dépendent de l'adéquation et de l'opportunité à long terme. Les personnes qui possèdent du GRIT ont tendance à chercher le bonheur dans des activités qui donnent un sens (Suzuki et al., 2015), ce qui fait du travail un lieu propice à l'expression de leur passion et de leur persévérance soutenue. Cependant, si leurs intérêts et valeurs ne correspondent pas à leur organisation ou à leur rôle professionnel, ils peuvent être moins engagés. Malheureusement, ces interactions n'ont pas encore été étudiées de manière empirique. Bien que les associations initiales entre le GRIT et l'engagement au travail soient logiques, il est possible que ces relations diminuent, voire s'inversent, au fil du temps en cas de mauvaise adéquation. De plus, les personnes qui ont un haut niveau de GRIT peuvent être plus vulnérables à l'épuisement professionnel si elles poursuivent leurs objectifs avec une passion et une persévérance inébranlable, mais sans les ressources ou les opportunités nécessaires pour réussir (Southwick et al., 2020).

2.2.3. GRIT et performance au travail

- Définition de la performance au travail

Pour Campbell (1990), la performance individuelle au travail se définit comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contribution aux objectifs ».

- La relation entre le GRIT et la performance au travail

Il paraîtrait que les employés ayant plus de GRIT sont plus performants dans leur travail pour plusieurs raisons. Tout d'abord, une première observation est que la rétention d'un employé devrait entraîner une augmentation de son expérience professionnelle, dont il a été démontré qu'elle contribue, au moins indirectement via les connaissances et les compétences, à la performance (Motowidlo & Kell, 2013). Ensuite, l'engagement au travail est lié à la performance professionnelle (Demerouti & Cropanzano, 2010). Enfin, certaines preuves ont déjà justifié que le GRIT prédit la performance au travail, et un plus grand nombre de recherches ont établi le pouvoir prédictif du GRIT pour la performance en dehors du lieu de travail. En effet, selon Mueller et al. (2017), les scores de GRIT chez les entrepreneurs sont prédictifs des performances de leur entreprise un an plus tard, telles que mesurées par la croissance des ventes, la rentabilité et d'autres paramètres pertinents. De même, Mooradian et ses collègues (2016) ont constaté que la passion et la persévérance ont un impact positif sur les évaluations managériales de la performance des entreprises, même en contrôlant une large gamme de covariables, y compris l'expérience et l'âge de l'entreprise. Dans une étude antérieure à l'introduction de la notion de GRIT dans la littérature scientifique, Baum et Locke (2004) ont trouvé que les mesures de la passion et de la ténacité chez les entrepreneurs étaient prédictives de la croissance de l'entreprise six ans plus tard. Toutefois, le GRIT ne prédit la performance que lorsque les employés ont une passion spécifique pour leur travail, comme l'a démontré une étude sur les employés d'une entreprise technologique (Jachimowicz et al., 2018). Cela montre que le GRIT est particulièrement important lorsque le travail est plus qu'un simple emploi. Une littérature plus étendue a aussi établi la validité prédictive du GRIT pour les performances en dehors du lieu de travail. Le GRIT a été défini comme un prédicteur fiable des performances militaires, physiques et scolaires dans les études de West Point (Duckworth et al., 2019). De même, le GRIT peut prédire le succès au National Spelling Bee ou encore protéger les athlètes contre les effets délétères des commentaires critiques sur leur performance future (Moles, Auerbach et Petrie, 2017).

Chapitre II : La participation au capital de l'entreprise

Ce chapitre est consacré à la participation au capital de l'entreprise et sera divisé en deux parties. La première expose des généralités en ce qui concerne la prise de participation dans le capital d'une entreprise. Dans un premier temps, une définition de cette notion est donnée. Ensuite, le point de vue de l'entreprise dans l'ouverture du capital est examiné. Pour finir cette première sous partie, le point de vue de l'investisseur dans la prise de participation est étudié.

L'autre partie de ce chapitre passe en revue l'actionnariat salarié. D'abord, une définition de ce concept est fournie. Ensuite, une brève rétrospective de son historique est présentée. Enfin, cette section se termine avec les effets bénéfiques et les risques liés à ce concept.

1. La prise de participation dans le capital d'une entreprise

1.1. Définition

La prise de participation dans le capital d'une entreprise, c'est le fait de souscrire ou d'acheter des titres émis par celle-ci afin d'en devenir actionnaire. On appelle également la prise de participation, le « capital risque ». L'objectif de l'investisseur est de participer financièrement au développement d'entreprises innovantes et de réaliser une plus-value lors de la cession de ses titres (Ooreka).

1.2. L'entreprise dans l'ouverture du capital

Une entreprise peut ouvrir son capital pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cela peut lui permettre de lever des fonds pour financer son activité, investir dans de nouveaux projets, acquérir des actifs ou encore se développer à l'international. En cas de baisse d'activité ou de crise financière, l'augmentation de capital se présente également comme une solution pour éviter le dépôt de bilan. Recourir à la recapitalisation permet à l'entreprise de rembourser ses créanciers et d'asseoir sa solidité financière. Ensuite, l'ouverture du capital est un formidable moyen pour renforcer la crédibilité de l'entreprise. En effet, avoir un montant de capital social assez conséquent inspire confiance aux éventuels clients et partenaires. De plus, cette action prouve le sérieux et la volonté des dirigeants de développer l'entreprise. En outre, en ouvrant son capital, l'entreprise peut bénéficier d'une expertise, de compétences et de ressources complémentaires à celles de ses fondateurs, ce qui peut contribuer à stimuler sa croissance. Enfin, l'ouverture du capital peut être une étape préalable à une introduction en bourse, qui permet à l'entreprise de se faire connaître auprès d'un public plus large et de lever des fonds pour financer sa croissance (Salomon, 2021).

Cependant, il est important de noter que la participation au capital peut également comporter des risques pour les entreprises. L'un des principaux inconvénients est la perte de contrôle, car les investisseurs peuvent avoir des attentes et des intérêts différents de ceux de la direction de l'entreprise. En outre, l'ouverture du capital peut être un processus coûteux pour l'entreprise, qui doit souvent faire face à des coûts importants liés à la réglementation, à la conformité et à la divulgation d'informations financières. Enfin, les nouveaux investisseurs peuvent diluer la participation des actionnaires existants, réduisant ainsi leur influence et leur rendement (Salomon, 2021).

Il est important de noter que chaque entreprise est unique et que les avantages et les inconvénients de l'ouverture du capital peuvent varier en fonction de sa situation spécifique.

1.3. L'investisseur dans la prise de participation

La participation au capital d'une entreprise peut être ouverte à tout type de personnes, qu'il s'agisse d'un client, d'un fournisseur, d'un business angel ou de n'importe quel épargnant. En investissant, l'épargnant s'attend à réaliser une plus-value lors de la revente de ses parts, ainsi qu'à percevoir des gains réguliers. En devenant actionnaire, l'investisseur devient propriétaire d'une partie de l'entreprise, ce qui lui confère un certain pouvoir et un rôle à jouer dans la gouvernance de l'entreprise, proportionnellement à son investissement (Ooreka).

Investir dans une entreprise peut offrir plusieurs avantages pour les investisseurs. Tout d'abord, cela peut offrir un potentiel de rendement plus élevé que les placements plus conservateurs tels que les obligations ou les dépôts à terme. Les actions peuvent augmenter en valeur au fil du temps, ce qui peut entraîner une augmentation de la valeur de l'investissement. Les actionnaires peuvent également participer aux décisions importantes pour l'entreprise, telles que l'élection des membres du conseil d'administration et l'approbation des plans stratégiques et la participation aux assemblées générales annuelles. Les investisseurs peuvent également interagir avec la direction de l'entreprise et exprimer leurs opinions sur la gestion de l'entreprise. De plus, investir dans une entreprise peut permettre aux investisseurs de diversifier leur portefeuille. En achetant des actions de différentes entreprises dans différents secteurs, les investisseurs peuvent répartir leur risque et potentiellement réduire leur exposition à une entreprise ou un secteur en difficulté. En outre, certaines entreprises versent des dividendes aux actionnaires, ce qui peut fournir un revenu régulier aux investisseurs. Cela peut être particulièrement attractif pour les investisseurs à la recherche de flux de trésorerie. Enfin, selon le pays et la juridiction fiscale,

les investisseurs peuvent bénéficier d'avantages fiscaux en investissant dans des actions (George, 2021).

Néanmoins, investir dans une entreprise comporte plusieurs risques et désavantages. Le risque de perte de capital est l'un des plus importants. Si l'entreprise ne réussit pas, les investisseurs peuvent perdre tout ou une partie de leur investissement. De plus, il peut être difficile de liquider rapidement un investissement dans une entreprise, ce qui peut entraîner un risque de liquidité. La volatilité est également un risque important, car la valeur des actions ou parts peut fluctuer considérablement en fonction de la performance de l'entreprise, de la concurrence, des changements de marché et d'autres facteurs. Les investisseurs peuvent également être exposés au risque de dilution si l'entreprise émet de nouvelles actions ou parts. Il y a également un risque de gouvernance, car les investisseurs n'ont pas toujours un contrôle direct sur les décisions de l'entreprise. Enfin, il existe un risque de réglementation, car les entreprises peuvent être soumises à des réglementations et des lois qui peuvent affecter leur performance (Redis, 2009).

2. L'actionnariat salarié

2.1. Définition

L'actionnariat salarié se compose des techniques mises en place par une entreprise afin de permettre l'implication de ses collaborateurs dans son capital. Cela octroie aux salariés une participation plus importante dans la gestion de l'organisation et dans le partage des résultats de la société. La législation belge ne donne pas de signification précise de la notion d'« actionnariat salarié » ou d'« actionnariat des salariés ». Il est, cependant, possible de définir ce terme comme la détention d'une partie du capital social de l'entreprise par ses salariés. En d'autres termes, le collaborateur est actionnaire de l'entreprise au sein de laquelle il a été engagé. De cette manière, le travailleur obtient des droits propres à la détention de titres et participera à la gestion de l'entreprise. En outre, ce collaborateur pourra acquérir un rôle de partenaire plus important car il possèdera une partie du capital social de l'entreprise (Geurts, 2018).

2.2. Historique

L'actionnariat des salariés, pratique récente dans l'histoire de la gouvernance d'entreprises, suscite un intérêt grandissant de nos jours (Geurts, 2018). La première évocation de ce concept remonte aux années 50 dans l'ouvrage « The Capitalist Manifesto » de Louis O. Kelso et Mortimer J. Alder. Ils expliquent qu'intégrer les travailleurs aux résultats de leur entreprise est

une nécessité. À la suite de cela, de nombreux économistes et politiciens se sont penchés sur ce concept et ont perçu ses bienfaits tant pour les entreprises que pour la société dans son ensemble. De nombreux chercheurs le considèrent même comme un facteur permettant un développement économique et d'intégration sociale (Cherieux, 1999). L'accessibilité de la gouvernance de l'entreprise à ces collaborateurs, tant les cadres dirigeants que les employés ordinaires, permet la participation collective aux résultats et à la gestion de celle-ci. Actuellement, face aux objectifs économiques et sociaux rencontrés par les sociétés, l'actionnariat des salariés constitue une solution durable ou du moins une option à envisager.

2.3. Effets bénéfiques de l'actionnariat salarié

Premièrement, la littérature existante suggère que la détention d'actions par les salariés améliore leur performance. Certaines études montrent que l'actionnariat salarié a des impacts positifs sur la réussite des entreprises. (Kruse & Blasi, 1997; Arcimoles & Trébuçq, 2003). Les salariés actionnaires sont plus satisfaits de leur travail, plus motivés, plus engagés et, par conséquent, plus performants. Les raisons pour lesquelles l'actionnariat salarié augmente la satisfaction globale des salariés sont multiples. Tout d'abord, il offre aux salariés une récompense financière. Ensuite, il leur donne un sentiment gratifiant de propriété envers leur entreprise. Enfin, il leur offre le sentiment valorisant de participer davantage à la prise de décision. (Hollandts & Guedri, 2008).

