

## THESE

Pour obtenir le grade de :

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE LILLE Nord de France

Présentée et soutenue publiquement par :

Frédérique GROS

Le 06 décembre 2017

Titre :

Lien entre satisfaction professionnelle et interface  
travail-famille chez des marins en situation de célibat  
géographique

Ecole doctorale et spécialité : ED SHS, Psychologie

Laboratoire : RECIFES, EA 4520

Directeur de thèse :

Marcel LOUREL, Professeur des universités, Ecole Supérieure du Professorat et de  
l'Education – ComUE Lille Nord de France

Membres du jury :

Xavier BORTEYROU, Professeur des universités, Université de Franche-Comté,  
rapporteur

Anne CONGARD, Maître de conférences, Aix-Marseille Université

Evelyne FOUQUEREAU, Professeure des universités, Université François Rabelais  
de Tours, rapporteur

Kamel GANA, Professeur des universités, Université de Bordeaux 2





# Remerciements

---

Je tiens à remercier en premier lieu le Professeur Lourel pour l'intérêt qu'il a immédiatement porté à ce projet et la confiance dont il a fait preuve au cours de ces années. Sa patience et son soutien ont permis à ce travail d'aboutir.

Je remercie également Xavier Borteyrou, Anne Congard, Evelyne Fouquereau et Kamel Gana pour l'intérêt porté à cette recherche et pour m'avoir fait l'honneur d'accepter d'être membres du jury.

Ce travail n'aurait pas vu le jour sans mon engagement dans la marine nationale. Aussi, je souhaite remercier les personnels qui ont soutenu ce travail. Je pense particulièrement aux membres de la SERAP : Thierry pour son soutien « matériel » et humain ; Kathleen pour son écoute ; Catherine pour avoir relu ce document mais aussi Rémi, Stéphane et Sabine pour leur présence.

Un grand merci à Anne, qui a cru en moi, m'a épaulé, conseillé et écouté, tout au long de ce projet et même avant.

Les aléas de la vie auront ponctué l'évolution de ce travail, c'est pourquoi, je tiens à remercier mes proches : Anne-Lise, Marion, Emmanuel, Camille, Théo, Hélène et Gurban, toujours présents et prêts à m'apporter aide et écoute aux différentes étapes de ce travail.

Certaines personnes auront dû être en « première ligne » des fluctuations émotionnelles liées à cette recherche. Merci donc à Alexandre et à mes parents qui ont respecté ma volonté de parler de l'évolution de mon travail ou non.

Finalement, je souhaite remercier l'ensemble des personnels qui ont participé aux études qui constituent ce travail et qui m'ont fait confiance. J'espère qu'il permettra de faire progresser leur situation.

*A mon grand-père,  
j'aurais aimé que tu vois la fin de ce travail.*

# Résumé

---

Cette recherche s'intéresse au vécu des célibataires géographiques dans la marine nationale. Le but de ce travail est, d'une part, de comprendre leur ressenti de l'interface travail-famille et de la satisfaction professionnelle et, d'autre part, d'analyser le lien entre ces deux variables et la relation qu'elles entretiennent avec le turnover volontaire.

Nous faisons l'hypothèse que les célibataires géographiques ressentiraient davantage de conflit travail-famille et d'insatisfaction professionnelle que les marins qui n'étaient pas dans cette situation. De plus, la satisfaction professionnelle a été envisagée comme un antécédent du vécu de l'interface travail-famille. Finalement, nous faisons l'hypothèse que le lien entre satisfaction et interface travail-famille aurait une répercussion sur le turnover volontaire.

Pour tester ces différentes hypothèses, une étude qualitative et trois études quantitatives ont été réalisées sur 5 787 marins.

Il existe bien des différences entre célibataires géographiques et non célibataires géographiques. De plus, la satisfaction professionnelle réduit l'apparition du conflit et augmente l'enrichissement. Indépendamment de la situation maritale, l'insatisfaction professionnelle et le conflit travail-famille augmentent le risque de turnover volontaire chez les marins. Le lien entre insatisfaction et départ volontaire est médié par le conflit travail-famille.

Mots clés : Conflit travail-famille, Enrichissement travail-famille, Satisfaction professionnelle, Célibat géographique, Militaire.

# Abstract

---

This research studies the experience of geographical celibacy in French Navy. The aim of this study is, on the one hand, to understand their perception of work-family conflict and enrichment and job satisfaction, and, on the other hand, to analyze the link between these two variables and the relationship they have with voluntary turnover.

We hypothesized that geographical celibates feel more work-family conflict et job dissatisfaction than sailors that weren't in that situation. Moreover, job satisfaction was considered as an antecedent of the experience of work-family interface. Finally, we hypothesized that the link between satisfaction and work-family interface would cause voluntary turnover.

To test these different hypotheses, one qualitative and three quantitative studies were realized on 5 787 sailors.

There are differences between geographical celibates and non-geographical celibates. In addition, job satisfaction reduces the appearance of conflict and increases enrichment. Independently of marital situation, job dissatisfaction and work-family conflict raise the risk of voluntary turnover of the sailor. The link between job dissatisfaction and voluntary turnover is mediated by work-family conflict.

**Key words:** Work-family conflict, Work-family enrichment, Job satisfaction, Geographical celibacy, Military.

## Table des matières

Remerciements .....	3
Résumé .....	5
Abstract .....	6
Introduction .....	14
PREMIERE PARTIE .....	17
Chapitre 1. La marine nationale : approche socio-historique.....	18
1 Intérêt grandissant des Ressources Humaines dans la marine nationale .....	18
1.1 Création de la marine nationale : l’humain relégué au second plan.....	18
1.2 Louis XIV : premiers efforts pour prendre l’humain en compte.....	19
1.3 Du siècle des Lumières à la fin du règne de Louis XVI : expansion et rayonnement. .....	20
1.4 De la Révolution au XXème siècle : la chute et le renouveau .....	20
1.5 Du XXème siècle à aujourd’hui : orientation des Ressources Humaines vers le « facteur humain » .....	22
1.6 Tournant dans l’histoire des armées : le recrutement des femmes .....	24
2 Fonctionnement et organisation de la marine : contexte organisationnel .....	26
2.1 Les missions et les moyens d’action de la marine nationale.....	26
2.1.1 Les missions .....	26
2.1.2 Les forces .....	27
2.1.3 Les écoles.....	29
2.2 Hiérarchisation des métiers et des compétences.....	30
2.2.1 Equipage .....	31
2.2.2 Officiers mariniers .....	31
2.2.3 Officiers.....	32

2.3	Conditions de travail des militaires : contraintes et quotidien .....	32
2.3.1	L'embarquement .....	32
2.3.2	Les contraintes de garde .....	33
2.3.3	Les mutations régulières .....	33
3	L'éloignement géographique des conjoints au centre de la problématique de la fidélisation du personnel ? .....	34
3.1	Définition du célibat géographique .....	35
3.2	Célibat géographique en chiffres .....	35
3.3	Comment et pourquoi devient-on célibataire géographique ?.....	37
3.4	Vécu du célibat géographique .....	40
3.5	La fidélisation et le turnover chez les jeunes engagés : difficulté à vivre l'éloignement affectif comme facteur important.....	42
Chapitre 2 : Domaines de vie travail et hors travail : une question de temps ?.....		46
1	Evolutions de la société : émergence d'une problématique du conflit travail-famille.	47
1.1	Evolution des rôles sociaux.....	47
1.2	Précarité et augmentation de la centralité du travail .....	48
1.3	Horaires atypiques et problème de gestion du hors travail .....	49
1.4	Développement technologique et problème du hors travail .....	50
2	Le conflit travail famille .....	51
2.1	Trois types de conflit.....	51
2.2	Les facteurs de risque du conflit travail-famille.....	55
2.3	Les antécédents du conflit .....	57
3	L'enrichissement travail-famille .....	62
3.1	Quatre types de récompenses liées au statut .....	62
3.2	Qu'en est-il aujourd'hui ? .....	64



4	Le modèle du système d'activité.....	67
5	Pourquoi s'intéresser à l'interface travail-hors travail ?.....	69
5.1	Quelques répercussions sur les organisations.....	70
5.2	Quelques répercussions sur les individus.....	71
Chapitre 3 : La satisfaction professionnelle, un paradigme complexe .....		74
1	Origine du concept.....	75
2	Qu'est-ce que la satisfaction au travail ? .....	77
3	Les antécédents de la satisfaction professionnelle.....	80
3.1	Antécédents provenant l'environnement de travail .....	80
3.2	Antécédents provenant de l'individu.....	81
4	Lien entre la satisfaction professionnelle et d'autres concepts clés .....	83
4.1	Satisfaction et interface travail-famille.....	83
4.2	Satisfaction et turnover .....	86
4.3	Satisfaction et performance .....	87
4.4	Satisfaction et santé.....	89
4.5	Satisfaction et milieu militaire .....	89
5	Comment mesurer la satisfaction professionnelle ? .....	91
Chapitre 4 : Problématique et hypothèses .....		95
1	Objectifs de la recherche.....	96
2	Interface travail-famille des célibataires géographiques : une étude exploratoire .....	97
2.1	Participants .....	97
2.2	Procédure.....	97
2.3	Outil.....	98
2.4	Résultats.....	99
2.4.1	Le choix du célibat géographique.....	99

2.4.2	Les domaines de vie.....	100
2.4.3	Vécu de l'interface travail-hors travail .....	102
2.4.4	Satisfaction .....	107
2.4.5	Volonté de départ.....	108
3	Hypothèses.....	109
4	Cadre de l'analyse .....	110
DEUXIEME PARTIE.....		112
Chapitre 5. Célibat géographique et satisfaction chez les élèves du PEM Saint-Mandrier...		113
1	Méthode.....	113
1.1	Population .....	113
1.2	Procédure.....	114
1.3	Outils .....	114
1.3.1	Les données biographiques .....	114
1.3.2	Le conflit et enrichissement entre le travail et la famille.....	115
1.3.3	Satisfaction professionnelle .....	115
2	Résultats .....	116
2.1	Validation des échelles .....	116
2.1.1	SWING (Lourel & al., 2005).....	116
2.1.2	MSQ (Weiss & al., 1967).....	121
2.2	Comparaisons de moyennes.....	123
2.3	Modèles de régression.....	125
3	Discussion.....	131
3.1	Différence sur le vécu de l'interface travail-famille.....	132
3.2	Différence sur le ressenti de la satisfaction professionnelle .....	133
3.3	Lien entre satisfaction et interface travail-famille.....	135

3.3.1	Conflit travail-famille .....	136
3.3.2	Conflit famille-travail .....	137
3.3.3	Enrichissement travail-famille .....	138
3.3.4	Enrichissement famille-travail .....	138
3.4	Limites et conclusion.....	139
Chapitre 6. Célibat géographique et satisfaction chez les marins .....		141
1	Méthode.....	141
1.1	Population .....	141
1.2	Procédure.....	141
1.3	Outils .....	142
2	Résultats .....	144
2.1	Validation des échelles .....	144
2.2	Modèles de régression.....	148
3	Discussion .....	154
3.1	Différence sur le vécu de l'interface travail-famille.....	154
3.2	Différence sur le ressenti de la satisfaction professionnelle .....	154
3.3	Lien entre satisfaction professionnelle et interface travail-famille.....	156
3.3.1	Satisfaction et conflit travail-famille .....	156
3.3.2	Satisfaction et conflit famille-travail.....	158
3.3.3	Satisfaction et enrichissement travail-famille .....	159
3.3.4	Satisfaction et enrichissement famille-travail .....	160
3.4	Limites et conclusion.....	160
Chapitre 7. Célibat géographique et turnover .....		162
1	Méthode.....	162
1.1	Participants .....	162

1.2	Procédure.....	162
1.3	Outil.....	163
2	Résultats.....	166
2.1	Validation des échelles .....	166
2.2	Comparaison de moyennes .....	167
2.3	Effets simples .....	168
2.3.1	Lien entre satisfaction et interface travail-famille .....	169
2.3.2	Lien entre interface travail-famille et turnover volontaire .....	176
2.3.3	Impact de la satisfaction sur la démission.....	179
2.4	Effets médiateurs.....	180
3	Discussion.....	182
3.1	Différence sur le vécu de l'interface travail-famille.....	182
3.2	Différence sur le ressenti de la satisfaction.....	182
3.3	Lien entre satisfaction professionnelle et interface travail-famille.....	182
3.3.1	Conflit travail-famille .....	183
3.3.2	Conflit famille-travail .....	184
3.3.3	Enrichissement travail-famille .....	184
3.3.4	Enrichissement famille-travail .....	184
3.4	Effet des variables sur le turnover.....	185
3.4.1	Interface travail-famille .....	185
3.4.2	Satisfaction professionnelle .....	185
3.4.3	Effet médiateur de l'interface travail-famille sur le lien entre satisfaction et turnover volontaire .....	186
3.5	Limites et conclusion.....	187
	Chapitre 8. Discussion générale .....	188

1	Rappel des objectifs .....	188
2	Résultats principaux .....	188
3	Apports théoriques .....	189
4	Apports pratiques.....	191
5	Limites et perspectives.....	191
6	Conclusion générale .....	193
	Bibliographie .....	194
	ANNEXES.....	211
	Liste des tableaux .....	220
	Liste des figures .....	221

## Introduction

L'interface entre le travail et la famille est un sujet qui intéresse de nombreux chercheurs. La quantité de termes utilisés pour l'étudier en est d'ailleurs la preuve : parfois abordé sous l'angle du conflit (Greenhaus & Beutell, 1985), de la conciliation (Guilbert, Lancry, Paltrier & Lourel, 2010 ; Closon, Conthron, Desrumaux & Pohl, 2011), de l'articulation (Guilbert & Lancry, 2009) ou encore de l'enrichissement (Kirchmeyer, 1992), il est étudié dans différentes disciplines des sciences humaines (psychologie du travail, sociologie...) et dans le monde entier (Nicole-Drancourt, 2009). Dans certains pays, l'équilibre entre le travail et la famille est d'ailleurs considéré comme un indicateur de risque psychosocial (Vézina & Chénart, 2011), ce qui souligne bien l'importance de sa prise en compte.

Indépendamment du contexte professionnel, de nombreux individus éprouvent des difficultés à séparer leur vie personnelle de leur vie professionnelle (Dejours, 2005) or le contexte militaire est particulièrement propice à l'éloignement géographique, entraînant ainsi un risque plus important de difficultés à faire cette séparation. Dans son discours du 4 juillet 2017, Florence Parly, Ministre des Armées, rappelle la forte mobilité géographique des militaires et le besoin de toujours prendre en compte cette contrainte. En effet, cette mobilité fait partie intégrante du quotidien des militaires, notamment des marins, qui sont amenés à partir pendant de longues périodes durant lesquelles ils restent sur leur lieu de travail (bateau ou sous-marin) pendant plusieurs semaines. Bien que l'impact de cette mobilité ne fasse pas particulièrement l'objet de recherches au sein de l'institution militaire, il existe une réelle volonté de prise en charge de ces contraintes dans la politique des gestions humaines. En effet, l'existence de compensations, telles que les primes pour les personnels embarqués<sup>1</sup> ou l'autorisation aux reports de congés par exemple, sont autant de gestes visant à améliorer le quotidien des personnels soumis à une mobilité imposée par des obligations opérationnelles.

Cependant, il existe une autre forme de mobilité au sein de la marine nationale. Les marins sont amenés à être mutés très régulièrement et change de lieu de travail, ou affectation, tous les trois ou quatre ans. Or, les bassins d'emploi de la marine nationale sont

---

<sup>1</sup> Marins qui travaillent sur des bateaux et qui sont donc amenés à partir en mission.

principalement situés à Paris, Toulon et Brest, ce qui oblige les marins mutés à faire un choix : déraciner la famille et quitter leur région d'habitation, leur logement et leur réseau social pour tout reconstruire ailleurs ou continuer à vivre au même endroit pour limiter le déracinement familial mais effectuer de façon hebdomadaire les trajets entre le domicile et le travail. Dans ce deuxième cas de figure, on parle alors de célibataires géographiques, qui travaillent dans une ville ou région située à plus d'une heure trente de leur domicile, les empêchant ainsi de rentrer quotidiennement chez eux. Ces personnels sont extrêmement nombreux (plus de 10 % des marins en couple), et rares sont les marins qui n'ont pas été confrontés à cette situation au moins une fois dans leur carrière. Malgré cela, cette situation ne semble pratiquement pas étudiée par les armées puisqu'elle n'est pas envisagée comme une contrainte opérationnelle. Les célibataires géographiques apparaissent donc comme une population parfois oubliée de la gestion des ressources humaines et c'est cette réalité qui nous a poussés à choisir cet objet d'étude. En effet, le célibat géographique apparaît comme une forme d'intrusion du travail dans la vie personnelle, obligeant l'individu à organiser sa vie personnelle en fonction de contraintes professionnelles ce qui ne peut pas être anodin dans la gestion de l'interface entre le travail et le hors travail. De la même manière, cette restructuration des sphères de vie peut influencer la satisfaction professionnelle et l'importance de certaines sources particulières de satisfaction, jugées plus ou moins essentielles, du fait de cette situation. Il est donc apparu pertinent d'étudier ces deux concepts qui semblent être au cœur du célibat géographique et qui sont à l'origine de nombreuses répercussions individuelles et organisationnelles (Lourel & Guéguen, 2007), notamment du turnover volontaire, comportement que la plupart des organisations souhaitent limiter.

L'intérêt de ce travail est donc de proposer des données sur une population peu étudiée afin d'apporter des pistes d'évolution qui pourraient améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être des individus concernés mais également favoriser l'efficacité de l'institution. En plus de ces apports pratiques, l'objectif est aussi d'alimenter la recherche, notamment sur l'interaction entre interface travail-famille et satisfaction professionnelle.

Pour réaliser ce travail, il est donc apparu essentiel de comprendre, dans un premier temps, le contexte socio-professionnel de cette recherche. Cette compréhension passe par la description de la marine nationale et la prise en compte progressive du facteur humain pour améliorer la fidélisation. Cet aspect sera donc l'objet du premier chapitre. Puis les chapitres 2 et 3 proposeront des revues de littérature des concepts proposés : travail-hors travail et satisfaction professionnelle.

Ces trois chapitres théoriques permettront ainsi de cerner la problématique de notre recherche. Afin d'avoir un maximum d'éléments avant de réaliser les études de ce travail, nous sommes allés une première fois sur le terrain pour effectuer une série d'entretiens semi-directifs. Leur traitement est proposé dans le chapitre 4 et cadre les hypothèses de travail.

Après avoir posé les fondations de cette recherche, nous proposerons différentes études aux lecteurs. La première étude s'intéressera au lien entre satisfaction professionnelle et gestion travail-famille sur des élèves marins. La deuxième recherche portera sur ce même lien chez des personnels marins en affectation. La troisième étude réalisée investigate l'impact de la satisfaction professionnelle et de la gestion travail-famille sur les intentions de départ de l'institution. Finalement, notre dernière recherche traitera des personnels ayant décidé de quitter l'institution.



# PREMIERE PARTIE

---

Contexte de la recherche et construction de la problématique

# Chapitre 1. La marine nationale : approche socio-historique

---

Cette recherche s'inscrit dans un contexte professionnel particulier, il est donc essentiel de présenter l'organisation pour s'en imprégner. Pour comprendre le fonctionnement actuel de la marine nationale, il est important, dans un premier temps, de revenir sur ses origines et sa construction, mais aussi sur la façon dont les ressources humaines sont abordées au fil de l'histoire. Dans une deuxième partie, seront abordées les missions de la marine nationale, mais aussi les hommes et les femmes qui la composent et les contraintes qu'ils rencontrent au quotidien. Le dernier point portera sur la fidélisation du personnel, problématique majeure de la marine nationale, afin de comprendre ce qui entrave ce processus dans l'institution et comment celle-ci est prise en compte dans l'institution.

## 1 Intérêt grandissant des Ressources Humaines dans la marine nationale

### 1.1 Création de la marine nationale : l'humain relégué au second plan

L'histoire de la marine de guerre française commence en 1203, lorsque le royaume français est rattaché à la Normandie. La France possède enfin une frontière maritime mais n'a pas encore d'armée navale permanente. Il faut attendre le XVII<sup>ème</sup> siècle pour que Richelieu crée la Marine Royale en 1626<sup>2</sup>. A cette époque, le peuple est relativement indifférent aux questions maritimes, sa richesse provenant principalement de la terre et la mentalité étant très continentale. Richelieu développe néanmoins des infrastructures de base et entreprend, entre autres, le lancement d'une flotte de guerre. Malgré ses efforts, certains problèmes subsistent : le corps des officiers n'est pas discipliné et le recrutement des équipages est très difficile, au point qu'ils sont embarqués de force, c'est la méthode de la Presse. Celle-ci souligne bien la difficulté de recrutement qui existe dès le commencement de l'histoire de la

---

<sup>2</sup> etremarin.fr

Marine. Cependant, ce fonctionnement brutal et contraint montre également l'absence de considération pour la question humaine à cette période.

Durant cette période, la Marine Royale reste minime par rapport à d'autres puissances mondiales et décline à la mort de Richelieu (1642), ce n'est que vingt ans plus tard que la Marine se remet à évoluer.

## 1.2 Louis XIV : premiers efforts pour prendre l'humain en compte

Il faut attendre le règne de Louis XIV (1661-1715) pour permettre une réelle expansion de la Marine grâce aux crédits accordés, bien qu'ils restent inférieurs à ceux alloués à l'armée de terre. Colbert, nommé ministre de la Marine, souhaite reprendre la politique de Richelieu ; des ports et arsenaux sont aménagés : Toulon, Brest et Rochefort deviennent les principaux ports de la Marine, auxquels s'ajoutent trois ports secondaires : Dunkerque, Le Havre et Marseille. La Marine se développe fortement, mais le problème du recrutement subsiste. Les longues absences des marins, les risques liés aux conditions météorologiques et les maladies (scorbut notamment), sont autant de raisons qui compliquent l'engagement. Pour pallier cela, Colbert, en 1668, met en place un système de recensement des marins français (pêcheurs ou marine marchande) qui seraient appelés à servir comme membre de l'équipage, un an sur trois ou un an sur cinq. En échange de cet engagement, Colbert propose divers avantages, tels qu'une pension et des exemptions d'impôts par exemple. Si cette décision s'avère efficace dans les zones où le travail manque, elle crée des soulèvements dans de nombreuses régions. Faute de résultats, le système de la Presse se maintient.

Ainsi, pendant quatre siècles, les problèmes de recrutement ponctuent l'histoire de la Marine, et ce, à tous les niveaux : il est très compliqué de recruter une main d'œuvre volontaire et de nombreux problèmes se posent également au niveau de l'encadrement. Pour remédier à ces problèmes, des méthodes extrêmes sont adoptées, en obligeant les hommes à s'engager. Les problématiques individuelles et humaines sont, à cette époque, laissées au second plan.

A la fin du règne de Louis XIV (1715), la Marine est réduite à peu de chose : les budgets sont restreints et les ports et arsenaux sont pratiquement à l'abandon, il faut attendre 25 ans pour qu'une amélioration se voit.

### **1.3 Du siècle des Lumières à la fin du règne de Louis XVI : expansion et rayonnement**

La Marine se reconstruit lentement jusqu'en 1740, période à laquelle elle entre dans le siècle des Lumières. Choiseul, ministre de la Marine, accorde de l'importance à la science ; en 1741, la Marine devient scientifique et savante avec notamment la création de la future école du génie maritime.

Les années qui suivent (1763-1778) sont marquées par les explorations et les voyages. La France prend notamment possession de Tahiti et pour la première fois, on observe un réel engouement public pour la Marine. Ces voyages participent à mieux connaître le monde (tant d'un point de vue maritime, qui permet de préciser les cartes, que d'un point de vue économique, où l'on profite de ces expéditions pour établir l'inventaire des ressources disponibles). De plus, Choiseul renouvelle le corps des officiers et l'activité des ports reprend, avec le soutien de Louis XVI qui, comme le reste du pays, s'intéresse de près aux voyages et à la Marine (Nicolas, 1964). Ces expéditions scientifiques seront nombreuses jusqu'en 1789. A l'aube de la Révolution, la marine française est la deuxième puissance maritime au monde.

### **1.4 De la Révolution au XXème siècle : la chute et le renouveau**

En 1789, l'agitation ambiante qui règne en France n'épargne pas la flotte et ses arsenaux. La Révolution française entraîne une désorganisation de la flotte, on note un manque de moyens et de discipline ; le corps des officiers, majoritairement constitué par la noblesse, fuit. A cette époque, l'engagement militaire évolue et devient officiellement volontaire. Les personnels s'engagent généralement pour un an, mais font souvent le choix de rejoindre leur foyer après ce délai. Les problèmes de recrutement persistent et le contingent doit alors être rempli avec les moyens possibles (Delmas, 1992). Ainsi, malgré un effort pour prendre l'aspect humain en compte, la problématique de contingent reste prioritaire.

Suite à une guerre contre le Royaume-Uni en 1793, qui aura coûté la moitié des vaisseaux français, la Marine va de défaite en défaite. Napoléon prend le pouvoir en 1799 et semble avoir pour projet d'envahir la Grande-Bretagne : il souhaite rallier l'ensemble de la flotte et tenter un débarquement sur les côtes britanniques lors de la bataille de Trafalgar (1805). Celle-ci dure quelques jours et se termine par une victoire décisive des britanniques, conflit qui n'aura plus aucun égal dans l'histoire de la Marine.

Par la suite, tout semble faire défaut, tant au niveau humain que matériel. Les guerres sous Napoléon sont nombreuses et les hommes manquent : recrutés pour les campagnes de Russie, ils ne peuvent pas être sur tous les fronts. De plus, on crée de nombreux bateaux, mais trop rapidement : faute de temps, le bois utilisé n'est pas adapté et les bâtiments pourrissent en six mois alors qu'ils devraient tenir plus de vingt ans (Bernard, 2010). En 1852, la situation commence finalement à s'améliorer.

Afin de disposer d'une ressource humaine en nombre suffisant, un service militaire obligatoire est progressivement instauré de 1872 à 1905, ce qui résout une grande partie des problèmes de recrutement (Delmas, 1992).

Jusqu'en 1910, les innovations se succèdent, tant au niveau des bâtiments eux-mêmes que de l'artillerie : on crée le premier navire de ligne à vapeur au monde et la flotte française abandonne définitivement la voile, on voit aussi apparaître le premier sous-marin fonctionnel (1887). C'est également à cette période que la devise de la Marine est définie : après de nombreux changements au cours des siècles et des changements de régime, le simple « Honneur-Patrie » des années 1880 est complété par les termes « Valeur-Discipline ». Elle reste encore aujourd'hui la devise de la marine nationale. En 1912, ce sont les débuts de l'aviation et de l'aérostation navale (Randier, 1997) avec la création d'un service d'aéro-maritime qui va marquer l'histoire de la Marine. Les marins commencent à voler et la modernisation continue : il faudra donc commencer à envisager le recrutement d'hommes compétents pour devenir experts de ces nouvelles technologies de pointe. En effet, recruter un nombre donné de personnels ne suffira plus, il faut donc prendre en compte l'humain.

## 1.5 Du XXème siècle à aujourd'hui : orientation des Ressources Humaines vers le « facteur humain »

Au début du siècle, la neuropsychiatrie fait son entrée dans le service de santé des armées. En 1910, Hesnard, neuro-psychiatre et psychologue de la marine (Turbiaux, 2009), souligne l'importance de la spécialisation des médecins pour prendre en charge certains problèmes relevant de la psychiatrie ou de la psychologie, notamment pour le recrutement et la prise en charge suite à des catastrophes navales<sup>3</sup>. Ces réflexions seront cependant stoppées par les événements qui se préparent.

Lors de la Première Guerre Mondiale, les Français sont mobilisés par décret, le 1<sup>er</sup> août 1914, soit plus de 3 millions d'hommes (Loez, 2013). En parallèle, on voit un recrutement massif dans toutes les colonies françaises, avec notamment un recrutement très important de soldats « indigènes » qui sont à l'époque des « sujets de l'Empire français ». Au total, plus de 800 000 hommes auraient été recrutés (Antier, 2008). La marine nationale est, quant à elle, peu présente dans la Première Guerre Mondiale. Cependant, il s'agit de la première guerre sous-marine, ce qui sera à l'origine de nombreux changements dans les marines du monde et qui lance le début de la modernisation des équipements, nécessitant des compétences particulières chez les hommes. De plus, ce conflit et les traumatismes qu'il a provoqué mettent en avant « *le rôle des émotions et de la menace de la mort dans la genèse des troubles psychopathologiques de guerre* » (Trubiaux, 2009, p557).