Deuxièmement, les dispositifs d'actionnariat salarié ont un impact positif sur la politique des ressources humaines en fidélisant les travailleurs et en les dissuadant de rechercher d'autres opportunités professionnelles (Desbières, 1999 ; Core, Guay & Van Buskirk, 2003 ; Ittner, Lambert & Larcker, 2003 ; Poulain-Rehm, 2003). Cette fidélité découle d'une satisfaction globale des travailleurs (Klein & Hall, 1988), qui peut être renforcée par le fait que les salariés peuvent participer ou influencer les décisions de l'entreprise, augmentant ainsi leur sentiment d'appartenance à la société. Une méta-analyse récente de Sesil et al. (2001), basée sur 26 études menées dans les années 1980 et 1990, confirme l'impact positif, bien que non systématique, de l'actionnariat sur les attitudes et les comportements des salariés, en particulier dans un contexte de développement de la participation à la décision. Les résultats montrent une augmentation des niveaux de satisfaction, d'engagement et de motivation individuelle chaque fois que l'impact de l'actionnariat est significatif.

Troisièmement, l'adoption de plans d'actionnariat des salariés peut contribuer à augmenter la valeur des actions de l'entreprise, notamment à court terme, grâce à des programmes d'achat

d'options (Larcker, 1983; DeFusco, Johnson & Zorn, 1990). Cette amélioration est principalement due à l'alignement des intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise. En ayant des buts et des perspectives communs, il est plus facile pour les différents groupes de travailler en collaboration. Par conséquent, la création d'une communauté d'intérêts peut influencer positivement la performance de l'entreprise.

Enfin, plusieurs auteurs s'accordent à dire que l'actionnariat salarié découle d'une initiative volontaire des entreprises visant à promouvoir la participation des salariés au capital. Cette tendance reflète également la volonté des propriétaires de titres d'impliquer davantage les travailleurs et membres de l'organisation dans les processus décisionnels et la gestion de l'entreprise, tout en les encourageant à partager les résultats de la société. Au fil du temps, la gouvernance de l'entreprise a évolué, les propriétaires prenant conscience que les salariés font partie intégrante des parties prenantes de la société et qu'ils ont le droit de participer aux résultats et à la cogestion de l'organisation (Petit, 2006 ; Labaronne, 2008 ; Klein, 2010). Dans ce contexte, l'accès à l'information est crucial et l'actionnariat salarié offre une meilleure transparence. Les employés ou dirigeants qui détiennent des actions ne sont plus considérés comme une simple main-d'œuvre, mais deviennent de véritables partenaires de l'entreprise, prenant part aux organes de gestion (Chérioux, 1999 ; Bompoint & Marois, 2004).

2.4. Les risques de l'actionnariat salarié

Le premier risque est celui des pertes en capital (Treilles, 2022). En effet, les salariés qui acquièrent des actions de leur entreprise sont maintenant appelés à investir une partie de leur richesse dans cette dernière. De plus, certains considèrent que cette participation financière renforce leur implication dans le fonctionnement de l'organisation, puisqu'ils ont un intérêt direct à sa réussite. En conséquence, les employés et les dirigeants qui deviennent actionnaires prennent également un risque accru (Desbrières, 2002).

D'autres auteurs soulignent un autre risque lié à l'actionnariat salarié, la possibilité pour les salariés de prendre le pouvoir au sein de l'entreprise. Selon Djibril Toa, Hollandts et Morck (2017), lorsque les employés détiennent la majorité des actions, ils ont un pouvoir important sur le management de l'entreprise, ce qui peut altérer les décisions stratégiques importantes. Ainsi, les travailleurs actionnaires peuvent prendre des décisions qui favorisent leurs propres intérêts plutôt que la maximisation de la valeur actionnariale ou la performance de l'entreprise (Faleye et al., 2006). Cela peut entraîner une perte de compétitivité de l'entreprise si leurs

intérêts sont trop favorisés, ce qui peut également créer une fracture entre les actionnaires privés et les actionnaires salariés qui ne partagent plus la même vision de l'entreprise.

Un aspect supplémentaire en lien avec la gouvernance des entreprises est la difficulté de contrôle que peuvent rencontrer les actionnaires pour surveiller et encadrer les décisions et actions des dirigeants de l'entreprise, qui disposent d'une certaine marge de manœuvre (appelée "activité discrétionnaire") dans leur prise de décisions. Cette problématique est liée à la théorie d'agence, qui met en évidence les comportements opportunistes et les conflits d'intérêts qui peuvent se manifester entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. La théorie d'agence stipule que les individus cherchent à maximiser leur utilité pour l'organisation, peu importe leur position. Cela peut causer des difficultés de collaboration et des relations conflictuelles entre les parties prenantes. Chacun cherche à améliorer sa position au sein de la société, mais leurs objectifs peuvent parfois être divergents voire contradictoires. Ces divergences peuvent mener à une détérioration des relations entre les différents groupes de l'entreprise.

PARTIE 2 – PRATIQUE

Chapitre I : La méthodologie

1. La problématique

Ce mémoire s'intéresse au GRIT des employés de la société I-care suite à la recapitalisation de l'entreprise survenue au début de l'année 2022. Pour rappel, l'objectif est de déterminer si le fait d'investir dans son entreprise et le fait d'avoir du GRIT sont corrélés. En d'autres termes, il s'agit de définir si l'actionnariat salarié améliore la productivité de l'entreprise via la mesure du GRIT des employés. Pour ce faire, la question de recherche à laquelle ce travail tente de donner une réponse est la suivante :

« Dans quelle mesure le GRIT des employés et leur participation au capital de l'entreprise sont-ils liés ? »

2. Définition des hypothèses

À partir de la question de recherche et de la partie théorique, des hypothèses ont été formulées.

H1 : *Il existe une relation positive entre le niveau de GRIT des employés et leur niveau de participation au capital de l'entreprise.*

Le but de l'hypothèse H1 est de mettre en évidence un lien entre le GRIT des employés et leur participation au capital de l'entreprise. L'idée sous-jacente de celle-ci est que les employés-investisseurs sont plus « drivés » et démontrent un GRIT plus élevé que ceux qui n'ont pas investi.

H2 : *La participation au capital des employés est influencée positivement et significativement par leur âge.*

H3 : *La participation au capital des employés est influencée positivement et significativement par leur niveau d'études.*

H4 : *La participation au capital des employés est influencée positivement et significativement par leur expérience de travail.*

H5 : *La participation au capital des employés est influencée positivement et significativement par leur ancienneté chez I-care.*

Les hypothèses H2, H3, H4 et H5 étudient la relation entre la participation au capital et différentes variables ayant un lien avec le GRIT qui sont l'âge, le niveau d'études, l'expérience

de travail et l'ancienneté chez I-care. Effectivement, lorsque l'on étudie la corrélation entre le GRIT et la participation au capital, il est important de considérer les corrélations potentielles avec d'autres variables afin de mieux comprendre la nature de cette relation. En considérant les corrélations potentielles avec d'autres variables, on peut mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à la relation entre le GRIT et la participation au capital. Par exemple, il peut exister d'autres caractéristiques des individus qui peuvent être à la fois corrélées au GRIT et à la participation au capital. En les prenant en compte, on peut déterminer si la corrélation entre le GRIT et la participation au capital est due à l'influence conjointe de ces variables ou si elle est spécifiquement liée au GRIT lui-même.

En incluant ces variables supplémentaires dans l'analyse, on peut également contrôler les facteurs de confusion potentiels et mieux isoler l'effet spécifique du GRIT sur la participation au capital. Cela permet de fournir une interprétation plus précise de la relation entre ces deux variables. En somme, l'analyse des corrélations avec d'autres variables permet d'obtenir une image plus complète de la relation entre le GRIT et la participation au capital, en fournissant des indications supplémentaires sur la nature de cette relation.

H6 : *La relation entre l'âge et la participation au capital des employés est amplifiée dans le cas d'un GRIT élevé.*

H7 : *La relation entre le niveau d'études et la participation au capital des employés est amplifiée dans le cas d'un GRIT élevé.*

H8 : *La relation entre l'expérience et la participation au capital des employés est amplifiée dans le cas d'un GRIT élevé.*

H9 : *La relation entre l'ancienneté chez I-care et la participation au capital des employés est amplifiée dans le cas d'un GRIT élevé.*

Les hypothèses H6, H7, H8 et H9 examinent l'effet modérateur du GRIT sur la relation des hypothèses H2, H3, H4 et H5. Le but de ce mémoire est toujours de comprendre l'étendue de la relation entre le GRIT et la participation au capital. Ainsi, les hypothèses dont GRIT renforce, diminue ou ne change pas les relations étudiées dans les hypothèses précédentes semblent intéressantes à étudier.

H10 : *La participation au capital est influencée par les facteurs organisationnels.*

L'hypothèse 10 étudie la relation entre la participation au capital et les facteurs organisationnels qui peuvent encourager l'expression du GRIT sur le lieu de travail. En étudiant le lien entre une variable liée au GRIT, en l'occurrence les facteurs organisationnels, et la participation au capital, il devient possible de mieux comprendre la nature de la relation entre le GRIT et la participation au capital. Cette analyse permet d'identifier si les facteurs organisationnels interviennent dans cette relation en tant que médiateurs ou modérateurs, tout comme les hypothèses H2, H3, H4 et H5.

3. Le modèle de recherche

3.1. **Étude quantitative**

L'étude quantitative correspond à un questionnaire. Celui-ci va permettre de répondre aux six premières hypothèses de ce travail. Le choix d'un questionnaire a été effectué en raison de la simplicité des réponses attendues, qui étaient sous forme de choix multiples. De plus, il a été sélectionné en raison de sa capacité à collecter des données auprès d'un grand nombre de participants de manière rapide et économique. En outre, les réponses peuvent être facilement traitées et analysées à l'aide de techniques statistiques pour en tirer des conclusions précises et objectives. Les questionnaires permettent également de poser des questions de manière standardisée, ce qui garantit une uniformité dans la collecte de données et facilite la comparaison entre les différents répondants. Enfin, les questionnaires peuvent être administrés à distance, ce qui facilite la collecte de données auprès de personnes géographiquement éloignées.

3.1.1. Questionnaire

Le questionnaire sur lequel se base cette première étude est divisé en trois parties.

La première partie correspond à l'échelle de mesure du GRIT développée par Angela Duckworth.

Echelle du GRIT	Question 1 : J'ai surmonté des revers pour relever un défi important.
	Question 2 : Les nouvelles idées et nouveaux projets me détournent parfois des précédents.
	Question 3 : Mes intérêts changent d'année en année.
	Question 4 : Les échecs ne me découragent pas.
	Question 5 : Il m'est arrivé d'être obsédé par une certaine idée ou un certain projet pendant une courte période mais de perdre ensuite tout intérêt.

Question 6 : Je me fixe souvent un objectif mais je choisis ensuite d'en poursuivre un autre.
Question 7 : Je suis un travailleur acharné.
Question 8 : J'ai du mal à rester concentré sur des projets qui durent plus de quelques mois.
Question 9 : Je finis tout ce que je commence.
Question 10 : J'ai atteint un objectif qui m'a demandé des années de travail.
Question 11 : Je m'intéresse à de nouvelles activités régulièrement (tous les 2-3 mois).
Question 12 : Je suis appliqué, assidu.

Les éléments sont évalués sur une échelle de 5 points allant de "pas du tout comme moi" à "tout à fait comme moi".

En ce qui concerne la cotation, pour les questions 1, 4, 6, 9, 10 et 12, les points suivants sont attribués :

- 5 = Tout à fait comme moi
- 4 = Principalement comme moi
- 3 = Un peu comme moi
- 2 = Pas beaucoup comme moi
- 1 = Pas du tout comme moi

Pour les questions 2, 3, 5, 7, 8 et 11, les points suivants sont attribués

- 1 = Tout à fait comme moi
- 2 = Principalement comme moi
- 3 = Un peu comme moi
- 4 = Pas beaucoup comme moi
- 5 = Pas du tout comme moi

Pour obtenir le score final de GRIT, tous les points sont additionnés et divisés par 12. La note maximale sur l'échelle est de 5 ce qui désigne une personne avec une forte persévérance et passion pour les objectifs à long terme et la note minimale sur l'échelle est de 1 ce qui désigne une faible persévérance et passion pour les objectifs à long terme.

La seconde partie du questionnaire est relative à la recapitalisation d'I-care. Le but est de savoir si le participant à l'enquête est actionnaire de la société et, si oui, la somme qu'il a investi. Elle peut comporter deux questions en fonction de la réponse à la première. En effet, si la réponse à

la première question est « oui », la participant passe à la seconde question et si la réponse est « non », le répondant passe directement à la troisième partie du questionnaire.