Les problématiques d'ordre psychologique appelées d'hygiène mentale commencent à prendre une place dans la marine nationale : en 1924, Hesnard propose notamment la création de dispensaires d'hygiène mentale dans chaque port permettant la sélection mentale des recrues. Il développe également la mise en place de méthodes psychotechniques, notamment pour les spécialités techniques, ce qui entraîne l'ouverture du Centre d'Etudes Psychotechniques au sein de l'Arsenal de Toulon en 1932. Ce service se développe jusqu'en 1939.

A la veille de la Seconde Guerre Mondiale, les Français sont, une nouvelle fois, mobilisés le 2 septembre 1939. Du côté de la Marine, la flotte, retranchée à Toulon se saborde pour

---

<sup>3</sup> Naufrage de bateau par exemple

s'assurer de ne pas tomber aux mains des Allemands. Seuls cinq sous-marins s'échappent dont trois parviennent à rejoindre l'Afrique du Nord. Cet événement aura des répercussions à la suite du conflit et marque profondément la Marine qui perd une grande partie de ses bâtiments. L'événement majeur de cette période reste sa participation au débarquement de Normandie le 6 juin 1944 à l'aide de ses bâtiments mais aussi des Commandos Marine<sup>4</sup> qui viennent tout juste d'être créés. Le 8 mai 1945, la guerre s'achève par une victoire des Alliés, mais les arsenaux et les bateaux sont délabrés suite aux bombardements alliés et aux destructions allemandes.

Dans les années 50, les services de psychologie de la marine nationale se développent : des services locaux de psychologie appliquée (SLPA) se créent dans les colonies et un Centre d'Etudes et de Recherches de Psychologie Appliquée (CERPA) est ouvert en 1958. Ces évolutions permettent de cerner certains problèmes d'adaptation des marins et de mieux comprendre le turnover volontaire.

Il faut ensuite attendre dix ans pour voir apparaître une évolution notable dans la Marine : la construction du premier sous-marin nucléaire français est lancée en 1964 et est opérationnel en 1971. A la fin des années 70, de nombreuses flottes alliées désarment leurs porte-avions, exception faite de la France et des Etats-Unis, ce qui leur permet de conserver plus tard un atout par rapport aux autres forces.

En 1996, suite à la chute du mur de Berlin et à la fin de l'affrontement Est-Ouest, les menaces militaires semblent éliminées (Lanxade, 2005), il est donc décidé d'abandonner le système de conscription : le service militaire est aboli et les armées sont professionnalisées. Ainsi, chaque personnel rejoignant l'armée sera volontaire.

Aujourd'hui, il existe 15 services locaux de psychologie au sein de la marine nationale basés en métropole et outre-mer. Ils ont pour mission d'évaluer les candidats au recrutement ou lors de leur orientation professionnelle et propose un soutien psychologique aux marins et de leur famille. Le CERPA est devenu SERAP (Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie), elle prend en charge des études et réalise des interventions

---

<sup>4</sup> Ce groupement sera détaillé dans le point 2.1.2.

dans des domaines variés : psychométrie, psychologie du travail, différentielle, sociale ou clinique en fonction des besoins émis par la DPMM.

Les missions de la SERAP sont les suivantes :

- Construction et actualisation des tests ou des questionnaires utilisés pour le recrutement au profit des SLPA et plus généralement de la DPMM.
- Réalisation d'études dans différents domaines qui intéressent la DPMM et, plus largement, la marine nationale dans le domaine des ressources humaines : stress, satisfaction professionnelle, turnover volontaire, risques psychosociaux...
- Formation et organisation de la formation pour le personnel psychologue et psychotechnicien des services.
- Conseil technique de la DPMM en termes d'évaluation psychologique et de psychométrie.

Parallèlement à ces changements, le XXème siècle est aussi le théâtre d'une évolution majeure dans les armées : la féminisation.

## **1.6 Tournant dans l'histoire des armées : le recrutement des femmes**

Les femmes servent sous l'uniforme depuis la Première Guerre Mondiale, mais elles ne peuvent s'engager sous statut militaire que depuis la Seconde Guerre Mondiale. En 1951, les armées créent un corps de personnel féminin avec un statut proche de celui des hommes, elles deviennent militaires. Depuis 1972, les statuts entre hommes et femmes militaires sont identiques : chacun a les mêmes droits et les mêmes devoirs, et le statut des officiers féminins disparaît 4 ans plus tard. Dans la Marine, les premières femmes commencent à embarquer entre 1983 et 1987 dans le cadre d'une expérimentation. L'année suivante, l'école de maistrance (sous-officiers) devient mixte. L'école navale (officiers) suivra en 1992, avec un quota de 10 % de femmes maximum. En 1993, les premiers bâtiments de surface mixtes apparaissent, mais l'embarquement féminin reste un volontariat pour les mères de famille uniquement et on voit le premier bateau commandé par une femme. Les quotas féminins disparaissent en 1998. L'année suivante, les femmes qui jusque-là se portaient volontaires pour embarquer, ont le même statut que les hommes et peuvent embarquer



quelle que soit leur situation familiale. En 2000, le porte-avions Charles De Gaulle (le plus gros bâtiment de la Marine) est féminisé. Aujourd'hui, seules les spécialités de sous-marinières sont interdites aux femmes, ce qui est amené à changer en 2017. Les femmes dans l'armée ont donc une histoire très récente et l'égalité femmes-hommes est encore en cours.

Bien que les femmes puissent théoriquement occuper tous les postes, certains ne leur restent accessibles que de manière exceptionnelle (aucune femme n'est devenue commando marine depuis l'ouverture de la spécialité) et il reste dans le discours une différence liée à la force physique (Caraire et Léger, 2000) ou des impossibilités physiologiques. Néanmoins, des aptitudes particulières leurs sont reconnues, telles que le sérieux, le sens de l'organisation par exemple ou encore la douceur et la diplomatie. Aujourd'hui, les formations sont équivalentes chez les hommes et les femmes, bien que certains militaires fassent part de différences de formation selon les sexes. D'autres néanmoins considèrent que les perspectives de carrière sont les mêmes quel que soit le sexe. Cependant, l'augmentation du nombre de femmes suscite des craintes, en termes d'absentéisme, avec des contraintes familiales qui pèsent plus sur les femmes que sur les hommes.

La mixité de l'armée entraîne donc de nombreux changements et bouleverse les représentations des militaires, surtout chez les plus anciens, qui ont connu une armée presque totalement masculine. Cela a été très bien illustré par Serge Dufoulon (1998) : de 1993 à 1997, il embarque sur un bâtiment de la Marine avec une équipe de sociologues afin d'étudier la vie des marins. Ils ont interrogé différents marins sur ce thème et remarquent que la féminisation est perçue comme une menace de l'identité, fortement marquée par la masculinité des bords. Pour des équipages, être marin signifie non seulement naviguer, mais aussi naviguer entre hommes.

Depuis, les mentalités évoluent et le renouvellement des personnels permet un changement de la perception. Cette tradition masculine a néanmoins tendance à se retrouver sur les bords, mais nous manquons de recul à l'heure actuelle. Ce changement, encore en cours dans certaines spécialités, date de moins de trente ans, aussi il est possible que l'identité du marin soit encore en cours de mutation.

Ces huit siècles d'existence permettent de poser les bases de la Marine d'aujourd'hui et de comprendre comment et pourquoi se sont créées les forces et les missions qui composent aujourd'hui la Marine.

## **2 Fonctionnement et organisation de la marine : contexte organisationnel**

De nos jours, la marine nationale est composée d'un commandement opérationnel, chargé de la conduite de l'action militaire et d'un commandement organique, chargé de la préparation des forces.

### **2.1 Les missions et les moyens d'action de la marine nationale**

#### **2.1.1 Les missions**

Les actions de la marine nationale s'articulent autour de cinq missions majeures, présentées ci-dessous :

- Connaître et anticiper : il s'agit de collecter et diffuser des renseignements aux autorités afin de maintenir un savoir exact de la situation maritime mondiale ;
- Prévenir : la Marine veille en permanence sur les différentes mers afin d'éviter l'apparition de crises qui auraient un impact sur la sécurité ;
- Protéger : cela consiste à garantir la sécurité des populations face à des menaces en mer. Il peut s'agir de sauvetage en mer, de lutte contre la piraterie et le trafic de stupéfiants ou de la surveillance des pêches par exemple ;
- Projeter : il s'agit de déployer les forces pour rétablir la paix, évacuer des personnes ou assister des populations dans des zones de conflits ;
- Dissuader : cette mission passe par la possession de l'arme nucléaire, située sur un sous-marin qui est toujours en mer, afin de faire craindre une riposte absolue en cas d'attaque des intérêts vitaux du pays.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Etremarin.fr

Ces différentes missions, complètes et complexes nécessitent l'intervention d'une diversité de personnels et de bâtiments : il s'agit des forces.

### 2.1.2 Les forces

La Marine compte six forces, chacune assurant une partie des missions décrites précédemment.

#### *La FAN : la force d'action navale*

Elle regroupe tous les bâtiments de surface de la marine, soit près de 110 unités et compte environ 12 000 personnes. Parmi ces bâtiments, on trouve notamment le porte-avions qui participe à la dissuasion grâce à son aptitude à déployer la force aéronavale nucléaire. Viennent ensuite les frégates qui sont polyvalentes et multi-missions, les bâtiments amphibies, les bâtiments de ravitaillement, les chasseurs de mines, les patrouilleurs et les bâtiments hydrographiques et océanographiques, chacun pouvant intervenir dans le cadre de missions spécifiques.<sup>6</sup>

#### *La FOST : la force océanique stratégique (ou force sous-marine)*

Sa création est décidée au début des années 1960, en raison de la volonté politique de doter la France de son propre système de dissuasion nucléaire. Celle-ci passe par le développement de missiles à tête nucléaire et par la construction du premier SNLE (sous-marins nucléaires lanceurs d'engins). Aujourd'hui la FOST compte 3 500 hommes, quatre SNLE qui ont pour mission d'effectuer des patrouilles sans jamais être repérés et six SNA (sous-marins nucléaires d'attaque) qui sont en mesure de neutraliser les sous-marins nucléaires.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <http://alfan.marine.defense.gouv.fr/>

<sup>7</sup> <http://alfost.marine.defense.gouv.fr/>

### *L'aéronautique navale*

En 1910, on remarque l'importance du rôle de l'aviation dans la guerre navale et la création de cette force est amorcée. Elle permet un contrôle inégalé de l'espace maritime. Aujourd'hui elle compte 235 aéronefs (avions et hélicoptères) et 7 400 marins.<sup>8</sup>

### *La force FUSCO : force maritime des fusiliers marins et commandos*

Les fusiliers marins assurent des missions de protection et de défense dynamiques sur des sites stratégiques de la marine, sur ses bâtiments et sur des navires civils. Certains d'entre eux peuvent devenir des Commandos marine.<sup>9</sup>

Ces derniers conduisent les opérations spéciales de la Marine (assaut à la mer, appui et destruction à distance, reconnaissance, action sous-marine) ainsi que certaines missions en appui des forces aéromaritimes (opérations amphibies, guidage et appui feu, renfort des équipes de visite, contrôle d'embargo) et d'action de l'État en mer (opérations de police en mer (pêches, immigration clandestine, lutte contre le terrorisme maritime, la piraterie et contre les trafics illicites). Souvent dangereuses, ces missions nécessitent la plupart du temps des compétences maritimes particulières et un entraînement extrêmement poussé.<sup>10</sup> Ils sont répartis en 7 unités, chacune spécialisée dans un domaine d'action.

### *Gendarmerie maritime*

Elle réalise des missions de police dans le milieu maritime et naval, sur l'ensemble du littoral métropolitain et outre-mer. Elle compte plus de 1 000 personnels.

### *Les marins pompiers de Marseille*

Suite à l'incendie d'un grand magasin de Marseille en 1939, le Bataillon de Marins-Pompiers de Marseille (BMPM) est créé. Composé de 2 400 individus, il assure principalement la protection des personnes, des biens et de l'environnement de Marseille.

---

<sup>8</sup> <http://aeronavale.marine.defense.gouv.fr/>

<sup>9</sup> <http://alfusco.marine.defense.gouv.fr/>

<sup>10</sup> [www.defense.gouv.fr](http://www.defense.gouv.fr)

Pour rejoindre ces différentes forces, de plus en plus techniques, il est nécessaire de former le personnel dans des écoles dédiées.

### 2.1.3 Les écoles

Le domaine maritime procure aux formations de la marine une identité commune qui tend à neutraliser les formes culturelles extérieures. Ces formations possèdent des modèles de pensée, des pratiques et des imaginaires que produit une existence, directement ou non liée à l'espace maritime, aux contraintes de la navigation en mer et à son temps lent (Thiéblemont, 2005). L'univers militaire engage l'individu à titre personnel mais aussi en tant que membre d'une société dans laquelle il doit se fondre et l'armée implique l'engagement total de la personne (Gatineaud, 1970). Pour l'individu, elle est plus qu'un cadre de vie, puisqu'elle règle non seulement ses activités et son comportement, mais aussi son statut personnel. Aussi, la formation dispensée semble donc essentielle dans la connaissance de la marine nationale. Les écoles spécifiques dont elle dispose feront l'objet du point suivant.

#### *L'école des mousses*

Créée en 1856 sous Napoléon III, elle permet d'avoir des équipages formés dès le plus jeune âge (dès 12 ans). Elle ferme ses portes en 1988 et ne rouvre qu'en 2009. Aujourd'hui, elle est ouverte à des jeunes de 16 et 17 ans et assure une formation pratique et professionnelle<sup>11</sup>.

#### *L'école de maistrance*

Créée en 1923, elle est dissoute puis réouverte à plusieurs reprises jusqu'à sa réouverture définitive en 1988. Elle se situe aujourd'hui au CIN (Centre d'Instruction Naval) de Brest. Sa mission est de former les élèves officiers marinières, qui occupent des postes de cadres intermédiaires<sup>12</sup>.

#### *L'école navale*

Elle forme les officiers de carrière de la marine nationale qui auront pour mission d'encadrer et de commander au sein des différentes forces. Ces élèves passent 4 ans en formation et

<sup>11</sup> <http://cinbrest.marine.defense.gouv.fr/IMG/pdf/mousses.pdf>

<sup>12</sup> <http://cinbrest.marine.defense.gouv.fr/>

obtiennent un diplôme d'ingénieur. Mais l'école navale a aussi pour mission d'assurer la formation initiale des officiers sous contrat et des officiers spécialisés de la marine.

En plus de ces écoles « généralistes », la Marine dispense des formations spécifiques au sein de l'école du personnel volant, de l'école des fourriers, de l'école des fusiliers marins et du Pôle Ecoles Méditerranée.

Ces écoles militaires donnent un niveau de formation très hiérarchisé et ciblé selon le statut de son personnel et des compétences à acquérir.

## 2.2 Hiérarchisation des métiers et des compétences

Composée de plus de 20 000 personnels, la marine nationale est une institution qui dispose d'une organisation spécifique. L'objectif de ce point sera de présenter les différents types de personnel qui travaillent au sein de l'institution, les recrutements, les grades et les possibilités d'avancement. Cela permettra aux lecteurs néophytes de s'imprégner du contexte et de comprendre les termes et les problématiques abordés.

La marine nationale recrute des individus aux profils très variés (âgés de 16 à 30 ans de niveau infra V à I). Tout d'abord, la Marine, comme toute autre armée se divise en trois grandes catégories : les équipages<sup>13</sup>, les officiers mariniers<sup>14</sup> et les officiers. Les divers profils, âges, niveaux d'étude, types de contrat signés et possibilités d'évolution dans l'institution vont être détaillés car cette présentation semble primordiale pour donner une vision précise du contexte dans lequel les études prendront place.

---

<sup>13</sup> Correspondant aux Militaires du rang

<sup>14</sup> Correspondant aux Sous-officiers

### 2.2.1 Equipage

Les équipages correspondent aux militaires du rang des autres armées ou à la catégorie C chez des personnels civils. Ils sont recrutés pour trois types de contrat distincts en fonction de l'âge et de la durée de contrat.

- Les mousses, âgés de 16 ou 17 ans, signent un contrat d'un an et sont généralement amenés à devenir QMF (Quartiers-mâîtres et Matelots de la Flotte), contrat décrit plus bas.
- Les volontaires, âgés de 17 à 25 ans, sont sous contrat pour un an renouvelable. Ils suivent une formation initiale de cinq semaines. Suite à ce contrat, considéré comme une première expérience professionnelle, ils peuvent s'orienter vers un contrat de QMF, intégrer l'école de maistrance (voir plus bas) ou repartir vers la vie civile.
- Les Quartiers-mâîtres et Matelots de la Flotte (QMF), qui ont entre 17 et 25 ans au moment de leur recrutement, signent un contrat initial de 4 ans, renouvelable jusqu'à 9 ans. Ils suivent une formation initiale de cinq semaines, puis une formation élémentaire métier d'environ 4 semaines (en fonction de la spécialité). Ils peuvent évoluer vers un cursus d'officier marinier, la sélection se faisant entre 2 et 6 ans de service.

### 2.2.2 Officiers marinières

La deuxième catégorie de personnel est celle des officiers marinières. Ils correspondent aux sous-officiers des autres armées ou à la catégorie B des personnels civils. Il peut s'agir d'anciens membres de l'équipage qui sont montés en grade suite à l'obtention d'un cours, le BAT (Brevet d'Aptitudes Techniques).

Il est aussi possible de s'engager dans la marine nationale en tant qu'officier marinier. Il s'agit d'individus âgés de 18 à 25 ans, ayant un niveau Bac à Bac +3. Ils suivent une formation initiale (commune à toutes les spécialités) de 16 semaines puis une formation spécifique, d'une durée variant de 6 mois à 3,5 ans, selon la spécialité choisie. Ils signent un contrat initial de 10 ans, renouvelable jusqu'à 17 ans et demi. Au cours de leur parcours, ils peuvent passer de carrière après avoir passé le BS (Brevet Supérieur).

### 2.2.3 Officiers

Finalement, la marine nationale recrute des officiers qui ont un niveau de catégorie A.

- Les Volontaires Officiers Aspirant (VOA), âgés de 18 à 26 ans et niveau Bac +3 minimum, signent un contrat d'un an, renouvelable quatre fois.
- Les Officiers Sous Contrat (OSC) sont généralement âgés de 18 à 30 ans au moment de leur recrutement et ont un niveau minimum de Bac +3. Ils signent un contrat d'une durée variant généralement de 4 à 8 ans, renouvelable jusqu'à 20 ans, et suivent une formation allant de 2 semaines à 6 mois, suivant leur spécialité.
- Les officiers de carrière suivent un cursus de 4 ans à l'école navale, qu'ils intègrent suite à une Prépa scientifique. Leur statut équivaut à un CDI.

Tous ces personnels sont amenés à choisir une spécialité ou un métier, qui peut être « opérationnel », ce qui signifie que les individus seront amenés à être embarqués et à partir en mission à bord de bâtiments. Les autres spécialités ou métiers constituent le soutien et correspondent à des postes qui sont principalement situés à terre.

Les statuts et recrutements sont très variés, mais nous verrons que les individus sont également très différents et font face à des contraintes très spécifiques.

## 2.3 Conditions de travail des militaires : contraintes et quotidien

Il existe trois contraintes spécifiques au métier de marin qui peuvent affecter leurs conditions de travail et la gestion familiale : l'embarquement, la garde et les mutations régulières.

### 2.3.1 L'embarquement

Une des caractéristiques du marin<sup>15</sup> d'Etat est l'éloignement géographique induit par sa profession (Allières, 2000). En effet, le marin embarqué s'absente, sa vie professionnelle le destine à partir et à être loin de sa famille (Delage, 2000). Il est amené à quitter son domicile pour des périodes d'une durée variable et il n'est pas toujours en mesure de communiquer

---

<sup>15</sup> Seul le masculin sera employé dans le texte pour alléger le discours mais il s'agit bien de marins hommes et femmes tout au long du document.



avec sa famille ou ses amis ; certaines raisons opérationnelles nécessitant de ne pas pouvoir être localisé, ce qui implique une absence de contact. Certaines affectations, notamment sur SNLE<sup>16</sup> implique l'absence totale de contact de la part du marin pendant toute la durée de la mission, d'une durée de 70 jours, en temps normal.

Le couple et la famille doivent donc s'organiser autour de cette alternance de moments de présence et de moments d'absence avec des phases d'« avant », de « pendant » et d'« après » la mission (Delage, 2000). En plus de ces embarquements, d'autres obligations d'ordre opérationnel existent.

### 2.3.2 Les contraintes de garde

En effet, les marins doivent effectuer régulièrement des périodes de garde, qu'ils soient affectés à terre ou sur un bateau. Les personnels effectuent des roulements et ont un rôle à tenir pendant une période de 24 heures, celle-ci peut se dérouler entre une fois par semaine et une fois par mois en moyenne et nécessite que l'individu soit sur son lieu de travail pendant tout ou partie de ce laps de temps. De plus, ces contraintes sont de plus en plus fortes depuis 2013 avec l'augmentation du risque terroriste et la mise en place de l'Etat d'Urgence, signifiant des mesures renforcées et une disponibilité plus importante des militaires.

### 2.3.3 Les mutations régulières

Finalement, les marins sont soumis à des contraintes de mutations particulièrement fortes. Ainsi, chaque marin change d'affectation<sup>17</sup> tous les 2 à 4 ans, ce qui se traduit généralement un changement d'unité<sup>18</sup> et de travail, pouvant parfois entraîner une mobilité géographique. Ainsi, chaque marin de carrière<sup>19</sup> aura connu au moins un changement de région au cours de son parcours professionnel, impliquant généralement de nombreuses adaptations pour le marin et/ou pour sa famille car les principaux ports de la marine nationale sont particulièrement éloignés les uns des autres : Paris, Toulon et Brest.

---

<sup>16</sup> Sous-marin Nucléaire Lanceur d'Engins

<sup>17</sup> L'affectation correspond au poste occupé

<sup>18</sup> L'unité correspond au lieu de travail

<sup>19</sup> En CDI

Ces conditions de travail aussi particulières obligent la marine nationale à sélectionner des personnels capables de s'adapter. En effet, une problématique reste majeure dans la marine : la fidélisation des individus recrutés.

### **3 L'éloignement géographique des conjoints au centre de la problématique de la fidélisation du personnel ?**

Comme abordé plus haut, la mobilité géographique liée au statut de marin nécessite une adaptation familiale et personnelle.

L'éloignement géographique de conjoints se retrouve dans la littérature sous l'appellation « LAT », acronyme signifiant « Living Apart Together ». Ce dernier renvoie à des couples qui ont fait le choix de vivre séparément. Ici, la question sera abordée différemment, car elle ne correspond pas tout à fait à la problématique : les marins, qu'ils soient embarqués ou célibataires géographiques ne font pas toujours le choix d'être séparés de leur conjoint ou de leur famille ; cette mobilité est davantage subie que choisie, même s'il peut s'agir d'un éloignement bien vécu, il reste un mode de vie imposé.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les marins embarqués ne représentent qu'une minorité des militaires (environ 10%) de la marine nationale, les autres personnels étant affectés à terre. Cependant, ce type d'affectation ne les empêche pas d'être confrontés à cette même question de l'éloignement géographique : nombre de militaires sont en effet affectés dans une région dans laquelle ils n'habitent pas, on parle alors de célibataires géographiques.

L'objectif de cette partie est donc de comprendre ce qu'est le célibat géographique et de voir la place qu'il occupe au sein de l'institution. Ensuite, il est important de s'intéresser à cette notion de choix pour comprendre pourquoi les personnels décident de vivre loin de leur domicile. Il faut également analyser dès maintenant les conséquences que ce choix peut avoir sur l'individu et les personnes qui l'entourent. Finalement, nous reviendrons sur l'impact que cette décision peut avoir sur la marine nationale.

### 3.1 Définition du célibat géographique

Compte tenu des obligations professionnelles inhérentes à l'exercice de leur métier, les militaires sont, dans certains cas, contraints de résider dans un logement autre que celui qu'ils occupent habituellement et doivent ainsi se séparer géographiquement de leur famille. Ces militaires sont reconnus sous le terme communément admis de « célibataires géographiques » (Le Page, 2006). L'Observatoire Social de la Défense (OSD) (2006) définit le célibat géographique comme une « *situation dans laquelle se trouve un militaire vivant en couple déclaré qui, du fait de son affectation professionnelle, habite régulièrement un domicile différent du domicile familial pendant plus de 6 mois ou est prévue pour une durée d'au moins 6 mois* ».

En 1990, puis en 2000, cette problématique a fait l'objet d'une demande explicite de la part de la marine, pour repérer les motifs qui poussaient les militaires à choisir cette solution, les difficultés qu'elles entraînent et des propositions d'actions pour améliorer leur quotidien. Suite à un groupe de travail du Conseil de la Condition du Personnel de la Marine, une définition spécifique marine existe : « *est célibataire géographique, un marin marié ou en situation de concubinage déclaré ou pacsé depuis au moins trois ans, affecté ou mis pour emploi et dont la résidence principale se trouve par le moyen de transport de surface le plus rapide à plus de deux heures de son lieu d'affectation en région parisienne ou à plus d'une heure et trente minutes en province* ».

Cette définition, bien qu'un peu arbitraire (mise de côté des concubins ou des personnels pacsés depuis trop peu de temps), permet d'arriver à un consensus au sein de la Marine. Après avoir compris ce qu'est le célibat géographique, il est important de connaître la place qu'il occupe dans la marine nationale.

### 3.2 Célibat géographique en chiffres

En 2010, l'armée recense 339 400 militaires (Le page & Bensoussan, 2010) : 103 200 ne vivent pas en couple et 236 200 en couple (soit 69,6 % des militaires). Parmi ces derniers, on trouve 192 600 militaires en couple déclaré<sup>20</sup>, dont 18 700 célibataires géographiques (soit

---

<sup>20</sup> Mariés, pacsés ou en concubinage déclaré

9,7 % des personnels en couple déclaré) et 43 600 en couple non déclaré dont 7 900 (soit 18,1 %) célibataires géographiques dits *potentiels*<sup>21</sup>. On comptait donc 5,51 % de célibataires géographiques et 2,33% de célibataires géographiques potentiels. La distance médiane du domicile est de 300 km pour la marine nationale (160 km pour toutes les armées confondues).

Au vu de ces chiffres, on remarque l'ampleur du phénomène, à tel point qu'il existe des textes<sup>22</sup> relatifs à l'accompagnement du célibat géographique. En effet, dans la Marine, les personnels concernés disposent d'un aménagement de leurs horaires et se voient accorder le lundi matin ou le vendredi après-midi sous réserve que cela ne nuise pas au bon fonctionnement de leur service d'affectation et que la demi-journée soit rattrapée dans la semaine de travail.

De plus, on remarque que les célibataires géographiques ont un profil spécifique, suite à une comparaison entre les militaires vivant en couple déclaré sans être célibataires géographiques (groupe contrôle) et ceux qui vivent en couple déclaré en étant célibataires géographiques. Ainsi, ils sont un peu plus âgés (moins de 38 ans contre 36 ans), plus souvent des hommes (12 % d'hommes célibataires géographiques contre 9 % de femmes), en couple avec un conjoint actif occupé (80 % contre 69 %), plus fréquemment propriétaires de leur résidence principale (65 % contre 36 %) et plus souvent affectés en Ile-de-France.

Ces données laissent penser que cette situation concerne des personnes dont le conjoint travaille et qui ne peut ou ne veut pas quitter son travail. De plus, la différence majeure de la propriété de la résidence principale pourrait impliquer que le conjoint reste vivre à son domicile quand le militaire peut être logé à titre gratuit (80 % d'entre eux ont un hébergement à titre gratuit) dans l'enceinte militaire où ils travaillent. Mais ces éléments restent des hypothèses au vu des données collectées.

Toutefois, la question de l'éloignement ne concerne pas que le cadre militaire et maritime. Cette situation, bien que très présente dans la marine, n'est pas spécifique à cette dernière. On trouve dans la littérature des exemples de couples ou de familles civils confrontés à ce

---

<sup>21</sup> Personnel en couple non déclaré, mais en situation similaire au célibat géographique

<sup>22</sup> Directive N° 146/DEF/EMM/PRH

choix de l'éloignement. L'étude de ces cas permettra de mieux cerner la mise en place de la situation du célibat géographique.

### 3.3 Comment et pourquoi devient-on célibataire géographique ?

Dans différents milieux professionnels, les individus doivent adhérer à une notion de mobilité, dans certains milieux professionnels, elle n'est même plus une option, mais une réalité (Bertaux-Wiame & Tripier, 2006). C'est notamment le cas de la Marine : quand le marin reçoit la nouvelle de sa nouvelle affectation, il apprend s'il va devoir changer de port ou non. Il peut rester dans la même zone géographique, ce qui n'implique que peu voire pas de réorganisation, tant au niveau familial, qu'au niveau personnel, ou il peut apprendre que son affectation est loin de son domicile actuel, ce qui va amener nombre de questions : s'il possède une maison se pose la question de la conserver dans l'optique d'y revenir plus tard ou de la vendre ; s'il est en couple intervient le conjoint : va-t-il suivre ou rester dans la région d'origine ? Le couple va-t-il résister ? S'il est parent : la famille suit-elle ou reste-t-elle ?