Recapitalisation	Question 13 : Êtes-vous actionnaire de la société ?
d'I-care	Question 14 : Quel montant avez-vous investi dans la société ?

La première question est une question fermée. La seconde question est un choix multiple avec les réponses suivantes possibles :

- Moins de 5000 €
- Entre 5000 et 9999 €
- Entre 10 000 et 14 999 €
- Entre 15 000 et 19 999 €
- Plus de (ou égal à) 20 000 €

Ces paliers ont été donnés par un employé-actionnaire d'I-care car aucune information sur les montants investis ne m'a été communiquée.

La dernière partie du questionnaire porte sur les informations : démographiques et professionnelles des répondants.

Informations diverses	Question 15 : Quel est votre genre ?
	Question 16 : Quel est votre âge ?
	Question 17 : Quel est votre niveau d'étude ?
	Question 18 : Depuis combien de temps travaillez-vous depuis la fin de vos études ?
	Question 19 : Combien d'années d'ancienneté avez-vous chez I-care ?
	Question 20 : Quel grade occupez-vous ?

3.2. Étude qualitative

L'étude qualitative correspond à des interviews avec des employés actionnaires. L'objectif de ces entretiens est de vérifier l'hypothèse 10. Il est difficile d'évaluer l'impact du leadership, de la culture de travail et de la conception du travail sur le GRIT avec une étude quantitative à grande échelle. Cela est dû à la nature complexe et subjective de ces concepts qui ne peuvent pas être facilement quantifiés. Les études qualitatives, notamment les entretiens individuels,

peuvent être plus utiles pour explorer en profondeur ces concepts et leur impact sur le GRIT. Les entretiens permettent aux participants de partager des expériences personnelles et de fournir des exemples concrets pour mieux comprendre les relations entre ces variables. L'entretien semi-directif a été sélectionné en raison de sa capacité à permettre une exploration en profondeur des expériences et des perspectives des participants. Ce type d'entretien offre une structure flexible pour s'adapter aux réponses individuelles et aux nouvelles idées qui peuvent émerger au cours de l'entretien.

3.2.1. Guide d'entretien

Le guide d'entretien est divisé en quatre parties.

La première partie du guide correspond à l'introduction du sujet de la discussion. D'une part, le thème du mémoire est exposé. D'autre part, de manière plus ciblée, l'objectif de l'entretien est expliqué.

La deuxième étape consiste à présenter la personne interrogée, à établir un contact chaleureux et à créer un climat de confiance. Cela permet de favoriser une communication plus fluide et de faciliter l'expression des points de vue et des expériences de la personne interrogée.

La troisième étape de l'entretien consiste à poser des questions ouvertes pour obtenir les informations nécessaires à la compréhension du sujet étudié. Ces questions permettent d'explorer en profondeur les opinions, les perceptions et les expériences de la personne interrogée.

Décision d'investir	Question 1 : Pourquoi avez-vous investi dans l'entreprise ?
Leadership	Question 2 : Comment décririez-vous le leadership au sein d'I-care ? (ou quels sont les éléments clés qui caractérisent le style de leadership au sein d'I-care ?)
	Question 3 : Pouvez-vous expliquer en quoi le style de leadership a joué un rôle dans votre décision d'investissement ?
Culture de travail	Question 4 : Comment définiriez-vous la culture du travail au sein d'I-care ? (ou quels sont les éléments clés qui caractérisent la culture du travail au sein d'I-care) ?
	Question 5 : Pouvez-vous expliquer en quoi la culture du travail a joué un rôle dans votre décision d'investissement ?

Conception du travail	Question 6 : Comment décririez-vous la conception du travail au sein d'I-care ? (ou quels sont les éléments clés qui caractérisent la conception du travail au sein d'I-care) ?
	Question 7 : Pouvez-vous expliquer en quoi la conception du travail a joué un rôle dans votre décision d'investissement ?
Intercorrélation entre les 3 dimensions	Question 8 : Et si l'une de ces dimensions (leadership, culture de travail et conception du travail) ne répondait pas à vos attentes, comment cela affecterait-il votre décision d'investir ?

La dernière étape correspond à la reformulation des réponses de la personne interrogée. En effet, cela permet de s'assurer de bien comprendre son point de vue et de lui permettre de rajouter une information qu'il ou elle aurait oublié de mentionner.

3.3. La population étudiée

3.3.1. Présentation d'I-care

Depuis 2004, I-care est le leader international en maintenance prédictive et en fiabilité. Ils proposent une large gamme de produits de haute qualité, de formations et de services pour conseiller et guider leurs clients industriels dans l'optimisation de leurs plans de maintenance, dans la fiabilité de leurs actifs et dans la maîtrise des coûts et des temps d'arrêts imprévus.

La maintenance prédictive est définie selon la norme NF EN 13306 X 60-319 comme une « maintenance conditionnelle exécutée en suivant les prévisions extrapolées de l'analyse et de l'évaluation de paramètres significatifs de la dégradation du bien ». I-care utilise son expertise en analyse vibratoire, analyse de lubrifiants, thermographie infrarouge, analyse par ultrasons et encore bien d'autres techniques afin de satisfaire la demande de ses clients.

La fiabilité caractérise « l'aptitude d'un système ou d'un matériel à accomplir une fonction requise dans des conditions données pendant un intervalle de temps donné ». Pour ce faire, le département fiabilité d'I-care se base sur la gestion des données techniques, l'excellence opérationnelle, la mise en place de procédures et d'un système de lubrification performant pour atteindre les objectifs des clients en termes d'efficacité et de disponibilité des équipements.

De plus, leur département recherche et développement a également élaboré une technologie de pointe avec capteur sans fil, appelée Wi-care qui est le premier capteur de vibration spectrale

sans fil et le portail de données I-See qui permet aux clients d'optimiser de manière proactive leurs coûts de maintenance et améliorer la disponibilité de l'usine.

Le créateur et CEO d'I-care, Fabrice Brion, fait souvent appel à une analogie afin de qualifier l'activité de son entreprise : « Un peu comme si vous vous rendiez chez le médecin quand vous êtes malade pour savoir ce que vous avez, les capteurs que nous développons ici à Mons nous permettent de mesurer à distance l'état de santé des machines industrielles, sur la base de vibrations, d'ultrasons, de dégagements de chaleur... ».

3.3.2. Description de l'échantillon

- Étude quantitative

Le but d'un questionnaire est d'obtenir un maximum de réponses car cela permet d'acquérir des informations précieuses et représentatives de l'opinion ou des caractéristiques de la population ciblée. 138 personnes ont répondu au questionnaire de l'étude quantitative. Le tableau suivant reprend une description des répondants selon différents critères : genre, âge, niveau d'études, expérience de travail, ancienneté au sein d'I-care, nombre d'actionnaires et montant investi.

Tableau 5: Description de l'échantillon selon diverses caractéristiques (%)

Caractéristique	Catégories	Pourcentages
Genre	Homme	88,4%
	Femme	10,9%
	X	0,7%
Âge	Moins de 25 ans	13,8%
	Entre 25 et 34 ans	51,4%
	Entre 35 et 44 ans	27,5%
	Entre 45 et 54 ans	5,8%
	Plus de 54 ans	1,4%
Niveau d'études	Études secondaires partielles ou moins	0,7%
	Diplôme d'études secondaires	12,3 %
	Bachelier	29,7%
	Master	57,2%
Expérience de travail	Moins de 5 ans	39,1%

	Entre 5 et 10 ans	16 %
	Entre 10 et 15 ans	23,9%
	Entre 15 et 20 ans	12,3%
	Plus de 20 ans	8,7%
Ancienneté au sein d'I-care	Moins de 3 ans	44,9%
	Entre 3 et 6 ans	22,4%
	Entre 6 et 9 ans	10,9%
	Entre 9 et 12 ans	5,1%
	Plus de 12 ans	16,7%
Investissement	Salarié-actionnaire	53,6%
	Salarié « normal »	46,4%
Montant investi par les salariés actionnaires (74 répondants)	Moins de 5000 €	20,3%
	Entre 5000 et 9999 €	17,6%
	Entre 10 000 et 14 999€	13,5%
	Entre 15 000 et 19 999 €	8,1%
	Plus de (ou égale à) 20 000 €	40,5%

- Étude qualitative

Cinq personnes ont répondu au questionnaire de l'étude qualitative. Les personnes ont été choisies de manière à couvrir différentes expériences chez I-care. En effet, le but est d'étudier l'impact des facteurs organisationnels sur la participation au capital. Dès lors, la seule caractéristique importante est l'ancienneté dans l'entreprise. Les personnes ayant une ancienneté plus longue peuvent avoir une compréhension plus approfondie de l'entreprise, une meilleure connaissance des opportunités de participation au capital et une relation plus établie avec l'organisation. D'un autre côté, les personnes ayant une ancienneté plus courte peuvent fournir des perspectives différentes et refléter les expériences des nouveaux arrivants dans l'entreprise.

Tableau 6: Informations sur l'ancienneté des répondants de l'étude qualitative

	Expérience
Intervenant 1	3 ans
Intervenant 2	8 ans
Intervenant 3	7,5 ans
Intervenant 4	2,5 ans
Intervenant 5	15 ans

Chapitre II : Les résultats

Pour chaque hypothèse, des tests sont réalisés afin de les valider ou de les rejeter. Avant chaque test, les différentes hypothèses qu'il permet de vérifier sont énoncées.

H1 : *Il existe une relation positive entre le niveau de GRIT des employés et leur niveau de participation au capital de l'entreprise.*

L'hypothèse 1 est testée à l'aide d'une régression linéaire simple car une régression linéaire est facile à comprendre et à interpréter. Il est important de souligner que, pour ce test, l'ensemble des répondants au questionnaire ont été considérés, même les personnes n'ayant pas investi. Il a également été effectué, une seconde fois, uniquement sur les personnes ayant investi. Les résultats étant presque identiques, il a été décidé de présenter uniquement la première version avec l'ensemble des répondants. L'objectif est de déterminer si le GRIT et la participation au capital sont corrélés. Dès lors, nous pouvons reformuler le problème en une équation dont le coefficient et la significativité nous dirons si le GRIT a un impact plus ou moins grand sur la participation au capital de l'entreprise :

$$\text{Participation au capital} = \alpha + \beta * \text{GRIT}$$

```
Call:
lm(formula = Investissement ~ GRIT, data = donnees)

Residuals:
    Min     1Q  Median     3Q     Max
-2.002 -1.748 -0.787  2.096  3.409

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)   2.5308     1.6881   1.499   0.136
GRIT          -0.2349     0.5159  -0.455   0.650

Residual standard error: 2.047 on 135 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.001533, Adjusted R-squared:  -0.005863
F-statistic: 0.2072 on 1 and 135 DF,  p-value: 0.6497
```

Figure 2: Résultats de la régression linéaire simple du GRIT en fonction de la participation au capital (Investissement)