Certaines de ces questions ont été soulevées par différents auteurs. Ainsi, Vignal (2006) s'est intéressé à des personnels d'une usine qui fermait et à qui on proposait un licenciement ou une mutation. Bien que l'armée ne pose pas l'affectation en ces termes (accepter ou partir), il s'agit néanmoins du choix auquel l'individu est confronté : le militaire ne peut pas refuser son affectation, la seule possibilité qui s'offre à lui le cas échéant est de démissionner ou de « poser la casquette » dans le vocabulaire de la marine nationale. L'étude de Vignal (2006) propose donc une première lecture du célibat géographique, qui permet de comprendre pourquoi les personnes font ce choix.

Dans cette situation, les personnes en couple (concernées par le célibat géographique), se retrouvent face à trois cas de figure possibles dans le cadre de cette mutation :

- le refus de la mutation qui implique le licenciement de la personne et donc la perte d'un salaire ;
- le cas de la migration dite « temporaire » : il s'agit de personnes qui font le choix d'avoir deux logements, un premier qui sera professionnel et un second qui sera

familial. Cette migration peut être individuelle (célibataire géographique) ou familiale ;

- la migration dite « définitive » correspond au déménagement de la cellule familiale. Elle ne conserve pas l'ancien domicile et décide de s'installer définitivement dans la nouvelle région.

Après une brève présentation des différentes situations possibles, la façon dont se fait le choix doit être analysée : comment et pourquoi les individus font le choix de partir ou de rester ?

### *Le refus de la mutation*

Il est souvent influencé par les conjoints qui perçoivent une plus grande menace dans le changement de domicile que dans la perte de l'emploi. De nombreuses variables sont considérées dans cette décision : l'éloignement de la cellule familiale (les parents et les beaux-parents notamment) qui peut avoir un rôle de soutien important pour la famille, le refus de devoir quitter son emploi pour le conjoint non concerné par la mutation. En effet, certains conjoints exercent une activité professionnelle et ne souhaitent pas remettre cela en cause. Cet aspect est souvent pris en compte quand le conjoint qui devrait suivre est l'homme (Vignal, 2006). De plus, la mobilité entraîne parfois une crainte de la séparation, ou un problème pour les enfants qui risqueraient de mal vivre ce déménagement.

Il s'agit généralement de personnes qui refusent la mobilité géographique et prennent moins en compte l'aspect promotionnel de leur travail ; ils s'intéressent davantage à l'ambiance, aux horaires, à la compatibilité avec la vie familiale... Il semblerait qu'ils investissent davantage les domaines extra-professionnels (Bertaux-Wiame & Tripier, 2006). En général, c'est celui qui a la plus grande marge de manœuvre qui fait face aux pressions de mobilités géographiques qui « sacrifie » cette possibilité pour ne pas avoir d'impact négatif sur l'emploi de son conjoint. Il est à noter que ce cas est plus souvent féminin : les femmes mettent de côté une possibilité de mobilité afin de ne pas endommager le climat familial.

Cela permet de voir quelles sont les dimensions impliquées dans ce changement et apporte ainsi un premier aperçu des interrogations soulevées au moment où la question de la mobilité se pose.

Refuser la mobilité équivaut à prendre le risque d'une carrière ralentie, accepter la mobilité revient à contraindre le conjoint de sacrifier sa propre carrière et considérer implicitement que la famille suivra, et ce, sur une base régulière (tous les 4 ans), pouvant entraîner la détérioration de la sphère sociale.

### *La migration temporaire*

Elle peut être de deux types : il peut s'agir d'une double résidence de l'homme qui fait l'aller-retour de façon hebdomadaire –c'est cette situation qui correspondra à la situation du célibat géographique au sein de la marine nationale– ou d'une double résidence de la famille : la famille entière déménage tout en conservant sa résidence d'origine. Celle-ci devient une sorte de garantie que la famille pourra repartir dans sa région d'origine. Vignal (2006) nous explique que cette situation est celle qui provoque le plus de tension. En effet, on voit apparaître des difficultés ou au moins des réticences de la part des personnes à construire une appartenance multiple au territoire. Elles ont du mal à créer de nouvelles relations, ce qui peut s'expliquer par leur absence lors des week-ends par exemple, ce qui empêchent les individus de développer une nouvelle vie sociale au sein de la région professionnelle. Mais ce phénomène peut aussi être lié à une absence de volonté. On s'aperçoit parfois que ces problèmes d'intégration sont auto-entretenus : les individus restent très attachés à leur région d'origine et ne souhaitent pas faire partie d'une autre communauté.

De plus, il arrive que la mobilité entraîne la perte du deuxième salaire. Le milieu professionnel peut aussi constituer une part importante de l'identité des personnes et des tensions peuvent apparaître quand le conjoint travaille et doit quitter son travail pour suivre l'autre.

Dans le cas de la marine nationale et du célibat géographique, seul le marin quitte le domicile. Cela peut être pour avoir une plus belle carrière et pour répondre aux pressions

hiérarchiques. Ainsi, cette mobilité serait plus facilement acceptée, d'une part parce qu'elle fait partie du contrat et d'autre part, parce que les individus se sentent redevables. Cela pourrait se retrouver chez des personnels de carrière ou en contrat long, mais pas chez des personnels ayant signé un contrat court : ils n'auraient ni la certitude que leur investissement professionnel et sacrifice personnel seraient utiles, ni cette impression de « redevabilité » envers l'institution.

### *La migration définitive*

Contrairement au cas précédent, celle-ci se passe généralement assez bien. Les individus concernés font une réelle démarche d'intégration dans la nouvelle région, le conjoint recherche un emploi dans le même lieu. L'éloignement du reste de la parenté est souvent bien vécu, soit parce qu'ils ne ressentent pas le besoin d'être particulièrement proches, soit parce qu'au contraire, ils se sentaient « étouffés » par cette proximité (Vignal, 2006).

Face aux mutations, les personnes se retrouvent donc face à un choix : partir seul, partir en famille ou quitter l'institution. Néanmoins, pour la population militaire, le célibat géographique n'est pas considéré comme une situation choisie mais plutôt d'un second choix qui fragilise la famille (Belghiti-Mahut, 2015) et qui amène à étudier le vécu de l'éloignement géographique au quotidien.

Dans la société d'aujourd'hui, les couples se marient moins et le fait de vivre ensemble représente une affirmation (Bertaux-Wiame & Tripier, 2006), voire l'affirmation du couple. Ainsi, qu'en est-il de couples non mariés qui ne vivent pas ensemble, ni même dans la même ville, et qui de ce fait n'ont pas une réelle légitimité en tant que couple. Comment est alors vécu le lien familial entre ces personnes ?

### **3.4 Vécu du célibat géographique**

Au niveau individuel, les célibataires géographiques mentionnent parfois une culpabilité à être absents pour des moments critiques ou des incidents, tels que des maladies par exemple, ce qui expliquerait pourquoi il est parfois plus compliqué d'investir les autres domaines. Certains ont des difficultés à vivre la semaine dans un lieu « de passage ». En



effet, il ne s'agit pas d'un autre appartement, mais d'une chambre pratique, fournie par l'institution, le lieu de résidence « secondaire » n'est que peu investi et reste un lieu fonctionnel. Il est plus difficile de couper avec le travail car le logement est associé au contexte professionnel (Vignal, 2006). Dans le cas de la marine, les logements sont bien souvent situés au sein même de la base où les personnes travaillent, vivent avec d'autres militaires et se déplacent en uniforme sur la base. Ces différents aspects compliquent d'autant plus la possibilité de faire une réelle coupure avec le travail. Cependant, le cas de l'armée se différencie d'un travail dans le civil et dans une dimension autre : on parle souvent de « deuxième famille ». Ainsi, cette difficulté à faire la séparation pourrait être moins difficile que pour des personnes civiles, car l'institution est plus qu'un simple lieu de travail.

Cependant l'éloignement, d'un point de vue individuel, n'est pas uniquement négatif. La mobilité pendulaire (faire régulièrement le déplacement entre la ville professionnelle et la ville de résidence) peut permettre de créer de nouveaux liens (Lanéelle, 2006). Les individus qui font régulièrement ces trajets, retrouvent fréquemment les mêmes personnes, qui partagent cette situation « navette ». Les temps de trajet deviennent donc une occasion de développer un nouveau lien social. Cette situation concerne surtout des personnes qui font ce trajet quotidiennement ; cependant, ne peut-on pas l'appliquer à des personnes qui passent la semaine avec leurs collègues et voyagent avec d'autres les vendredis soir et les lundis matin, comme nos marins célibataires géographiques ? Eux aussi pourraient donc investir ces temps de trajet comme des moments de vie sociale.

Au niveau familial, il semblerait qu'une forme de déséquilibre peut s'installer dans le couple, au moins dans un premier temps. En effet, le conjoint qui reste à la maison a plus de contraintes qu'avant, il se retrouve seul la semaine et doit gérer tout le quotidien. De plus, certaines difficultés d'ordre personnel peuvent apparaître : des craintes d'une séparation à moyen terme, la difficulté de gérer l'intimité à distance... En effet, le terme de célibataire géographique explique de lui-même la situation : la personne est en couple mais vit en célibataire. Ainsi, chacun des conjoints retrouve l'indépendance, mais aussi la solitude liée au célibat (dans la prise de décisions du quotidien, dans la gestion du domicile...) tout en devant faire avec les réalités familiales. « *Pour être en couple, il faut vivre ensemble* »

(Bertaux-Wiame & Tripier, 2006, p50). Cette phrase traduit la mentalité des couples aujourd'hui, où pour être « couple » il faut avoir un domicile conjugal et vivre ensemble, ces deux aspects apparaissent primordiaux. La décohabitation n'est donc pas toujours facile, elle implique de trouver son équilibre dans cette situation nouvelle, il faut un temps d'ajustement pour que chaque membre de la cellule familiale redéfinisse son rôle et sa place.

Ainsi, les études montrent que le célibat géographique entraîne des difficultés pour les différents acteurs de cette situation. De plus, cette question de l'éloignement géographique est essentielle car elle semble directement à l'une des problématiques majeures de la marine nationale : la fidélisation du personnel.

### **3.5 La fidélisation et le turnover chez les jeunes engagés : difficulté à vivre l'éloignement affectif comme facteur important**

La France, par rapport à ses voisins, ne fait pas preuve de difficultés particulières mais la fidélisation des militaires engagés est un objectif stratégique pour tout ministère de la Défense. Des-Robert (2011) propose une définition de la fidélisation : il s'agit de « *la capacité des armées et services à assurer la longévité opportune des parcours professionnels en fonction des besoins de l'institution, en suscitant l'attachement des militaires que l'institution souhaite garder* ». Cet auteur souligne que les départs volontaires dans les armées ont augmenté depuis 2000, jusqu'à atteindre un niveau préoccupant en 2005, notamment parmi les militaires du rang.

L'une des problématiques majeures des armées en général et de la Marine en particulier est la fidélisation du personnel, et ce pour différentes raisons. D'une part, comme constaté dans la définition des personnels de la Marine, l'institution dispense des formations aux nouveaux engagés. Comme toute entreprise qui forme un salarié, il s'agit d'un investissement sur la personne et la perte d'un personnel formé n'est pas négligeable d'un point de vue financier et temporel. De plus, la Marine a des difficultés à recruter des personnels dans certains types de spécialités, notamment les spécialités dites « opérationnelles », qui correspondent

aux individus amenés à embarquer et à partir en mission pour des durées plus ou moins longues.

En 2004, suite à l'observation d'une augmentation régulière du nombre de rupture de contrat chez les jeunes engagés lors de leur période probatoire (ou dénonciation de lien), la Direction du Personnel Militaire de la Marine (DPMM) a constitué un groupe de travail pour remédier à ce problème. C'est dans ce cadre qu'est intervenue la SERAP (Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie), en proposant une étude portant sur les facteurs psychologiques impliqués dans la dénonciation de contrat (Ivanchak, 2005). Dans le contexte militaire, le turnover est défini comme un scénario dans lequel un personnel quitte ou retire ses services de l'organisation militaire (Hosek & Totten, 2002). Le processus de turnover volontaire ne cesse d'intéresser les chercheurs depuis plus de 50 ans pour deux raisons principales. La première, c'est qu'il devient important d'attirer et de retenir de bons éléments au sein d'une organisation. La seconde concerne les pertes économiques importantes que cause le turnover (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Au sein des institutions militaires, le maintien de personnels qualifiés est devenu une priorité majeure dans de nombreux pays (Sümer & Van den Ven, 2008) car les conséquences pécuniaires engendrées par les ruptures de contrat sont particulièrement importantes (habillement, logement, alimentation et formation). Au niveau de la marine nationale, les jeunes marins pendant les premiers mois de leur contrat suivent une formation militaire et maritime, puis une formation technique et ne sont donc pas encore productifs pour l'organisation (Ivanchak, 2007).

Les résultats de l'étude 2014 relative aux dénonciations de contrat (Gros, Lourel & Delicourt, 2014) montrent que les démissionnaires ont plus de difficulté à vivre l'éloignement familial que les non démissionnaires ( $t=7,542$  ;  $p<.01$ ). Or cet éloignement fait partie intégrante du statut du marin, en particulier quand celui-ci est célibataire géographique.

L'éloignement géographique implique trois parties : le travailleur, sa famille et l'entreprise, qui se doit de compenser la mobilité. En effet, une forme de contrat tacite se crée entre l'homme et l'entreprise, qui doit garantir les conditions nécessaires à la réussite de cette mobilité. Ainsi, cette attente vis-à-vis de l'institution entraîne la création d'un lien particulier entre l'entreprise et le travailleur : la barrière entre travail et vie privée tend à s'atténuer. L'objectif du prochain chapitre sera donc de revenir sur la gestion du travail et du hors-travail.

## ***SYNTHESE***

Après une histoire ponctuée de mutations et d'évolutions, un élément continue à être essentiel dans la marine nationale : la fidélisation du personnel. En effet, l'organisation souhaite recruter des individus volontaires et motivés qui pourront suivre les formations proposées, évoluer et rester dans l'institution.