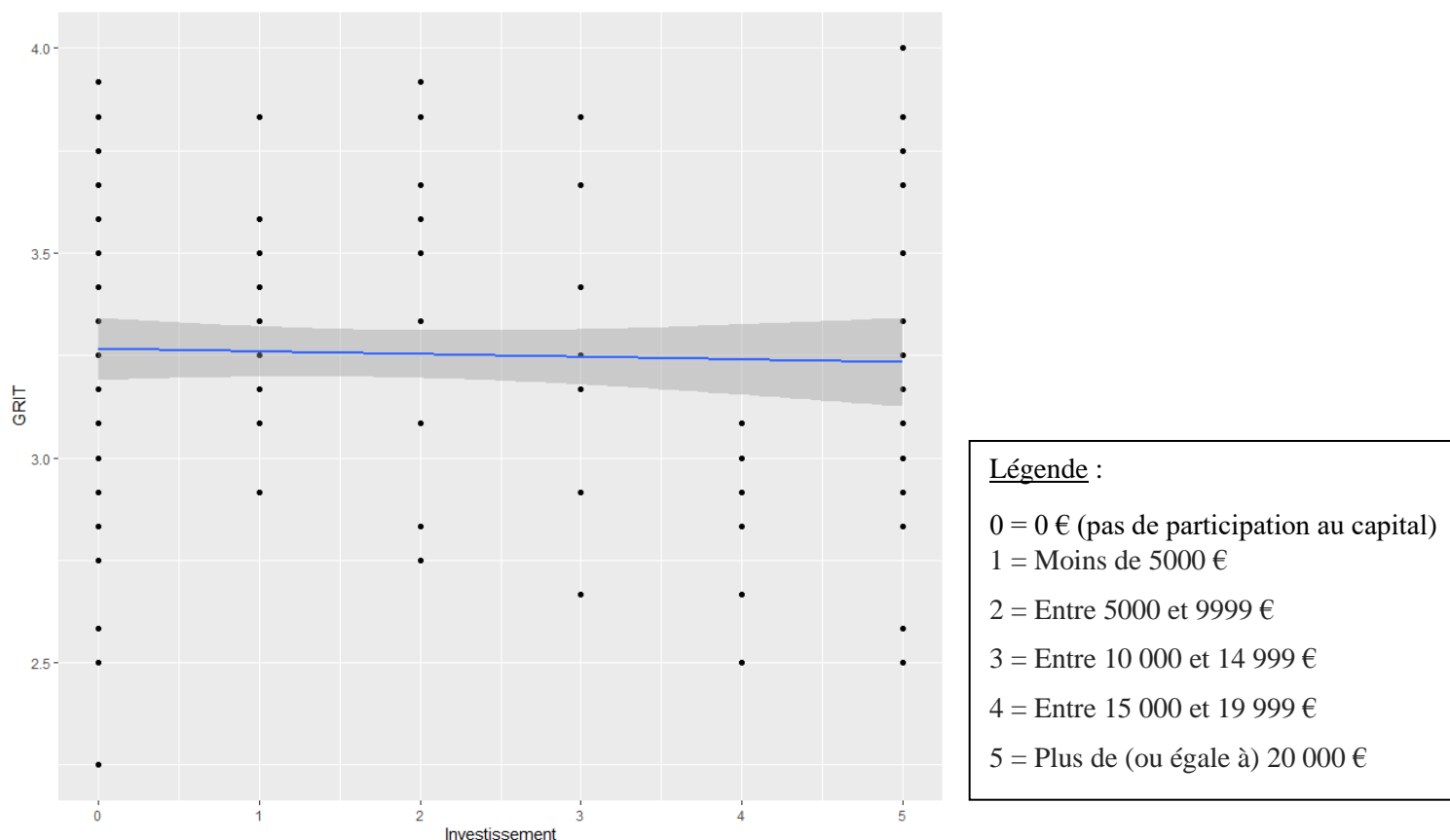


Figure 3: Graphique représentant l'évolution du GRIT en fonction de la participation au capital (Investissement)

Sur base des résultats obtenus via Rstudio, nous pouvons réécrire l'équation de la régression linéaire simple.

$$\text{Participation au capital} = 2,531 - 0,235 * \text{GRIT}$$

La première étape de l'analyse de la régression linéaire est d'évaluer la significativité du modèle. La figure 2 montre que le modèle n'est pas significatif car la valeur de p est égale à 0,6497 et est donc supérieure à 0,05. En statistiques, une valeur de p inférieure à 0,05 est couramment utilisée pour indiquer une significativité statistique dans de nombreuses disciplines. Cela signifie que la probabilité d'observer les résultats obtenus par hasard est inférieure à 5 %, ce qui est considéré comme un seuil acceptable de risque d'erreur. On peut conclure qu'il n'existe pas de relation linéaire entre ces deux variables. De plus, l'intuition de l'hypothèse 1 est que les investisseurs sont plus « drivés » et démontrent un GRIT plus élevé que ceux qui n'ont pas investi. Or, on remarque une relation négative entre la participation au capital et le GRIT. La figure 3 confirme les résultats obtenus. En effet, la pente de la droite est quasi nulle ce qui signifie qu'aucune relation ne semble exister entre la participation au capital et le GRIT.

L'hypothèse 1 est rejetée.

H2 : *La participation au capital est influencée positivement et significativement par l'âge.*

H3 : *La participation au capital est influencée positivement et significativement par le niveau d'études.*

H4 : *La participation au capital est influencée positivement et significativement par l'expérience de travail.*

H5 : *La participation au capital est influencée positivement et significativement par l'ancienneté chez I-care.*

Les hypothèses 2, 3, 4 et 5 sont testées à l'aide d'une régression linéaire multiple. En effet, nous sommes en présence de quatre hypothèses qui ont une variable dépendante commune. L'objectif est de déterminer comment l'âge, le niveau d'études, l'expérience professionnelle et l'ancienneté chez I-care impactent la participation au capital de l'entreprise. Dès lors, nous pouvons reformuler le problème en une équation dont les coefficients et leur significativité nous dirons si les différentes variables ont un impact plus ou moins grand sur la participation au capital de l'entreprise :

Participation au capital

$$= \alpha + \beta_1 * \text{âge} + \beta_2 * \text{niveau d'études} + \beta_3 * \text{expérience professionnelle} + \beta_4 * \text{ancienneté chez I-care} + \varepsilon$$

Avant d'analyser les résultats de la régression multiple, il est nécessaire de vérifier si les conditions d'indépendance des erreurs, d'absence de multicolinéarité et d'homoscédasticité sont respectées. À propos de la multicolinéarité, le facteur d'inflation de la variance (VIF) va être utilisé pour la vérifier. Il mesure l'ampleur de la corrélation entre chaque variable indépendante et les autres variables indépendantes dans le modèle. Plus le VIF est élevé, plus la corrélation est forte et plus la multicolinéarité est susceptible d'affecter les résultats de l'analyse. En général, un VIF supérieur à 5 est considéré comme un seuil pour indiquer une forte multicolinéarité. Dans notre cas, les indices VIF de l'âge et de l'expérience dépassent la valeur de 5. Ces variables étant fortement corrélées, il a été décidé de supprimer l'expérience pour éviter la multicolinéarité. Dès lors, si l'hypothèse 3 est confirmée, l'hypothèse 5 le sera aussi et inversement.

Ensuite, le test de Breusch-Pagan est réalisé afin de vérifier si l'homoscédasticité est respectée. Le test de Breusch-Pagan est un test de significativité qui permet de détecter l'hétéroscédasticité dans un modèle de régression linéaire. Le test de Breusch-Pagan est basé sur l'hypothèse nulle

que la variance des résidus est constante pour toutes les valeurs de la variable prédite. Si cette hypothèse est rejetée, cela suggère que la variance des résidus n'est pas constante et qu'il y a donc une hétéroscédasticité. Si la valeur p est inférieure à un niveau de signification prédéterminé, généralement 0,05, on peut rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des résidus est constante et conclure qu'il y a une hétéroscédasticité. Dans notre cas, le résultat du test montre qu'il y a hétéroscédasticité car la p -value est inférieure à 0,05. En effet, la valeur est de 0,003018. Pour corriger cette hétéroscédasticité, Rstudio nous donne un « suggested power transformation » à appliquer à notre variable dépendante. En appliquant cette puissance, le modèle devient homoscedastique.

Enfin, la statistique de Durbin-Watson est effectuée. Elle est utilisée pour détecter la présence d'autocorrélation dans les résidus d'une régression linéaire. Cette statistique est basée sur la différence entre les valeurs consécutives des résidus et permet de tester l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas d'autocorrélation dans les résidus. La statistique de Durbin-Watson est comprise entre 0 et 4. Une valeur de 2 indique qu'il n'y a pas d'autocorrélation dans les résidus, une valeur inférieure à 2 indique une autocorrélation positive (les résidus se suivent et se ressemblent) et une valeur supérieure à 2 indique une autocorrélation négative (les résidus sont opposés ou alternés). Dans notre contexte, la statistique de Durbin-Watson proche de 2 (1,95) nous indique que les termes d'erreurs sont indépendants.

La première étape de l'analyse de la régression multiple est d'évaluer la significativité du modèle, c'est-à-dire de déterminer si les différents facteurs explicatifs améliorent de manière significative la variance expliquée par le modèle. Dans cette étude, les variables ont été ajoutées au modèle en utilisant la méthode pas à pas, ce qui signifie que seules les variables qui contribuent significativement au modèle sont incluses. De plus, cette méthode d'ajout de variables conduit à la création de plusieurs modèles dans l'analyse.

Pour ce faire, trois modèles ont été créés :

- Modèle 1 avec comme prédicteur l'âge
- Modèle 2 avec comme prédicteurs l'âge et le niveau d'études
- Modèle 3 avec comme prédicteurs l'âge, le niveau d'études et l'ancienneté chez I-care

Tableau 7: p-value des trois modèles

	Significativité (p-value)
Modèle 1	0,000127
Modèle 2	$4,298^{-06}$
Modèle 3	$1,425^{-10}$

Le tableau 7 montre que les trois modèles sont significatifs car les valeurs de p-value sont inférieures à 0,5.

La prochaine étape consiste à identifier le modèle qui explique la plus grande proportion de la variabilité de l'investissement. Cela se fait en comparant les valeurs R-deux ajustés des différents modèles présentés.

Tableau 8: R-deux ajustés des trois modèles

	R-deux ajustés
Modèle 1	0,08677
Modèle 2	0,1458
Modèle 3	0,2907

Le tableau 8 présente que le modèle avec le R-deux ajustés le plus grand est le modèle avec les trois prédicteurs.

Sur base de ces informations, nous pouvons conclure que le modèle 3 est le meilleur.

```

Call:
lm(formula = Investissement^0.3443443 ~ Âge + Étude + Ancienneté,
    data = donnees)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.46394 -0.56194 -0.06179  0.53843  1.18719

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) -0.46420    0.29992  -1.548  0.12406
Âge          0.08982    0.07510   1.196  0.23381
Étude        0.21162    0.07083   2.988  0.00335 **
Ancienneté   0.06768    0.01271   5.326 4.16e-07 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.641 on 133 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.3063,    Adjusted R-squared:  0.2907
F-statistic: 19.58 on 3 and 133 DF,  p-value: 1.425e-10

```

Figure 4: Résultats du modèle 3

La figure 4 indique la solution du modèle 3 avec comme prédicteurs l'âge, le niveau d'études et l'ancienneté chez I-care. On observe dans ce troisième modèle que l'âge n'est plus significatif car sa valeur de p est supérieure à 0,05. Dès lors, l'âge va être supprimé afin de voir l'impact de cette réduction du nombre de variables sur les résultats du modèle.

```

Call:
lm(formula = Investissement^0.3443443 ~ Étude + Ancienneté,
    data = donnees)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.44893 -0.57159 -0.08293  0.53228  1.16896

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) -0.26260    0.24847  -1.057  0.29247
Étude        0.20316    0.07058   2.878  0.00466 **
Ancienneté   0.07491    0.01120   6.690 5.53e-10 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.642 on 134 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.2989,    Adjusted R-squared:  0.2884
F-statistic: 28.56 on 2 and 134 DF,  p-value: 4.668e-11

```

Figure 5: Résultats du modèle 3 sans la variable sur l'âge

Tableau 9: Comparaison du modèle 3 et du modèle 3 sans la variable âge

	Modèle 3	Modèle 3 sans l'âge
Significativité (p-value)	1,425 ⁻¹⁰	4,668 ⁻¹¹
R-deux ajustés	0,2907	0,2884

Le tableau 9 indique que les différences en termes de p-value et R-deux ajustés sont insignifiantes entre le modèle avec l'âge et celui sans. Dès lors, la participation au capital n'est pas influencée significativement par l'âge.

Nous pouvons réécrire l'équation de la régression multiple avec les différents coefficients présents sur la figure 5.

Participation au capital

$$= -0,263 + 0,203 * \text{niveau d'études} + 0,075 * \text{ancienneté chez I-care} + \varepsilon$$

Le niveau d'études et l'ancienneté chez I-care contribuent significativement à une meilleure prédiction de l'investissement dans le capital de l'entreprise de la part des employés.

Ainsi, les hypothèses H3 et H5 sont validées, tandis que H2 et H4 sont rejetées.