Ce personnel, aussi divers que la société française, occupe la place centrale de la marine. De tout âge et de tout niveau, les marins sont recrutés pour des durées variées aux différents postes que peut offrir l'organisation. Leur vie professionnelle est particulièrement riche, cependant, au-delà d'individus au travail, les marins sont aussi des êtres humains. C'est pourquoi leur vie personnelle sera aussi importante que leur vie professionnelle tout au long de ce travail.

Tout comme l'institution, les marins ont des problématiques particulières. Ainsi, ils sont régulièrement confrontés à l'éloignement géographique propre au militaire sous deux formes spécifiques : les missions liées à l'embarquement notamment et le célibat géographique. Ce second cas a été étudié dans le monde civil, mais reste très peu étudié dans le milieu militaire. S'intéresser à cette population apparaît ainsi novateur et passionnant pour réaliser un travail de recherche.

## Chapitre 2 : Domaines de vie travail et hors travail : une question de temps ?

---

Le travail est essentiel dans la vie des salariés (Ollier-Malaterre, 2008), il fait partie intégrante de l'identité (Dubar, 1991), occupe 11 % du temps de vie (Mermet, 2002) et répond aux besoins tels qu'ils sont définis par Maslow (1954) : le salaire permet de subvenir aux besoins physiologiques, le lieu de travail est propice à la socialisation et la réalisation du travail permet de satisfaire le besoin de reconnaissance. C'est pour cela que la sphère professionnelle a toujours occupé une place centrale dans la vie des personnes, qu'elles exercent ou non une activité professionnelle rémunérée. Au fil du temps, la satisfaction de vie hors travail a lui aussi acquis une valeur propre (Vignard, 2002) et commence à prendre de l'importance, spécialement chez les plus jeunes.

Il semble impossible d'aborder cette question du travail et du hors travail sans analyser les évolutions de la société. En effet, depuis les cinquante dernières années, on observe un changement dans le rapport au travail et à la vie personnelle (Mainguéné, 2011) : les structures familiales évoluent, les conceptions du travail également, les nouvelles technologies et les contrats précaires ont eu un impact notable sur les temps de vie. Ces changements entraînent l'émergence de nouvelles questions : quelle est la place du travail et qu'est-ce qui pousse un travailleur à rester impliqué ?

Ces questions nous entraînent à interroger le concept de l'interface entre le travail et le hors-travail qui a été étudié sous différentes formes (Closon & *al.*, 2011). Ainsi, ce concept émerge sous la forme du conflit travail-famille et s'est progressivement développé pour laisser place à l'enrichissement et au modèle du système d'activité.

Ce chapitre présente d'abord les évolutions sociétales qui ont questionné la place du hors travail dans la vie des individus avant de revenir sur les principaux paradigmes de l'interface travail-hors travail, conflit, enrichissement et modèle du système d'activité. Serons ensuite expliquées les raisons qui poussent le chercheur à s'intéresser à ce concept pour finalement laisser la place au rôle majeur que peut avoir l'institution dans cette problématique.

## 1 Evolutions de la société : émergence d'une problématique du conflit travail-famille

Au cours du XXème siècle, la société a autant évolué qu'au cours des dix siècles qui l'ont précédé, et ce, à tous les points de vue. L'entrée massive des femmes sur le marché de l'emploi, le passage aux 35 heures, l'augmentation des contrats précaires et les nouvelles technologies sont autant de changements qui ont eu des impacts sur le monde du travail et l'interface travail-hors travail.

En France, le temps de travail ne cesse de diminuer depuis la première moitié du XIXème siècle où il atteignait jusqu'à 90 heures par semaine pour arriver aujourd'hui à la semaine des 35 heures. Le temps de travail sur une vie a diminué de plus de moitié en un siècle (Mermet, 2002) : il y a trente ans, on pouvait s'attendre à travailler 100 000 heures dans une vie, alors qu'aujourd'hui, cette durée est d'environ 50 000 heures (Handy, 1996). Cela laisse donc une place plus importante aux autres sphères : le hors travail prend ainsi de l'ampleur, entre les loisirs (Dumazedier, 1962) et l'importance de la famille (Ollier-Malaterre, 2008). Parallèlement à cette réalité visible, une contradiction émerge néanmoins : de nombreuses personnes éprouvent des difficultés à séparer leur vie personnelle de leur vie professionnelle (Dejours, 2005). Cela apparaît comme paradoxal : comment une société dans laquelle les individus souhaitent accorder de plus en plus de place au hors travail peut-elle se retrouver face à ces nouvelles difficultés ?

### 1.1 Evolution des rôles sociaux

Après la Seconde Guerre Mondiale (1939-1945), la France connaît une époque de richesse sociale et économique pendant environ trente ans : les Trente Glorieuses. Cette période est qualifiée par un taux de chômage très faible et un pouvoir d'achat élevé : les gens travaillent et peuvent ainsi contribuer au fonctionnement de l'économie du pays. Cependant, le choc pétrolier de 1973-1974 met fin à cette période pour s'ensuivre une trentaine d'années appelées « Trente Piteuses ». A partir de 1975, on note un ralentissement économique et un développement du chômage : un actif sur dix quittant son emploi se retrouve au chômage en 1970 contre deux sur trois en 1997 (L'Horty, 1999). Ce changement économique

entraînera des changements sociaux majeurs, notamment dans le monde professionnel. On note l'entrée massive des femmes sur le marché de l'emploi au milieu des années soixante (Barrère-Maurisson, 2003), 42 % en 1962 contre 80 % en 2000 (Boëton, 2008), accompagnée par une augmentation de leur niveau de qualification : entre 1990 et 2002, la part de femmes cadres a doublé (Boëton, 2008). Celle-ci a eu des répercussions indirectes sur la modification de l'interface travail-hors travail. D'une part cela entraîne une transformation du modèle familial jusqu'alors traditionnel de l'homme qui travaille et de la femme qui reste au foyer. Nous voyons ainsi apparaître de nouveaux modèles dont les couples biactifs et les familles monoparentales, qui en sont les principaux représentants (Ollier-Malaterre, 2008). Les conjoints souhaitent devenir plus autonomes l'un par rapport à l'autre (Chaumier, 2004).

Ainsi, le travail qui jusque-là était une sphère masculine se féminise et, à l'inverse, les hommes s'impliquent davantage dans la sphère familiale (Mainguené, 2011 ; Guillaume & Pochic, 2009). Les femmes ne peuvent donc plus avoir une place aussi importante dans la sphère familiale, ce qui nécessite une adaptation soit en termes de garde d'enfants, soit au niveau de l'implication de la figure paternelle par exemple. Cette problématique devient nouvelle dans la gestion du hors travail et chaque acteur doit définir ou redéfinir sa place : les structures familiales se sont éloignées du modèle traditionnel du couple marié avec des enfants (Mainguené, 2011) et le fait de vivre en union libre ou de divorcer est entré dans les mœurs, faisant place à une évolution des mentalités. Cela nécessite de repenser la question de la gestion des différentes vies, notamment pour les femmes qui cumulent deux rôles semblant interférer : elles exercent des emplois qui ne leur permettent plus de gérer le professionnel et le privé aussi facilement qu'avant (Ollier-Malaterre, 2008) et un conflit entre les deux aspects peut émerger.

En plus de ces évolutions de rôle, les changements du monde professionnel font apparaître une augmentation des contrats précaires.

## **1.2 Précarité et augmentation de la centralité du travail**

La croissance des emplois temporaires ou à horaires atypiques est l'une des évolutions les plus significatives du marché du travail français depuis les années quatre-vingt (Freyssinet,



1997) : le nombre de CDD triple en France de 1982 à 1997, l'emploi temporaire est multiplié par quatre entre 1985 et 1998, le temps partiel imposé passe de 50 % au début des années quatre-vingt-dix à 66 % en 1997 (Audric & Forgeot, 1999).

Cette précarité concerne en premier lieu les femmes<sup>23</sup>, les salariés immigrés et étrangers (Tanay, 2000), les salariés faiblement qualifiés (Gubian & Ponthieux, 2000) et les jeunes peu ou pas qualifiés. Ces individus qui « subissent » la précarité accordent ainsi une place particulière au travail, celui-ci, source d'inquiétude permanente, devient central. En effet, les individus sont régulièrement préoccupés par la durée de leur travail, la possibilité d'être renouvelés ou non... Le travail devient une source de rumination et occupe ainsi une grande partie du temps de l'individu, prenant une place centrale dans la vie de celui-ci. On voit apparaître ce sentiment de centralisation du travail, qui occupe alors une place prépondérante dans la vie des personnes, ce qui n'est pas sans impact sur la gestion des temps hors-travail. En effet, cette vision des choses peut parfois entraîner une forme de débordement de la sphère professionnelle sur le personnel. Un exemple simple permettant d'illustrer cette idée est par exemple la recherche d'emploi : si une personne est engagée pour une période de 3 mois, elle doit dès le début de son contrat commencer à envisager la suite, à chercher un emploi suivant, or cette recherche a nécessairement lieu dans son temps personnel. Ainsi, la précarisation du monde du travail est une des raisons qui expliquent les évolutions de la gestion du travail-hors travail, mais elle n'est pas la seule.

### 1.3 Horaires atypiques et problème de gestion du hors travail

Les horaires de travail atypiques, particulièrement présents chez les marins, sont une autre explication participant à ce débordement : si une personne travaille de nuit, cela a plus d'impact sur sa vie personnelle que quelqu'un qui exerce sa profession lors des heures dites « normales » de travail. Les heures de travail variantes (gardes pour des professions médicales ou militaires par exemple) peuvent avoir le même effet car elles obligent les individus à organiser leur temps de loisir et leur temps personnel en fonction des variations

---

<sup>23</sup> 7,9 % de femmes en sous-emploi pour 2,8 % d'hommes ; 30,2 % des femmes à temps partiel pour 6,9 % des hommes (INSEE)

de leur emploi. Il est également plus difficile de fixer des frontières entre travail et hors travail : là où un individu lambda pourra décider de ne pas travailler le week-end, une personne concernée par ce type d'horaires en sera incapable. Il est donc attendu de ces derniers d'adapter le temps personnel à la vie professionnelle.

Ces deux cas de figure sont particulièrement intéressants dans la marine qui propose de nombreux CDD mais aussi des horaires de travail nécessairement atypiques pour un grand nombre de marins.

#### 1.4 Développement technologique et problème du hors travail

En dehors des modifications du « format » du travail, on observe également un changement majeur abordé précédemment : le passage aux 35 heures. Celui-ci pourrait laisser présager d'une augmentation du temps accordé à la sphère personnelle, or, la réalité est plus complexe. Malgré la diminution du temps de travail, on attend des employés qu'ils exécutent autant, voire plus, de travail qu'avant en un temps réduit, c'est pourquoi, de plus en plus, le travail s'invite dans la vie personnelle. On demande aux employés de ramener du travail chez eux ou, si cette demande n'est pas explicite, ils sont obligés de le faire pour pouvoir assurer la charge de travail qui leur est confiée (Légeron, 2003). Ce phénomène n'est pas sans lien avec le développement des technologies : grâce aux téléphones portables, aux ordinateurs portables, aux Smartphones et à la banalisation de l'Internet illimité chez soi, les individus restent joignables à tout moment, même en dehors du temps de travail, aux pauses déjeuner ou le week-end. Cela rend donc plus difficile la possibilité de faire une coupure nette entre le privé et le travail.

Les sphères professionnelles et familiales ne sont pas indépendantes (Tremblay, 2012) et ces différentes évolutions sociétales sont à l'origine d'une évolution de l'interface travail-hors travail. C'est pourquoi il sera essentiel de s'intéresser aux différents paradigmes qui l'étudient.

## 2 Le conflit travail famille

Ce paradigme est le premier à avoir été développé dans ce champ. Il est largement utilisé dans les années 90 (Beutell & Wittig Berman, 1999 ; Burke, 1994) et renvoie souvent à la satisfaction ou l'insatisfaction que le travail et la vie familiale peuvent apporter (Cocandeau-Bellanger, 2010). Celui-ci se base sur la théorie de la rareté des ressources, qui se rattache à l'idée que les individus disposent de ressources limitées en termes de temps et d'énergie. Ainsi, plus les individus ont de rôles à remplir, plus les ressources individuelles sont sollicitées et plus le risque d'être surchargés (demandes de l'environnement qui dépassent la capacité de l'individu) par les rôles et les tâches est important (Greenhaus & Beutell, 1985 ; Dumas, 2008 ; Belghiti-Mahut, 2004).

### 2.1 Trois types de conflit

Le conflit famille-travail peut se définir comme une forme de conflit inter-rôles dans lequel les responsabilités familiales et professionnelles ne sont pas compatibles (Greenhaus & Beutell, 1985 ; Higgins & Duxbury, 1992). Tremblay (2002) souligne que le lien travail-famille est un lien bidirectionnel, ce qui signifie que la sphère familiale influence la sphère professionnelle et inversement. Le conflit existe quand la participation au rôle familial est rendue plus difficile à cause de la participation au rôle professionnel ou à l'inverse, quand la participation au rôle professionnel est rendue plus difficile à cause de la participation au rôle familial (Greenhaus & Beutell, 1985 ; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996) ; mais c'est le premier cas de figure qui est le plus présent et considéré comme le plus « normal » pour les individus (Guérin & St-Onge, 1997). De plus, il semblerait que les frontières familiales soient plus perméables aux exigences du travail que l'inverse (Dumas, 2008).

Higgins et Duxbury (1992) proposent également une définition du conflit travail-famille, qu'ils conçoivent comme une forme de conflit de rôles chez la personne, qui apparaît quand les exigences du travail et les exigences de la famille sont mutuellement incompatibles. Ces exigences diffèrent en fonction des responsabilités, des exigences, des attentes, des devoirs et des engagements associés à un rôle donné (Netemeyer & *al.*, 1996).

Il existe trois formes de conflit (Greenhaus & Beutell, 1985), chacun pouvant trouver sa source au travail ou dans la famille (Dumas, 2008) : le conflit basé sur le temps, le conflit basé sur la tension et le conflit basé sur le comportement. Ces différentes formes seront brièvement présentées afin de mieux comprendre le paradigme du conflit et d'appréhender ainsi au mieux les concepts suivants.

### *Le conflit basé sur le temps*

Le « time-based conflict » ou conflit basé sur le temps<sup>24</sup> fait référence au temps que la personne consacre aux activités d'un rôle particulier. Il y a conflit quand le temps passé dans un rôle (familial ou professionnel) rend difficile la possibilité de s'investir dans un autre rôle. Il peut prendre deux formes : (1) le temps qu'une personne doit passer dans un rôle lui rend physiquement impossible de répondre aux attentes émergeant des autres rôles ; (2) la gestion des pressions à l'origine de préoccupations provenant d'un rôle, bien que la personne soit physiquement en train de répondre aux exigences de l'autre rôle (Bartolome & Evans, 1979).