H6 : *La relation entre l'âge chez I-care et la participation au capital est amplifiée dans le cas d'un GRIT élevé.*

H8 : *La relation entre l'expérience de travail chez I-care et la participation au capital est amplifiée dans le cas d'un GRIT élevé.*

Ces deux hypothèses sont rejetées en vue des résultats obtenus précédemment. La variable modératrice (GRIT) doit être ajoutée à l'analyse pour tester si elle modifie l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante. En d'autres termes, la variable modératrice agit comme un facteur qui influence la force ou la direction de la relation. La présence d'un lien significatif entre l'âge ou l'expérience de travail et la participation au capital est donc une condition nécessaire pour effectuer une analyse de modération. Or, les hypothèses H2 et H4 ont été rejetées.

H7 : La relation entre le niveau d'études et la participation au capital est amplifiée dans le cas d'un GRIT élevé.

Dans l'hypothèse 7, la variable dépendante est la participation au capital, la variable indépendante est le niveau d'études, et le médiateur est le GRIT. Cette relation est représentée dans la figure 6.

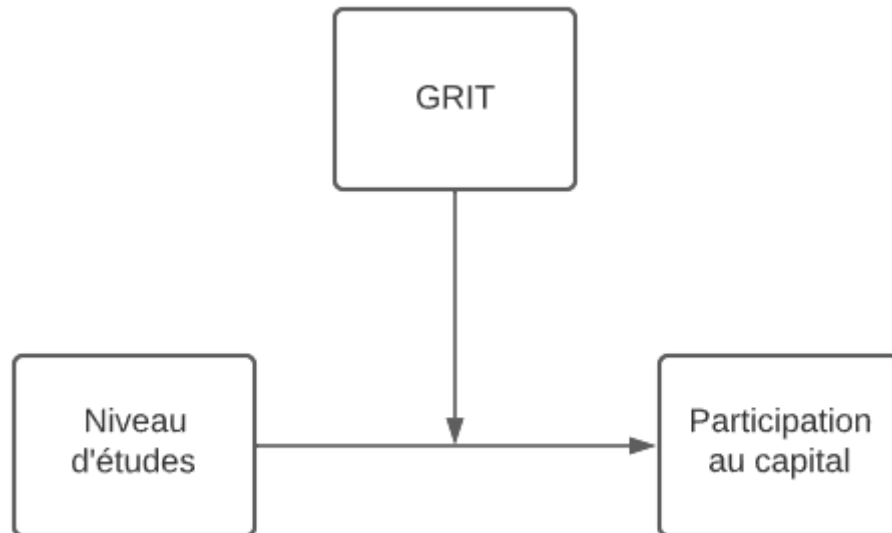


Figure 6: Modération entre le niveau d'études et la participation au capital avec le GRIT comme médiateur

Pour analyser les résultats de la modération, il faut d'abord analyser la relation entre la variable indépendante et le médiateur. En examinant la relation entre la variable indépendante et le médiateur, on s'assure qu'il y a une association significative entre ces deux variables. Cela permet de déterminer si le médiateur est effectivement lié à la variable indépendante et s'il peut jouer un rôle dans la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

```

> # exécuter la régression
> Mod_model = moderate.lm(Etude, GRIT, Montant, mydata)
> summary(Mod_model)

Call:
lm(formula = y ~ mcx * mcz, na.action = na.omit)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.72404 -1.33207  0.04078  1.51115  2.13830

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  3.2936     0.1915  17.195 <2e-16 ***
mcx          0.2645     0.3013   0.878  0.383
mcz         -0.4909     0.5291  -0.928  0.357
mcx:mcz     -1.1322     0.9848  -1.150  0.254
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 1.629 on 69 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.04542, Adjusted R-squared:  0.003915
F-statistic: 1.094 on 3 and 69 DF, p-value: 0.3575

```

Figure 7: Résultats de la régression issue de la modération de l'hypothèse 7

En regardant les résultats de la régression issue de la modération sur la figure 7, on se rend compte que la relation entre le niveau d'études (mcx) et le GRIT (mcz) n'est pas significative. On observe aussi que la relation entre le niveau d'études (mcx) et la participation au capital (y) n'est plus significative contrairement au modèle étudié précédemment qui a confirmé l'hypothèse H3. En effet, il est important de noter que l'ajout d'une variable modératrice peut changer la signification statistique de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, même si la relation était significative dans un modèle précédent. Dès lors, l'hypothèse H7 peut être rejetée. Il peut quand même être intéressant de réaliser le test de simple slopes pour confirmer notre rejet de l'hypothèse. Le test de simple slopes consiste à calculer les pentes de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante pour différentes valeurs de la variable modératrice (à des niveaux faibles, moyens et élevés de la variable modératrice). Ensuite, il teste si ces pentes sont significativement différentes de zéro, c'est-à-dire si l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante est significativement différent à divers niveaux de la variable modératrice.

```

> simple = sim.slopes(Mod_model, meanCenter(mydata$GRIT))
> simple

```

	INT	Slope	SE	LCL	UCL
at zHigh	3.113860	-0.1499772	0.4599734	-1.0675989	0.7676446
at zMean	3.293574	0.2644941	0.3012661	-0.3365153	0.8655036
at zLow	3.473287	0.6789654	0.4794446	-0.2775005	1.6354312

Figure 8: Résultats du test de simple slopes de l'hypothèse 7

La figure 8 montre que tous les degrés de GRIT (zLow, zMean et zHigh) contiennent un zéro dans leur intervalle de confiance. Dès lors, l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante n'est significatif à aucun niveau différent de la variable modératrice.

L'hypothèse H7 est rejetée.

H9 : *La relation entre l'ancienneté chez I-care et la participation au capital est amplifiée dans le cas d'un GRIT élevé.*

Dans l'hypothèse 9, la variable dépendante est la participation au capital, la variable indépendante est l'ancienneté chez I-care, et le médiateur est le GRIT. Cette relation est représentée dans la figure 9.

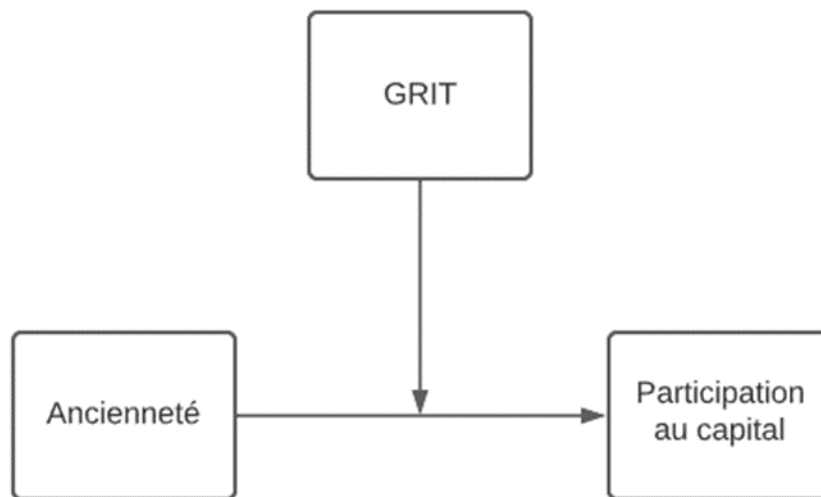


Figure 9: Modération entre l'ancienneté chez I-care et la participation au capital avec le GRIT comme médiateur

Pour analyser les résultats de la modération, il faut d'abord analyser la relation entre la variable indépendante et le médiateur.

```

Call:
lm(formula = y ~ mcx * mcz, na.action = na.omit)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.9346 -1.5016  0.3218  1.3299  2.4941

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  3.30836    0.18539   17.845 <2e-16 ***
mcx          0.07423    0.03594    2.065  0.0426 *
mcz         -0.50905    0.51579   -0.987  0.3271
mcx:mcz      0.14788    0.10662    1.387  0.1699
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 1.583 on 69 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.0978,    Adjusted R-squared:  0.05857
F-statistic: 2.493 on 3 and 69 DF,  p-value: 0.0672

```

Figure 10: Résultats de la régression issue de la modération

La figure 10 montre que, comme vu précédemment, l'ancienneté (mcx) a un effet significatif sur la participation au capital (y) et le GRIT (mcz) n'a pas d'effet significatif sur la participation au capital. En ce qui concerne l'interaction entre la variable indépendante, l'ancienneté et le médiateur, le GRIT, celle-ci n'est pas significative. Mais même si l'interaction entre la variable modératrice et la variable indépendante n'est pas significative, il peut être utile de faire le test de simple slopes pour examiner l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante à différents niveaux de la variable modératrice.

```

> simple = sim.slopes(mod_model, meanCenter(mydata$GRIT))
> simple
      INT      Slope      SE      LCL      UCL
at zHigh 3.122013 0.12836019 0.05331349 0.022002687 0.2347177
at zMean 3.308359 0.07422666 0.03593880 0.002530715 0.1459226
at zLow  3.494706 0.02009314 0.05279689 -0.085233783 0.1254201

```

Figure 11: Résultats du test de simple slopes

Sur la figure 11, la fonction « sim.slopes » nous dit que pour zHigh, donc pour un écart-type supérieur à la moyenne de la variable modératrice qui est le GRIT, il n'y a pas zéro dans l'intervalle de confiance. Cette relation est donc significative car la pente ne sera jamais égale à zéro. En d'autres termes, la relation entre l'ancienneté chez I-care et l'investissement est amplifiée dans le cas d'un GRIT élevé.

Pour un degré de GRIT moyen (zMean), il n'y a pas de zéro dans l'intervalle de confiance. Cette relation est aussi significative. Dès lors, la relation entre l'ancienneté chez I-care et l'investissement est amplifiée dans le cas d'un GRIT moyen.

Pour zLow, donc pour un écart-type inférieur à la moyenne de la variable modératrice qui est le GRIT, il y a zéro dans l'intervalle de confiance. Cette relation n'est pas significative. On tient donc pas compte de ce résultat.

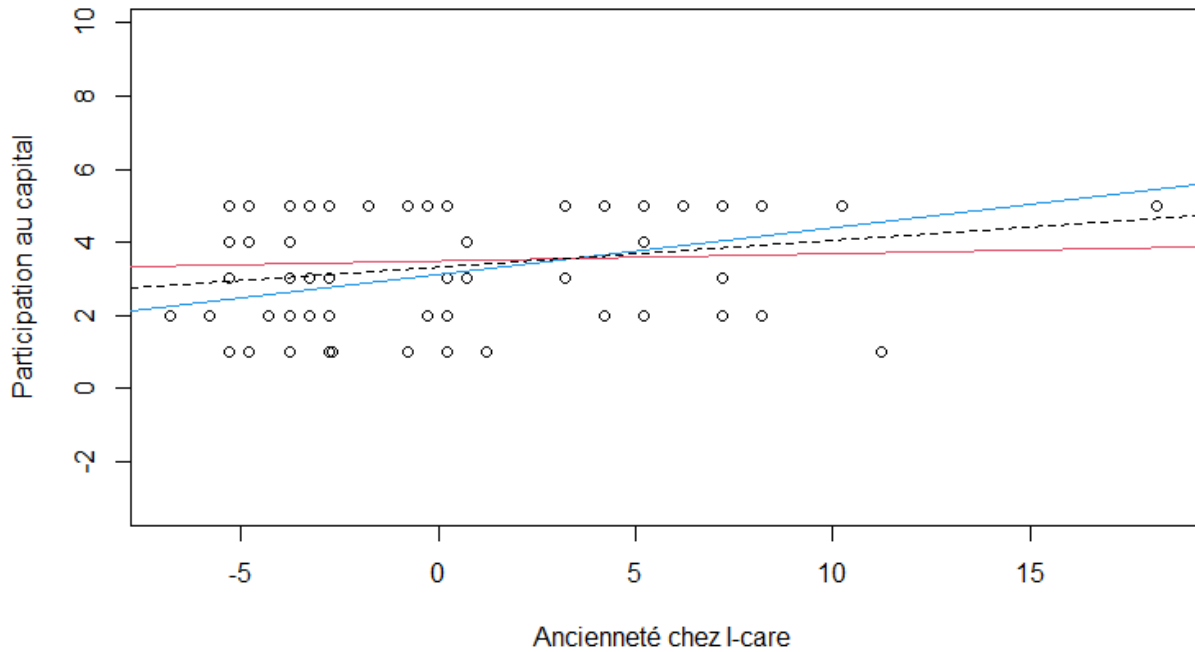


Figure 12: Graphique représentant la relation entre l'ancienneté chez I-care et la participation au capital pour différents niveaux de GRIT

La figure 12 permet de visualiser les résultats de la fonction simple slopes. On observe que la participation au capital augmente avec l'ancienneté et que cette relation est d'autant plus forte lorsque le GRIT est élevé (droite bleu).