Ainsi, les sources de conflit basé sur le temps peuvent provenir aussi bien de la sphère familiale que de la sphère professionnelle. Greenhaus et Beutell (1985) ont identifié certaines de ces sources, présentées ci-après.

Au travail, le risque de conflit est lié aux nombres d'heures travaillées dans la semaine (Burke, Weir & DuWors, 1980) et à la fréquence des heures supplémentaires : ainsi, plus une personne passe de temps au travail, plus elle risque de se retrouver dans une situation de conflit, étant dans l'incapacité d'être suffisamment présente dans sa famille. Mais le conflit basé sur le temps peut aussi être lié à l'irrégularité des horaires de travail (gardes, travail par quarts...) ou à l'inflexibilité de l'emploi du temps (Pleck, Staines & Lang, 1980), qui rendent plus difficile la gestion d'imprévus d'ordre personnel.

Il est d'ores et déjà possible de noter que le contexte de la marine nationale est propice à l'apparition de ce conflit, les gardes (d'une durée de 24 heures) et les embarquements opérationnels sont en effet le quotidien des marins.

---

<sup>24</sup> Nous retrouvons les deux appellations dans la littérature francophone.

Néanmoins, comme nous l'avons évoqué précédemment, la source du conflit ne provient pas nécessairement du milieu professionnel. Ainsi, au sein de la famille, on remarque que les personnes mariées sont plus sujettes au conflit que les individus non-mariés (Herman & Gyllstrom, 1977). De même, le fait d'être parent, surtout de jeunes enfants (Beutell & Greenhaus, 1980 ; Greenhaus & Kopelman, 1981 ; Pleck & *al.*, 1980) ou de famille nombreuse (Cartwright, 1978 ; Keith & Schafer, 1980) augmente également ce risque. La présence d'enfants nécessiterait donc une présence plus importante au sein du foyer, qui pourrait entrer en conflit avec la disponibilité des parents.

Cette première forme du conflit travail-famille reprend donc les différents éléments liés aux temps de vie. Il existe un deuxième type de conflit : basé sur la tension.

### *Le conflit basé sur la tension*

Le « strain-based conflict » ou conflit basé sur la tension<sup>25</sup> apparaît quand la pression ressentie dans un rôle a des répercussions sur la façon de répondre aux demandes d'un autre rôle et affecte sa performance. Là encore, ce conflit peut avoir pour origine le travail ou la famille.

Les conflits liés au travail sont généralement corrélés positivement à l'ambiguïté ou au conflit de rôles (Jones & Butler, 1980 ; Kopelman, Greenhaus & Connolly, 1983), au faible soutien du supérieur hiérarchique et au faible niveau d'interactions facilitatrices (Jones et Butler, 1980), aux exigences physiques et psychologiques du travail (Pleck & *al.*, 1980) ainsi qu'aux événements stressants pouvant survenir au travail (Bartolome & Evans, 1979). Par contre, ils sont corrélés négativement à la variété et à l'autonomie (Van Sell, Brief & Schuler, 1981). On retrouve ici diverses facettes des risques psychosociaux, notamment au stress tel qu'il est évalué par Karasek et Theorell (1990) : l'autonomie, les exigences du travail et le soutien sont autant d'éléments abordés dans leur modèle. Ainsi, il serait possible d'envisager cette forme de conflit comme une conséquence des risques psychosociaux, ce qui nécessiterait une réelle prise en compte de cette problématique. Par exemple, le stress provoqué par le travail peut, à un niveau élevé, provoquer un burn-out, pouvant lui-même

---

<sup>25</sup> Les deux appellations sont présentes dans la littérature francophone.

entraîner une dépression (Delbrouck, 2007) qui aurait des répercussions sur la famille. En effet, les membres de la famille vivent le mal-être de l'individu au quotidien.

Outre le milieu professionnel, les sources de conflits basés sur la tension peuvent provenir de la famille. La plus importante semble être les conflits intrafamiliaux (Kopelman & *al.*, 1983) notamment en ce qui concerne la répartition des rôles et la vision du travail de l'autre. Ainsi des différences de systèmes de valeurs entre les conjoints tendraient à affaiblir le soutien et produire du stress, alors que des conjoints qui se soutiennent mutuellement se protègent et expérimentent ainsi un niveau de conflit plus faible (Holahan & Gilbert, 1979). Par exemple, dans un couple où les deux conjoints travaillent et qu'il existe une équité ou une égalité sur l'apport de chacun dans le foyer, les conflits devraient être limités. Cependant, si dans ce même couple, l'un des deux est un marin qui s'absente, sa situation oblige *de facto* son conjoint à investir davantage le foyer, à gérer seul le quotidien...

Ce type de conflit peut aussi être induit par les sources de conflits basés sur le temps bien que ces deux formes de conflits soient théoriquement distinctes : un investissement temporel trop important peut être directement ou indirectement source de stress.

Finalement, il existe une troisième forme de conflit travail-famille : celui basé sur le comportement.

### *Le conflit basé sur le comportement*

Le « behaviour conflict » ou conflit basé sur le comportement<sup>26</sup> correspond à des comportements incompatibles entre les différents rôles de la personne. En effet, certains comportements adoptés dans un rôle peuvent être en contradiction avec les comportements attendus dans un autre rôle. Pour illustrer cette idée, Greenhaus et Beutell (1985) proposent l'exemple d'un homme qui occupe une position de cadre : on lui demande d'accentuer certains aspects de sa personnalité tels que l'autonomie, la stabilité émotionnelle, l'agressivité et l'objectivité quand il est au travail mais dont on attend tout autre chose à la maison. En effet, en tant que membre de la famille, il doit se montrer chaleureux, maternant, émotionnel et vulnérable. S'il est incapable d'ajuster son

---

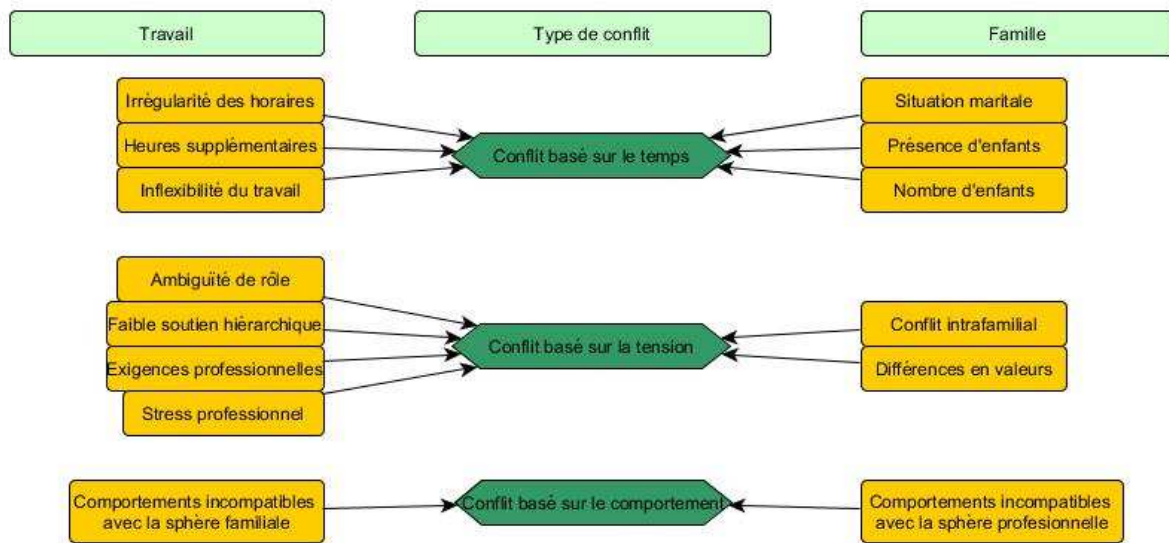
<sup>26</sup> Les deux appellations sont présentes dans la littérature francophone.

comportement pour répondre à ces différentes attentes, il aura davantage tendance à vivre des conflits de rôles. Il n'y a pas de recherches empiriques qui mesurent la prévalence de ce conflit, cependant, Bartolome (1972) suggère que de nombreux jeunes hommes cadres se sentent pris entre deux comportements ou systèmes de valeurs incompatibles : la restriction émotionnelle supposément renforcée au travail et l'ouverture attendue par les membres de la famille. D'autres auteurs en sont venus aux mêmes conclusions (Greiff & Munter, 1980).

Ce type de conflit nous semble relativement proche du conflit basé sur la tension. Cette incompatibilité de comportements ne pourrait-elle pas être comparée à une tension émanant de la famille ? En effet, elle pourrait se comparer à une discorde entre les conjoints ou avec les enfants, insatisfaits du comportement émis et être ainsi une source de stress. De cette façon, on trouverait des conflits liés à un problème de gestion du temps et des conflits liés à un stress « transposé » d'une sphère à l'autre. Ces deux éléments sont observables et observés, contrairement au troisième, qui reste relativement théorique.

## **2.2 Les facteurs de risque du conflit travail-famille**

Greenhaus et Beutell (1985) proposent différents facteurs de risques émanant de la sphère professionnelle ou de la sphère familiale, la synthèse de ces sources est répertoriée dans la figure suivante.



*Figure 1. Récapitulatif des sources de conflit travail-famille selon le modèle de Greenhaus et Beutell (1985)*

Le conflit basé sur le temps peut trouver son origine dans le travail ou dans la famille. Ainsi, l'irrégularité des horaires de travail et les heures supplémentaires risquent d'augmenter le conflit. Ces deux problématiques sont particulièrement présentes pour des marins, qui doivent être présents au travail pour des gardes, par exemple, ou partir en mission pour de longues périodes. De la même manière, le fait de ne pas pouvoir quitter son travail un peu plus tôt ou arriver un peu plus tard pour des raisons personnelles augmente également le conflit basé sur le temps. En plus du travail, la famille peut aussi être à l'origine de ce conflit. Ainsi, la présence d'enfant(s) et leur nombre seront des facteurs favorisant l'apparition du conflit, tout comme le statut marital : les personnes seules, moins aidées, notamment les femmes en situation monoparentale y sont, par exemple, plus sensibles.

Le conflit basé sur la tension risque d'apparaître lorsque les individus ont une ambiguïté de rôle dans leur travail, un faible soutien de la part de leur hiérarchie, des exigences professionnelles importantes et un stress professionnel élevé. Ce conflit est également favorisé par la présence de conflits interfamiliaux et la différence de valeurs entre les conjoints. Ainsi, le conflit basé sur la tension augmente quand l'individu est soumis à une situation professionnelle ou familiale pouvant engendrer du stress.



Finalement, le conflit basé sur le comportement émerge lorsque les comportements d'une des sphères sont incompatibles avec l'autre sphère.

Ce modèle a été complété par certains auteurs. Ainsi, Dumas (2008) ajoute certaines caractéristiques professionnelles pouvant entraîner du conflit. Il considère que le travail a plus de chance d'être vécu comme une contrainte s'il manque d'intérêt ou s'il empiète fortement sur la vie de famille et entraîne un manque important de disponibilité. Ensuite, les conflits issus de la famille sont liés certes à la présence d'enfants, plus particulièrement s'ils sont en bas âge. De plus, avoir la responsabilité d'une autre personne qui ne vit pas dans le foyer (enfants, parents...) engendre également davantage de conflit.

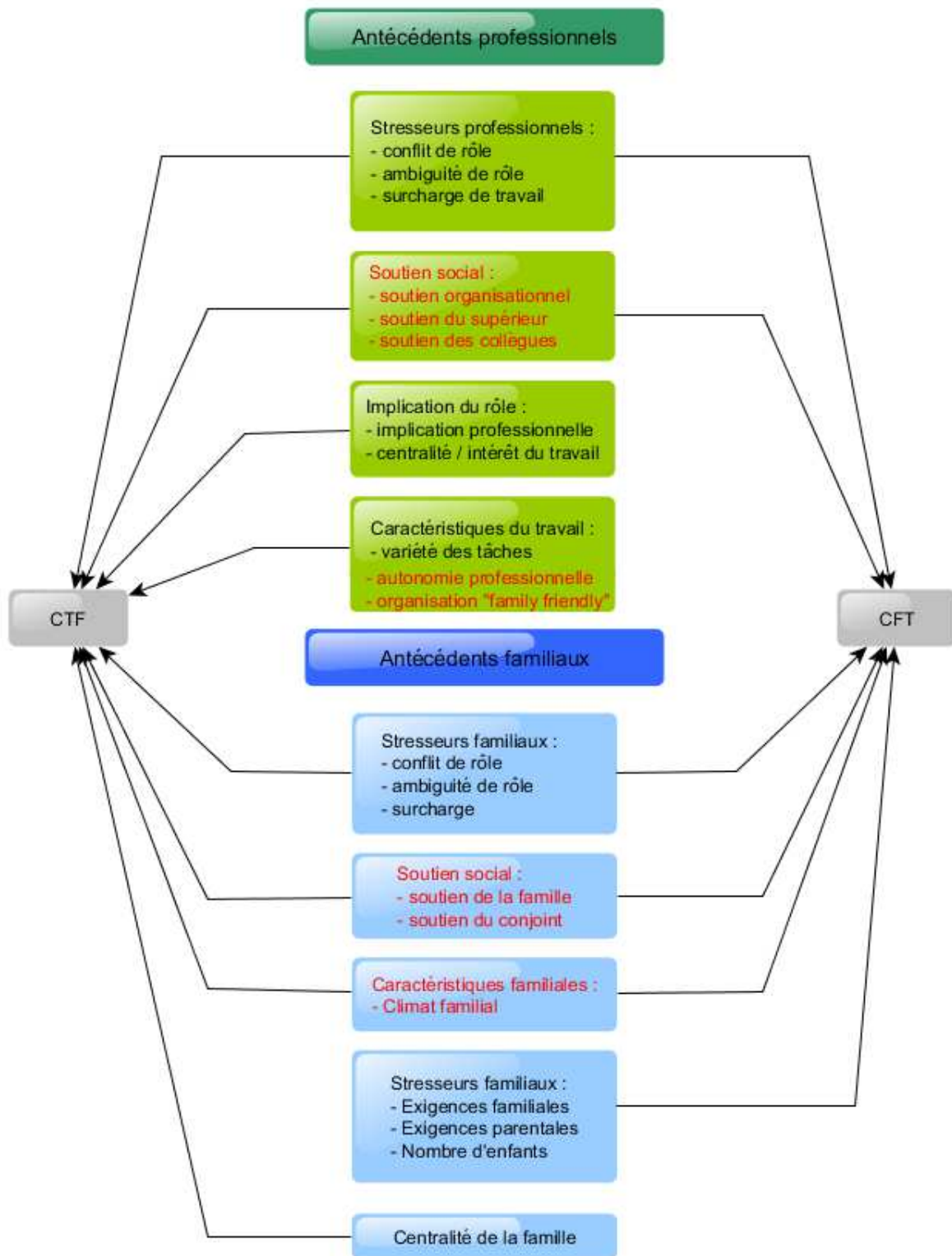
Ces sources sont un bon point de départ, mais ne restent que partielles. Ainsi, elles semblent relativement peu nombreuses au vu de la complexité du sujet qui nous intéresse. De plus, il semble réducteur de penser qu'un antécédent ne s'applique qu'à un type de conflit. Or, comme pour toute problématique, afin de traiter les conséquences, il faut comprendre les causes. Ainsi donc, quels phénomènes sont à l'origine de l'augmentation ou de la diminution du conflit existant entre le travail et la famille ? Dans un deuxième point, une revue plus exhaustive des antécédents du conflit travail-famille sera établie.