L'hypothèse H9 est validée.

H10 : *La participation au capital est influencée par les facteurs organisationnels.*

L'hypothèse 10 est testée à l'aide d'interviews. Avant de pouvoir s'adonner à l'analyse des entretiens pour déterminer si l'hypothèse est confirmée ou non, il est nécessaire d'effectuer un travail de préparation (Delacroix et al., 2021). La première étape de ce travail est la retranscription des interviews afin de constituer un corpus global et accessible à tous. La seconde étape est l'examen préliminaire des données. Cette étape consiste à plonger dans les données, en lisant et relisant les informations pour comprendre les expériences et événements décrits par les répondants. Il est aussi important de mettre en évidence ou d'annoter les idées importantes du corpus et d'interpréter de manière objective les données. Enfin, la dernière étape de ce travail de préparation est le choix de l'unité d'analyse. « L'unité d'analyse est l'élément sur lequel s'appuie l'analyste pour découper ses données et doit correspondre à la plus petite unité d'information qui fait sens d'elle-même, c'est-à-dire sans nécessiter d'autres informations » (Delacroix et al., 2021). Le choix s'est porté sur le thème comme unité d'analyse. Le thème, qui correspond généralement au regroupement de plusieurs phrases considérées comme proches, donne lieu à des analyses de contenus thématiques.

L'analyse de contenus thématiques s'appuie sur un « codage » qui correspond au découpage des données brutes en thèmes et à leur classement, en fonction de leur signification, dans des catégories, afin d'aboutir à un certain niveau d'abstraction. Les catégories correspondent aux facteurs organisationnels étudiés dans la partie théorique, le leadership, la culture de travail et le job design

La première étape de catégorisation qui consiste à extraire les éléments pertinents du discours des répondants, à les classer en différentes catégories et à les regrouper selon leur similarité a été effectuée en premier lieu dans le tableau 10.

Tableau 10: Catégorisation des thèmes pertinents énoncés lors des entretiens réalisés pour répondre à l'hypothèse 10

	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3	Entretien n°4	Entretien n°5
Investissement	<ul style="list-style-type: none"> - Financièrement intéressant - Avoir un pouvoir décisionnel - Confiance dans la société - Croire en son travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance dans la société - Financièrement intéressant - Croissance de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance dans la société - Financièrement intéressant 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisant d'investir - Confiance dans la société - Croissance de l'entreprise - Financièrement intéressant - Impliqué davantage 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance dans la société - Avoir un pouvoir décisionnel - Financièrement intéressant
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Disponible - À l'écoute - Confiance - Hiérarchie horizontale 	<ul style="list-style-type: none"> - Humain - À l'écoute - Déterminé - Ambitieux - Fiable - Confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - Accessible - Franc - Transparent - Pédagogue - Directif - Confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - Visionnaire - Déterminé - Confiance - Accessible - Humain - Impliqué 	<ul style="list-style-type: none"> - Humain - Non-cupide - Perspicace - Confiance - Performant - Leader et manager en même temps
Culture de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Performance - Durabilité - Respect de l'être humain - Alignement avec ses valeurs personnelles - Esprit familial 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance - Durabilité - Respect de l'être humain - Esprit de croissance - Adaptabilité (agile et flexible) 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance - Respect de l'être humain - Ambiance familiale - Esprit de croissance - Agile (flexible) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiance familiale - Performance - Esprit de croissance - Agile - Alignement avec ses valeurs personnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance - Durabilité - Respect de l'être humain - Esprit familial - Agile
Conception du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence - Dévoué, passionné - Bien-être et considération 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement de poste/département facile (flexibilité) - Satisfait de son poste 	<ul style="list-style-type: none"> - Réorientation aisée - Job design en fonction des clients et aspirations personnelles - Nombreuses opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombreuses opportunités - Possibilité d'évolution - Réorientation aisée - Autonomie - Impliqué dans son job 	<ul style="list-style-type: none"> - Réorientation aisée - Job design en fonction des aspirations personnelles - Attitude de travail importante

Une fois la catégorisation finie, une analyse verticale est effectuée. Les entretiens sont codés un par un en précisant les caractéristiques associées à chaque thème. Sur cette base, une synthèse des résultats est élaborée pour chaque entretien, ce qui permet de dégager la structure propre et les logiques individuelles des discours de chaque personne interrogée.

Tableau 11: Analyse verticale des entretiens

Entretien n°1	Le locuteur a investi dans I-care pour avoir un pouvoir décisionnel et pour des raisons financières et parce qu'il croit en la société et en son travail. D'après lui, la hiérarchie est horizontale et il y a beaucoup de disponibilités et d'écoute de la part de Fabrice (CEO), des directeurs et des teamleaders, ce qui crée une relation de confiance avec les employés. Il a ensuite cité les trois valeurs de l'entreprise qui sont la performance, la durabilité et le respect de l'être humain. Il a souligné que ces valeurs étaient en accord avec les siennes. Il explique que l'objectif commun est de faire grandir la société, ce qui implique de travailler dur sans compter les heures, d'être transparent envers les collègues et les clients, et que l'amour du travail et le sentiment d'être apprécié ont influencé sa décision d'investissement. Il aurait probablement hésité à investir si l'une des 3 dimensions étudiées (le leadership, la culture du travail et la conception du travail) ne convenait pas, car cela signifierait qu'il ne se sentirait pas bien dans son travail.
Entretien n°2	Le répondant a eu l'occasion d'investir au début de son engagement mais n'a pas saisi l'opportunité. Il a finalement investi plus tard en raison de la croissance de l'entreprise et de son niveau de confiance accru, avec un intérêt financier en perspective. Selon lui, Fabrice est humain, à l'écoute, sait où il veut aller, a des objectifs précis en termes de croissance et maintient ses objectifs, ce qui inspire la confiance de ses employés. Il explique, ensuite, que les trois valeurs qui représentent le mieux I-care sont la performance, la durabilité et l'humain. Il dit aussi que la croissance et l'adaptabilité sont deux points forts de l'entreprise I-care. Il est satisfait de son nouveau poste de manager projet qui lui permet d'acquérir de nouvelles compétences et de découvrir de nouveaux domaines. En réponse à la dernière question, il explique que le choix d'investir dépendrait du degré d'opposition que l'investisseur aurait par rapport aux trois valeurs de l'entreprise.
Entretien n°3	L'interlocuteur avait confiance et considérait cela comme un placement intelligent. D'après lui, Fabrice est accessible, transparent et présente sa vision des choses de manière claire, ce qui a amené l'investisseur à avoir confiance en lui et à investir. Il relate que la culture de travail chez I-care se caractérise par l'aspect humain, la performance axée sur la satisfaction client, l'évolution et la croissance de l'entreprise, ainsi que la flexibilité et l'adaptabilité face aux besoins des clients, ce qui a convaincu l'interviewé d'investir. En ce qui concerne le job design, il dit que celui-ci est assez flou et dépend des personnes, mais il y a des possibilités de se réorienter dans la boîte en fonction des aspirations personnelles ce qui contribue au bien-être au travail et à une dynamique positive au sein de l'entreprise. Enfin, il considère que la conception du travail n'a pas été impactante dans sa décision d'investir même si celle-ci a pu inconsciemment jouer un rôle.
Entretien n°4	Les raisons du répondant à investir sont multiples, comme la valorisation personnelle en étant actionnaire, la confiance dans la société, le potentiel de croissance et la fierté d'être impliqué dans l'entreprise. Le leadership de Fabrice, décrit comme visionnaire, contrôlant mais accessible, de la part de l'interviewé a influencé sa confiance dans la société et sa décision d'investir. La culture de travail chez I-Care est centrée sur la qualité du travail et des relations humaines, avec un esprit de croissance et d'adaptabilité constant pour améliorer les choses, ce qui a convaincu l'interviewé d'investir en raison de l'harmonie avec ses valeurs personnelles et du bon esprit d'équipe qui y règne. Pour lui, la conception du travail est basée sur l'implication et l'investissement des employés, qui ont la possibilité de choisir les tâches qui leur plaisent, de se voir confier des responsabilités et de bénéficier d'un plan de carrière évolutif, ce qui crée des opportunités d'évolution pour ceux qui veulent s'investir. Enfin, il explique que le leadership, la culture de travail et le job design sont essentiels pour bien se sentir dans son travail, mais s'il y avait un écart mineur, cela n'aurait pas d'impact sur la décision d'investir. Cependant, un écart significatif pourrait amener à ne pas investir.
Entretien n°5	Le répondant a investi chez I-care, lors de la première recapitalisation, car il croyait en la société et il voulait avoir un pouvoir décisionnel. Il a aussi participé aux augmentations de capital ultérieures pour renouveler et prouver sa confiance à Fabrice ainsi que pour des raisons financières. Il dit de Fabrice qu'il a la capacité de gérer à la fois la technique et les résultats tout en gérant les personnes. Il surenchère en disant qu'il a une bonne lecture des gens pour savoir où ils sont les meilleurs et où ils peuvent se développer, tout en respectant l'humain et en évitant la recherche de l'enrichissement personnel. En ce qui concerne la culture de travail, selon lui, elle est basée sur trois valeurs : la performance, le respect de l'humain et la durabilité. L'entreprise met l'accent sur l'importance de maintenir l'esprit familial et l'I-care spirit malgré son expansion, avec une priorité

	accordée à la performance pour assurer la croissance et l'adaptabilité de l'entreprise. Au niveau du job design, il exprime que l'attitude et l'esprit de travail sont plus importants que la technique, car les compétences peuvent être développées. L'adaptation de la job description au travail effectué est nécessaire pour offrir aux gens l'opportunité de travailler là où ils sont bons et ainsi atteindre la performance tout en respectant l'humain. Le fait d'investir chez I-care dépend des trois valeurs et si l'une de ces valeurs ne correspondait pas à ses attentes, il n'aurait pas investi.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pour terminer, une analyse horizontale est effectuée en examinant les données de manière transversale pour identifier les récurrences et les similarités entre les différents entretiens.

Tableau 12: Analyse horizontale des entretiens

Investissement	Les deux composantes les plus souvent citées sont la confiance et l'aspect financier. La confiance fait référence à la conviction que l'entreprise est solide, viable et capable d'atteindre ses objectifs à long terme. En ce qui concerne l'aspect financier, prendre des parts de l'entreprise était synonyme de faire fructifier son investissement tellement les prévisions étaient optimistes. Dès lors, on se rend compte que ce point a été très important dans la décision d'investissement. Investir a aussi été encouragé par deux autres éléments : le fait de pouvoir être impliqué davantage dans l'entreprise en ayant un pouvoir décisionnel et la croissance de l'entreprise qui d'années en années n'a cessé de grandir.
Leadership	Les caractéristiques qui ont été données décrivent le CEO de l'entreprise, Fabrice Brion. Les éléments qui ressortent sont sa disponibilité, son côté humain et la confiance que les employés lui portent. La disponibilité de Fabrice Brion en tant que leader peut renforcer la confiance et la transparence au sein de l'entreprise en encourageant un environnement où chacun se sent écouté et valorisé. Son côté humain peut aider à créer un environnement de travail plus inclusif et respectueux où les employés se sentent compris et soutenus. La confiance des employés témoigne de sa capacité à inspirer et à motiver son équipe grâce à sa vision claire. Quelques caractéristiques (déterminé, ambitieux, perspicace) se rapportant au même champ lexical montrent son investissement dans l'entreprise et sa volonté de vouloir développer celle-ci.
Culture de travail	Les valeurs revenues systématiquement sont les trois valeurs de l'entreprise qui sont la performance, la durabilité et le respect. Le respect implique de traiter toutes les parties prenantes avec dignité et équité. La performance implique de fournir un travail de qualité dans le but d'augmenter la productivité et ainsi les performances financières. La durabilité implique de minimiser l'impact environnemental mais aussi démontre la stratégie fondée sur la croissance durable. En effet, l'esprit de croissance a souvent été prononcé pour définir la culture de travail. Un autre terme qui a souvent été utilisé est le mot « agile ». Cela signifie adopter une approche flexible et adaptative dans la gestion de ses opérations, de ses projets et de son personnel. En outre, l'esprit familial, l'I-care spirit, est un élément essentiel qui constitue la société. Des investissements, depuis de nombreuses années, ont été réalisés afin de faire percoler cette ambiance malgré l'expansion de l'entreprise. Enfin, certains ont aussi mentionné le fait qu'il se retrouvaient dans les valeurs de l'entreprise.
Conception du travail	Les caractéristiques du job design sont les suivantes : job en fonction de ses aspirations personnelles, opportunités nombreuses et réorientation aisée. En d'autres termes, il y a beaucoup d'interactions au niveau des jobs, de transferts d'une branche à l'autre (de la fiabilité à la maintenance prédictive et inversement ou vers la R&D ...) car ils tiennent compte des aspirations, des besoins des personnes et de leurs évolutions. L'adaptabilité est aussi permise grâce aux nombreuses opportunités qu'I-care propose.

En analysant ces entretiens, il est clair que les facteurs organisationnels tels que le leadership, la culture de travail et la conception du travail jouent un rôle significatif dans la décision d'investir des individus. Les employés ont exprimé leur confiance envers les dirigeants, leur adhésion aux valeurs de l'entreprise et leur appréciation des conditions de travail favorables, ce qui a influencé leur choix de participer au capital de l'entreprise.

De plus, la question finale posée dans chaque interview permet de confirmer les constatations précédentes appuyant la validation de l'hypothèse. Cette question est : « Si l'une de ces dimensions (leadership, culture de travail et conception du travail) ne répondait pas à vos attentes, comment cela affecterait-il votre décision d'investir ? ». Les réponses à cette question démontrent que, dans l'ensemble, si l'une des trois dimensions n'avait pas été respectée, les répondants n'auraient pas investi.

L'hypothèse H10 est validée.

Conclusion

Ce mémoire examine la corrélation entre le GRIT des employés et leur participation au capital de l'entreprise I-care qui a connu une recapitalisation en janvier 2022. L'objectif de cette étude est de vérifier l'existence d'une relation entre l'investissement des employés dans leur entreprise et leur niveau de GRIT et d'étudier l'étendue de cette relation.

D'une part, le GRIT est un concept psychologique développé par Angela Duckworth qui désigne la combinaison de la passion et de la persévérance pour des objectifs à long terme. D'après de nombreuses études, le GRIT est reconnu comme étant un facteur prédictif de réussite. D'autre part, l'actionnariat salarié fait référence à la participation des salariés au capital social de l'entreprise, ce qui signifie que les collaborateurs deviennent actionnaires de l'entreprise qui les emploie.

La première analyse qui a été effectuée a pour but de vérifier l'existence d'une relation directe entre les deux variables principales de cette étude qui sont le GRIT et la participation au capital. Ce premier examen, qui consiste en une régression simple, a conclu qu'aucune relation directe n'existe entre ces deux variables. En effet, le modèle étudiant la relation du GRIT des employés en fonction de leur participation au capital n'est pas significatif car la valeur de p est égale à 0,6497 et est donc supérieure à 0,05. Ce constat conduit à la conclusion qu'il faut explorer d'autres facteurs et des relations plus complexes pour essayer d'établir un lien entre ces deux variables.

Pour explorer d'autres facteurs et des relations plus complexes, il est intéressant d'étudier les relations entre le GRIT et diverses variables. Comme expliqué dans la théorie, de nombreuses recherches se sont penchées sur ces relations afin de comprendre l'essence du GRIT. Les travaux de recherches scientifiques ont démontré des liens entre le GRIT et les critères de performance tels que le niveau d'études, les variables d'état et de trait comme le caractère consciencieux ou la maîtrise de soi, ainsi que les variables démographiques telles que l'âge. Par conséquent, il est intéressant d'examiner le lien entre ces variables et la participation au capital car cela pourrait nous aider à mieux appréhender les mécanismes sous-jacents de la relation entre le GRIT et la participation au capital. Bien qu'il n'y ait pas de relation directe entre la participation au capital et le GRIT, en explorant ces variables supplémentaires, nous pourrions découvrir des relations où le GRIT agit comme un modérateur, c'est-à-dire qu'il influence la force ou la direction de la relation entre les facteurs modérés et la participation au capital. Cette

approche permettrait d'enrichir notre compréhension globale du GRIT et de son influence sur les décisions d'investissement des employés.

La seconde analyse a porté sur l'étude de la relation entre la participation au capital et diverses variables liées au GRIT, telles que l'âge, le niveau d'études, l'expérience de travail et l'ancienneté chez I-care. Comme vu dans la partie théorique et rappelé ci-dessus, ces variables ont montré des corrélations avec le GRIT selon la méta-analyse de Credé. Les résultats de cette seconde analyse ont permis d'identifier que la participation au capital est liée au niveau d'études et à l'ancienneté chez I-care. En effet, contrairement à l'âge et à l'expérience de travail, le niveau d'études et l'ancienneté chez I-care ont une influence significative sur la prédiction de l'investissement des employés dans le capital de l'entreprise. Cette analyse a apporté de nouvelles informations à l'interrogation de base sur la relation entre le GRIT et la participation au capital. Ces résultats suggèrent que le GRIT pourrait être un facteur modérateur dans la relation entre le niveau d'études et l'ancienneté chez I-care et la participation au capital.

La troisième analyse s'est focalisée sur l'étude des modérations dans les hypothèses validées par l'étude précédente. La relation entre la participation au capital des employés et leur niveau d'études et leur ancienneté chez I-care avec un effet modérateur du GRIT a été étudiée. En d'autres termes, l'hypothèse qui concerne le niveau d'études des employés est la suivante : la relation entre celui-ci et la participation au capital est amplifiée dans le cas d'un GRIT élevé. Idem pour l'hypothèse avec l'ancienneté des employés chez I-care. Sur les deux analyses de modérations réalisées pour tester les deux hypothèses précédentes, seule celle concernant l'ancienneté des employés chez I-care a été validée. En effet, lorsque le GRIT est élevé, la relation entre l'ancienneté chez I-care et l'investissement est significative et amplifiée car la pente de la relation n'est jamais égale à zéro. De même, pour un GRIT moyen, la relation est également significative et amplifiée. Cependant, lorsque le GRIT est faible, la relation n'est pas significative. On peut déduire que le GRIT joue un rôle modérateur dans la relation entre l'ancienneté et la participation au capital. Lorsque les employés présentent à la fois une ancienneté élevée et un niveau de GRIT élevé, leur propension à participer au capital de l'entreprise est la plus forte. Ces conclusions suggèrent que la combinaison d'une loyauté accrue envers l'entreprise (mesurée par l'ancienneté) et d'une persévérance soutenue dans la poursuite des objectifs à long terme (mesurée par le GRIT) favorise une plus grande participation au capital de l'entreprise. Cela peut être dû à une confiance accrue dans la stabilité et la croissance à long terme de l'entreprise, ainsi qu'à un sentiment d'implication et d'appartenance plus fort chez les employés engagés et persévérants.

La dernière étude effectuée étudie la relation entre la participation au capital des employés et les facteurs organisationnels. Dans la partie théorique, nous avons étudié des antécédents organisationnels - notamment le leadership, la culture d'entreprise et la conception des postes - qui peuvent encourager l'expression du GRIT sur le lieu de travail. Le fil conducteur de cet examen est que, bien que l'étude du GRIT ait commencé par des différences individuelles relativement stables dans un domaine général, les facteurs contextuels peuvent avoir autant, sinon plus, d'influence sur l'expression et les avantages de la passion et de la persévérance pour des objectifs à long terme. Ainsi, les circonstances et le contexte jouent un rôle crucial dans la manifestation du GRIT chez les individus. Le but de cette dernière analyse est de voir si les facteurs organisationnels interviennent dans la relation entre la participation au capital des employés et leur GRIT en tant que médiateurs ou modérateurs. L'analyse des différents entretiens a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle la participation au capital est influencée par les facteurs organisationnels. En effet, dans l'ensemble, les facteurs organisationnels tels que le leadership, la culture de travail et la conception du travail ont joué un rôle significatif dans la décision d'investissement des participants. Ces facteurs ont créé un environnement propice à la confiance, à l'alignement des valeurs et à la satisfaction au travail, ce qui a influencé positivement leur engagement financier dans l'entreprise. De plus, la description des facteurs organisationnels d'I-care donnée par les répondants aux interviews présente de fortes ressemblances avec la description fournie dans la partie théorique sur les facteurs organisationnels encourageant le GRIT sur le lieu de travail. Ces résultats suggèrent que les facteurs organisationnels pourraient être un facteur médiateur dans la relation entre le GRIT des employés et la participation au capital.

En conclusion, les résultats de l'étude suggèrent que bien que la relation entre la participation au capital et le GRIT ne soit pas directe, elle est influencée par divers facteurs individuels et organisationnels. Le niveau d'études, l'ancienneté chez l'entreprise et les facteurs organisationnels tels que le leadership, la culture de travail et la conception du travail qui sont des variables liées au GRIT ont montré une influence significative sur la participation au capital. De plus, le GRIT joue un rôle modérateur, amplifiant la relation entre l'ancienneté et la participation au capital lorsque le GRIT est élevé. Ces résultats suggèrent que l'implication des employés dans l'entreprise par le biais de la participation au capital peut avoir un impact positif sur la productivité de l'entreprise.

Les limites

Ce mémoire présente une limite importante. Tout d'abord, il s'agit d'une étude de cas, ce qui limite sa capacité à généraliser les résultats à une population plus large. Étant donné que les études de cas se concentrent sur des situations spécifiques, les conclusions qui en découlent peuvent ne pas être directement applicables à d'autres contextes sans une analyse approfondie. De plus, la taille de l'échantillon dans cette étude est relativement petite, avec seulement 138 répondants à l'enquête au sein de l'entreprise I-care, ce qui restreint la représentativité des résultats et la généralisation des conclusions à une population plus large. Il est important de noter que les caractéristiques et les opinions des participants de cet échantillon peuvent différer de celles des employés d'autres entreprises, ce qui limite la validité externe de l'étude.

Une seconde limite de cette étude concerne les biais de réponse potentiels des participants. Malgré les recommandations de répondre le plus franchement possible car l'enquête est anonyme, il existe toujours le risque que les participants se conforment aux attentes sociales ou qu'ils aient une perception erronée de leurs propres comportements ou attitudes. Cela peut entraîner une altération des réponses et remettre en question la validité des conclusions.

Enfin, la dernière limite de ce travail, concerne les facteurs qui n'ont pas été pris en compte tels que les variables de trait et d'état présentées dans la partie théorique. L'absence de ces variables peut introduire un biais dans l'interprétation des résultats et restreindre la validité de l'étude. Il est donc essentiel de prendre en compte cette limitation.

Les futures recherches

Dans le cadre des recherches futures sur la relation entre le GRIT et la participation au capital, il serait intéressant de prendre en compte les limites de cette étude. En d'autres termes, il serait intéressant de mener des études de cas supplémentaires dans différentes entreprises et secteurs d'activités afin de comparer les résultats et d'évaluer la validité des conclusions. Cela permettrait d'obtenir une vision plus complète et représentative de la relation entre le GRIT et la participation au capital.

Il serait également intéressant d'examiner d'autres variables pertinentes qui n'ont pas été prises en compte dans cette étude, telles les variables d'état et de trait. Ces variables peuvent fournir des informations supplémentaires sur les caractéristiques individuelles et les états émotionnels qui pourraient influencer cette relation. L'inclusion de ces variables supplémentaires permettrait d'affiner davantage notre compréhension de la relation entre le GRIT et la participation au capital.

Enfin, dans nos conclusions, nous avons constaté que les facteurs organisationnels pourraient jouer un rôle de médiateur dans la relation entre la participation au capital et le GRIT grâce à une étude qualitative. Par conséquent, la prochaine étape consisterait à mener une étude quantitative. Effectuer une étude quantitative permettrait d'obtenir des données chiffrées et de quantifier les relations entre les variables étudiées de manière plus précise et objective. Cela permettrait de compléter et de renforcer les conclusions de l'étude qualitative et d'approfondir notre compréhension de la relation entre la participation au capital, le GRIT et les facteurs organisationnels. Mais pour ce faire, il est nécessaire de trouver une méthode permettant d'estimer quantitativement les facteurs organisationnels.

Bibliographie

- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1670–1686. [http://dx.doi.org/ 10.1037/apl0000134](http://dx.doi.org/10.1037/apl0000134)
- Arouty, D. (2015). *Does character matter? The role of grit and resilience in predicting academic success*. (Unpublished doctoral dissertation). Hofstra University, Hempstead, New York.
- Balasubramaniam, K. (2022). What Are the Advantages and Disadvantages of a Company Going Public ? *Investopedia*. En ligne <https://www.investopedia.com/ask/answers/advantages-disadvantages-company-going-public/>
- Bandura, A. (1965). *Behavioral modification through modeling procedures*. In L. Krasner, & L. P. Ullman (Eds.), *Research in behavior modification.*, New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting and meaningful work*. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.).
- Bidisha, L. D & Mukulesh, B. (2013) Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14, 8-16.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571. <https://doi.org/10.2307/30040649>
- Borman W. C., Motowidlo S. J. (1993), « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance », *Personnel selection in organizations*. 71-98.
- Bryson, A., & MacKerron, G. (2017). Are You Happy While You Work ? *The Economic Journal*, 127(599), 106-125. <https://doi.org/10.1111/eoj.12269>
- Byington, E., & Felps, W. (2010). Why do IQ scores predict job performance? An alternative, sociological explanation. *Research in Organizational Behavior*, 30, 175–202
- Campbell, J. P. (1990), « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology ». *Consulting Psychologists Press*, 2nd ed., vol. 1, 687-732.

Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626–642 <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>

Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785–808 <https://doi.org/10.1002/job.1928>

Cox, C. M. (1926). *Genetic studies of genius: Vol. 2. The early mental traits of three hundred geniuses*. Stanford, CA : Stanford University Press.

Credé, M., Tynan, M.C. and Harms, P.D. (2017). Much ado about grit: A meta-analytic synthesis of the grit literature, *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(3), 492-511. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27845531/>

Chang, W. (2014) 'Grit and academic performance: Is being grittier better?', *Open Access Dissertations. Paper 1306.*, http://scholarlyrepository.miami.edu/oa_dissertations/1306

Chen, P., Powers, J. T., Katragadda, K. R., Cohen, G. L., & Dweck, C. S. (2020). A strategic mindset: An orientation toward strategic behavior during goal pursuit. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(25), 14066–14072. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.2002529117>

Cross, T. M. (2014). The gritty: Grit and non-traditional doctoral student success. *Journal of Educators Online*, 11(3), 3. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1033306>

Danner, D., Lechner, C. M., & Rammstedt, B. (2019). A cross-national perspective on the associations of grit with career success. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 50(2), 185–201. <https://doi.org/10.1080/03057925.2019.1617110>

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É. & Jourdan, P. (2021). Chapitre 6. L'analyse des données qualitatives et documentaires, *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing*, 151-177. <https://doi.org/10.3917/dunod.delac.2021.01.0151>

Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York NY: Psychology Press, 147–163

Duckworth, A. L., Quirk, A., Gallop, R., Hoyle, R. H., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2019). Cognitive and noncognitive predictors of success. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(47), 23499–23504 <https://doi.org/10.1073/pnas.1910510116>.

Duckworth, A. (2017). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner.

Duckworth, A. L., Kirby, T. A., Tsukayama, E., Berstein, H., & Ericsson, K. A. (2011). Deliberate practice spells success: Why grittier competitors triumph at the National Spelling Bee. *Social Psychological and Personality Science*, 2(2), 174-181. <https://doi.org/10.1177/1948550610385872>

Duckworth, A. (2013). *Grit: the power of passion and perseverance*. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=H14bBuluwB8>

Duckworth, A. L., Quinn, P. D., & Seligman, M. E. P. (2009). Positive predictors of teacher effectiveness. *Journal of Positive Psychology*, 4(6), 540-547. <https://doi.org/10.1080/17439760903157232>

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>

Emerson, R. W. (1909). *The works of Ralph Waldo Emerson (Essays. First series.)*. New York, NY: Fireside

Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49, 725–747

Ericsson, K. A., & Harwell, K. (2019). Deliberate practice and proposed limits on the effects of practice on the acquisition of expert performance: Why the original definition matters and recommendations for future research. *Frontiers in Psychology*, 10, 2396 [10.3389/fpsyg.2019.02396](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02396)

Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., Beal, S. A., & Duckworth, A. L. (2014). The grit effect: Predicting retention in the military, the workplace, school and marriage. *Frontiers in Psychology*, 5(36), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00036>.

Fitz-enz, J. (1990) Getting and Keeping Good Employees. *In Personnel*, 67, 25-29.

Fogarty, G.J. & Perera, H.N. (2016) 'Resilience: Distinct construct or conglomerate of existing traits?', *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 422-429.

Galton, F. (1892). *Hereditary Genius: An inquiry into its laws and consequences*. London: Macmillan.

Geurts, Corentin (2018) *L'actionnariat des salariés: Un moyen efficace en vue d'améliorer le rapport conflictuel entre les actionnaires et les salariés*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:15208>

Grant, A., & Shin, J. (2012). *Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and Research)*. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation*. New York NY: Oxford University Press

Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. *American Psychological Association*, 417–453 <https://doi.org/10.1037/12169-013>

Hackman, J.R. (2009). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 309–319. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.587>

Haist, J. (2021). Understanding Grit in an Organisational Context: The Concept of Grit and its Role as a Predictor of Work-related Stress and Employee Performance. *Newcastle University*. <https://theses.ncl.ac.uk/jspui/handle/10443/5456>

Halliday, L., Walker, A., Vig, S., Hines, J., & Brecknell, J. (2017). Grit and burnout in UK doctors: A cross-sectional study across specialties and stages of training. *Postgraduate Medical Journal*, 93(1101), 389–394 [10.1136/postgradmedj-2015-133919](https://doi.org/10.1136/postgradmedj-2015-133919)

Han, H., Kim, J., Jeong, C., & Cohen, G. L. (2017). Attainable and relevant moral exemplars are more effective than extraordinary exemplars in promoting voluntary service engagement. *Frontiers in Psychology*, 8, 283

Hollandts, X. & Guedri, Z. (2008). Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 183, 35-50. <https://www.cairn.info/revue--2008-3-page-35.htm>

Hoyt, C. L., Burnette, J. L., & Innella, A. N. (2012). I can do that: The impact of implicit theories on leadership role model effectiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(2), 257–268 [10.1177/0146167211427922](https://doi.org/10.1177/0146167211427922)

Howe, M. J. A. (1999). *Genius explained*. New York: Cambridge University Press.

James, W. (1907, March). *The energies of men*. *Science*, 25, 321–332.

Hsieh, A. T., & Chao, H. Y. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: Example of Taiwan's high technology industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1108–1123 [10.1080/09585190410001677331](https://doi.org/10.1080/09585190410001677331)

- Jachimowicz, J. M., Wihler, A., Bailey, E. R., & Galinsky, A. D. (2018). Why grit requires perseverance and passion to positively predict performance. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(40), 9980–9985. [10.1073/pnas.1803561115](https://doi.org/10.1073/pnas.1803561115)
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kim, N., & Lambie, G. W. (2018). Burnout and implications for professional school counselors. *Professional Counselor*, 8(3), 277–294 <https://doi.org/10.15241/nk.8.3.277>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Larkin, P., O'Connor, D., & Williams, A. M. (2016). Does grit influence sport-specific engagement and perceptual-cognitive expertise in elite youth soccer? *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(2), 129–138 <https://doi.org/10.1080/10413200.2015.1085922>
- Lee, T. H., & Duckworth, A. L. (2018). Organizational grit. *Harvard Business Review*, 96 (5), 98–105
- Lewin, K. (1946). *Behavior and development as a function of the total situation*. Manual of child psychology
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990a). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990b). *Work motivation: The high-performance cycle*. In U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry, & H. Häcker (Eds.).
- Luthans, K.W., Luthans, B.C. and Chaffin, T.D. (2019) 'Refining grit in academic performance: The mediational role of psychological capital', *Journal of Management Education*, 43(1), 35-61. <https://psycnet.apa.org/record/2019-00835-003>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422 <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- George, M. (2021, 12 novembre). Comment prendre une participation au capital d'une société ? *Compte pro*. En ligne. <https://www.compte-pro.com/comment-prendre-une-participation-au-capital-dune-societe#avantages-de-la-prise-de-participation-au-capital-pour-les-investisseurs>

Mita, M., Aarti K. & Ravneeta, D. (2014) Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2, 154-164.

Mooradian, T., Matzler, K., Uzelac, B., & Bauer, F. (2016). Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. *Journal of Economic Psychology*, 56, 232–243. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2016.08.001>

Motowidlo, S. J., & Keil, H. J. (2013). Job performance. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 82–103.

Mueller, B. A., Wolfe, M. T., & Syed, I. (2017). Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 260– 279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.001>

Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33–52 <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.33>

Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2010). A culture of genius: How an organization's lay theory shapes people's cognition, affect, and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3), 283–296 <https://doi.org/10.1177/0146167209347380>

Ooreka. (s. d.). *Prise de participation : définition et fonctionnement*. En ligne <https://levee-de-fonds.ooreka.fr/astuce/voir/581465/prise-de-participation>

Osteraker, M.C. (1999), "Measuring motivation in a learning organization", *Journal of Workplace Learning*, 11, 73-77. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665629910260798/full/html>

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538 <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

Perspective Monde (s. d.). *Leadership*. En ligne <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire/1619>

Pfattheicher, S., Geiger, M., Hartung, J., Weiss, S. & Schindler, S. (2017) 'Old wine in new bottles? The case of self-compassion and neuroticism', *European Journal of Personality*, 31(2), 160-169. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/per.2097>

Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–259 [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00031-6)

Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144–159. <https://doi.org/10.1108/09534810410530584>

Qualtrics (2023, 13 mars). Qualtrics. *Culture d'entreprise : définition, guide et exemples* En ligne <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/culture-entreprise/>

Redis, J. R. (2009). *Finance entrepreneuriale : Le créateur de l'entreprise et les investisseurs en capital* (1re éd.). De Boeck.

RTL info (2022, janvier 13). *Les salariés de l'entreprise I-Care ont participé à sa recapitalisation : « Chacun a son mot à dire »*. En ligne. <https://www.rtl.be/actu/les-salaries-de-lentreprise-i-care-ont-participe-sa-recapitalisation-chacun-son/2022-01-13/article/444819>

Salles, A., Cohen, G. L., & Mueller, C. M. (2014). The relationship between grit and resident well-being. *The American Journal of Surgery*, 207(2), 251–254. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24238604/>

Salomon, R. (2021, 17 septembre). *Second Thoughts On Going Public*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1977/09/second-thoughts-on-going-public>

Seguin, C. (2019). A survey of nurse leaders to explore the relationship between grit and measures of success and well-being. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(3), 125–131. [10.1097/NNA.0000000000000725](https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000725)

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology* 2012, 14, 1, 3-10. https://kuleuven.limo.libis.be/discovery/search?query=any,contains,LIRIAS1952376&tab=LIRIAS&search_scope=lirias_profile&vid=32KUL_KUL:Lirias&offset=0

Singh, J., & Chopra, V. G. (2018). Workplace spirituality, grit and work engagement. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(1–2), 50–59. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2319510X18811776>

Southwick, D. A., Tsay, C. J., & Duckworth, A. L. (2019). Grit at work. *Research in Organizational Behavior*, 39, 100126. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100126>

Suzuki, Y., Tamesue, D., Asahi, K. and Ishikawa, Y. (2015) Grit and work engagement: A cross-sectional study, *PloS One*, 10(9), p. e0137501. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4559397/>

Terman, L. M., & Oden, M. H. (1959). *Genetic studies of genius. The gifted group at midlife*, Vol 5 Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53 <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>

Treilles, J. (2022). *Qu'est-ce que l'actionnariat salarié ?* Cleerly. En ligne <https://cleerly.fr/epargne-salariale/actionnariat-salarie#:~:text=Le%20risque%20majeur%2C%20au%20niveau,perd%20un%20peu%20en%20confidentialit%C3%A9>

World Economic Forum (2023, 2 mai). *Future of jobs : These are the most in-demand skills in 2023 - and beyond*. En ligne. <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>

Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 593–606 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.001>