### 2.3 Les antécédents du conflit

Dans leur méta-analyse, Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark et Baltes (2010) reviennent sur les différents éléments étudiés sur ce sujet en proposant et testant différents antécédents du conflit. Ils font une distinction entre le conflit travail-famille (CTF) qui équivaut à la difficulté d'investir le rôle familial à cause des contraintes professionnelles et le conflit famille-travail (CFT) qui se définit comme la difficulté à investir le rôle professionnel à cause de contraintes familiales. En effet, Mesmer-Magnus et Viswesvaran (2005) ont montré dans leur méta-analyse qu'il existait une différence entre ces deux conflits, chacun amenant à des conséquences différentes.

Leur modèle répertorie trois types de facteurs : les antécédents professionnels, les antécédents familiaux et la personnalité, chacun pouvant avoir des répercussions sur le

conflit travail-famille, sur le conflit famille-travail ou sur les deux. La figure suivante permet de faciliter la compréhension de ce modèle.



CTF : Conflit travail-famille  
 CFT : Conflit famille-travail  
 En noir : corrélation positive  
 En rouge : corrélation négative

Figure 2. Illustration de la méta-analyse de Michel et al. (2010)

Dans la figure précédente, les flèches indiquent une corrélation significative. Quand les antécédents sont écrits en noir, les corrélations sont positives, quand ils sont en rouge, les corrélations sont négatives. Les antécédents peuvent provenir du travail ou de la famille.

### *Antécédents professionnels*

Il existe quatre types d'antécédents professionnels : les stressseurs professionnels, le soutien social, l'implication du rôle et les caractéristiques du travail.

- Les stressseurs professionnels (conflit et ambiguïté de rôle, surcharge de travail) vont avoir un impact négatif sur le conflit travail-famille et le conflit famille-travail et favoriser ainsi leur apparition.
- L'implication du rôle (implication professionnelle et centralité du travail) va augmenter le conflit travail-famille ressenti par l'individu.
- Les caractéristiques du travail auront un impact sur le conflit travail-famille, mais celui-ci n'aura pas le même sens en fonction de la caractéristique. Ainsi, la variété des tâches professionnelles favorisera l'apparition du conflit travail-famille. A l'inverse, l'autonomie et les organisations « family friendly » permettront de réduire la perception du conflit travail-famille.
- Finalement, le fait de percevoir un soutien social de l'organisation, des supérieurs ou de collègues engendrera une diminution de ces deux types de conflits.

Au-delà des facteurs professionnels, les sources de conflits ou leurs réductions peuvent également venir de la sphère familiale.

### *Antécédents familiaux*

Tout comme les antécédents professionnels, quatre antécédents familiaux ont un impact sur le conflit, il s'agit des stressseurs familiaux, du soutien social, des caractéristiques familiales et de la centralité de la famille.

- Certains stresseurs familiaux auront pour effet une augmentation du conflit travail-famille et du conflit famille-travail, d'autres généreront une augmentation du conflit famille-travail uniquement. Ainsi, les conflits et les ambiguïtés de rôles et la surcharge augmenteront le ressenti des deux types de conflit alors que les exigences familiales et parentales ou le nombre d'enfants auront un effet sur le conflit famille-travail seulement.
- La centralité de la famille augmentera le conflit travail-famille.
- Le soutien social familial permet une diminution du sentiment de conflit.
- De la même manière, un bon climat de famille engendrera une réduction des conflits.

En plus de ces deux antécédents majeurs, Michel et collaborateurs (2010) déterminent un troisième antécédent : la personnalité. En effet, le fait de posséder un locus de contrôle interne et avoir un niveau de névrosisme bas favorise la réduction des conflits.

Ce paradigme, le premier à s'intéresser à la question de l'interface travail-hors travail, a le mérite d'être à la base de nombreux travaux sur le sujet. Néanmoins, il présente deux limites : il se limite uniquement à la vie professionnelle et à la vie familiale et n'étudie que l'aspect négatif de l'échange travail-famille.

Il est vrai que ces deux sphères demandent beaucoup de temps et d'énergie (Ollier-Malaterre, 2008) et que les deux préoccupations principales dans la vie adulte sont la famille et le travail (Netemeyer & *al.*, 1996 ; Garner, Méda & Senik, 2005). Cependant d'autres sphères existent : la vie personnelle est de plus en plus importante et ne se limite plus au simple domaine familial. Le hors travail se définit comme ce qui relève de la famille, mais pas uniquement. Barrère-Maurisson, Minni & Rivier (2001) définissent six temps de vie : professionnel (travail professionnel, formation, recherche d'emploi, temps de transport), domestique (courses, préparation des repas, linge, bricolage, jardinage), parental (domestique : soins et repas ; scolaire : devoirs ; Taxi : trajets école et activités ; sociabilité : jeux, sorties, conversations), personnel (vie sociale, sorties, activités bénévoles, associatives, lecture, musique, TV, repos), conjugale (échanges, sexualité, discussion, partage de loisirs), physiologique (sommeil, toilette, repas).

La seconde limite qu'on trouve dans cette théorie est le fait de se limiter aux aspects négatifs. Cependant, la gestion du travail et du hors-travail ne conduit pas fatalement à des conflits (Frone, 2003 ; Greenhaus & Beutell, 1985). Il est illusoire de penser que l'interface travail-hors travail n'est jamais source de conflit, mais elle ne peut se limiter qu'à cela, elle peut aussi être une source d'enrichissement, où chaque domaine profiterait des autres. Cet aspect sera l'objet du point suivant.

### 3 L'enrichissement travail-famille

En opposition à la théorie de la rareté développée par la notion de conflit travail-famille, on trouve la théorie de l'expansion des ressources. Cette perspective est récemment adoptée par différents chercheurs (Lourel & St-Onge, 2012), mais les premiers travaux de références sur le sujet ont été développés dans les années 70 par Sieber (1974) et Marks (1977).

#### 3.1 Quatre types de récompenses liées au statut

Sieber (1974) regrette que les auteurs se limitent au versant négatif de l'interaction et n'envisagent pas que la multiplication des rôles puisse compenser les difficultés. En effet, cette accumulation de rôles peut entraîner des bénéfices, réduisant le conflit. Sieber (1974) définit quatre types de récompenses qui émergent grâce à cette accumulation : 1. les privilèges de rôle, 2. la sécurité liée à l'ensemble des statuts, 3. les ressources pour l'amélioration du statut et pour la performance dans le rôle, 4. l'enrichissement de la personnalité et la gratification de l'ego.

##### *Les privilèges de rôle*

Chaque rôle (professionnel, familial...) est associé à un ensemble de droits et de devoirs qui sont institutionnalisés. Sieber (1974) postule qu'il existe un ajustement entre les droits et les devoirs dans chacun des rôles, en se basant sur une norme de réciprocité (Gouldner, 1960). En effet, l'individu attend une récompense équitable à un comportement adapté (Goode, 1960), considérée comme un droit : ainsi recevoir un salaire pour une activité est un droit car « tout travail mérite salaire ». Sieber n'exclut pas le déséquilibre entre droits et devoirs,

dans le cas d'une relation abusive (professionnelle ou personnelle), mais le voit comme une exception plutôt que comme une règle. De plus, l'élargissement des tâches, ou « job enlargement », semble confirmer cette vision des choses. Celle-ci correspond à un fonctionnement où la responsabilité de chacun est engagée (Levi-Strauss, 2001), ainsi le travailleur est également son propre inspecteur. Or, cette responsabilité amène une plus grande satisfaction professionnelle et davantage de motivation (Hulin et Blood, 1968).

### *La sécurité liée à l'ensemble des statuts*

L'accumulation de rôles permet également de compenser la pression d'un rôle grâce au développement d'un réseau relationnel. Ainsi, un individu, disposant d'un large panel de relations sociales dans différents groupes ou cercles sociaux (apparentés aux rôles), peut compenser un échec dans l'une des sphères sociales (ou l'un des rôles) en se tournant vers ses autres relations. Ces autres relations peuvent apporter différentes compensations : le soutien moral et une forme de protection. Ces relations peuvent être particulièrement utiles lorsque l'individu s'engage dans un chemin risqué (quitter son emploi, changer de carrière...). Par exemple, lorsque l'individu fait face à des problèmes au travail, il pourra en discuter avec sa famille ou avec des amis. A l'inverse, une personne vivant un stress important à la maison pourra « se perdre » dans son travail pour éviter de penser au problème.

Notons cependant que cette accumulation de personnes peut être complexe pour des personnes mobiles. En effet, il peut être plus difficile de rester en contact avec des individus qui sont loin et qu'on ne côtoie pas au quotidien.

### *Les ressources pour l'amélioration du statut et pour la performance dans le rôle*

En plus du statut de sécurité, les réseaux relationnels peuvent amener une diversité de compensations et de gratifications qui n'appartiennent pas aux privilèges de rôle car elles ne sont pas formalisées de façon organisationnelle. Ces avantages ne sont pas directement associés aux rôles, mais sont néanmoins anticipés par l'individu. Il peut s'agir par exemple

d'une recommandation ou d'une introduction à une tierce personne pour développer son réseau professionnel.

Sieber distingue cette catégorie de la précédente, bien qu'elles semblent proches. En effet, toutes deux émergent des relations sociales de l'individu, mais la finalité diffère : la première apporte principalement un soutien moral, quand la seconde permet une évolution sociale.

### *L'enrichissement de la personnalité et la gratification de l'ego*

Finalement, l'accumulation de rôles peut enrichir la personnalité et améliorer l'ego. Être exposé à différentes sources d'informations, différents points de vue, développe une tolérance de l'individu et une flexibilité pour s'ajuster à chacun. De plus, accumuler différents rôles permet de réduire l'ennui, cela favorise la santé mentale et l'épanouissement. En outre, cumuler les rôles donne le sentiment d'être important et apprécié, permettant d'améliorer l'ego.

Cette théorie est intéressante car elle ne se limite pas à certains types de rôles et va au-delà de la division travail-famille. Ce modèle, bien qu'un peu dépassé aujourd'hui, s'avère à l'origine de nombreuses recherches sur ce concept même si celles-ci restent purement théoriques.

## **3.2 Qu'en est-il aujourd'hui ?**

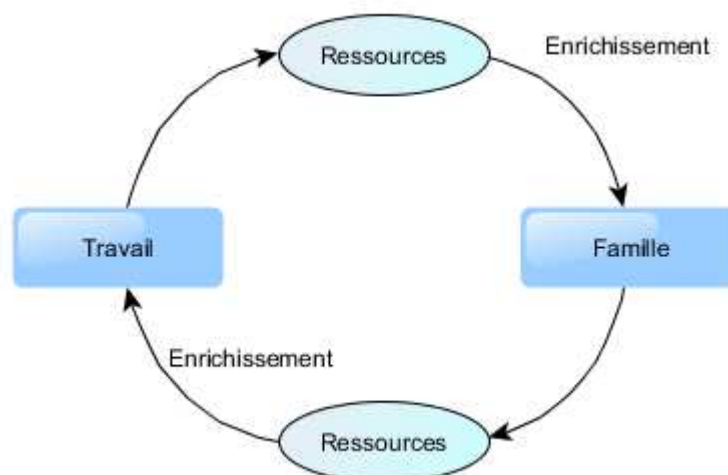
Ces deux idées d'expansion et d'accumulation ont suscité quelques travaux entre 1977 et 2000 (Ollier-Malaterre, 2007). Kirchmeyer (1995) notamment est l'un des premiers auteurs à avoir développé et utilisé empiriquement le concept d'enrichissement des ressources. Il faut cependant attendre les années 2000 pour voir apparaître un enracinement solide de ces concepts dans la recherche (Ollier-Malaterre, 2007) et voir émerger pléthore de littérature sur l'enrichissement.

Celui-ci est alors défini comme l'amélioration dans un rôle qui conduirait à améliorer la qualité de vie dans un autre rôle (Greenhaus & Powell, 2006). Le travail et la famille bénéficient l'un de l'autre alors qu'ils fournissent chacun des ressources aux individus telles que l'estime de soi, des revenus et d'autres avantages qui peuvent aider les individus à être



meilleurs dans les autres domaines de la vie (Carlson, 2006). L'enrichissement correspond ainsi à un transfert de compétences d'une sphère à l'autre : le rôle tenu dans une des sphères de vie génèrerait des ressources qui pourraient servir dans d'autres domaines (Lourel & St-Onge, 2012).

L'enrichissement, comme le conflit, est bidirectionnel : on trouve l'enrichissement du travail par la famille ou de la famille par le travail, le premier étant plus présent chez les femmes et le second chez les hommes (Rothbard, 2001). Ainsi, les femmes auraient davantage de facilités à transférer des compétences développées dans la cellule familiale. Par exemple, la famille permet de développer des compétences relationnelles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, entre collaborateurs et entre collaborateurs et clients (Bichot & Lenseil, 2007) et les mères de famille peuvent faire bénéficier les entreprises de leur structure mentale et de leurs méthodes caractérisées par la souplesse (Lunghui, 2002). A l'inverse, les hommes feraient plutôt profiter leur famille de compétences provenant du monde du travail : il pourrait s'agir de créer un environnement structuré avec des règles et des attentes. La figure suivante propose un résumé de ces définitions.



*Figure 3. Enrichissement Travail – Famille*

Greenhaus et Powell (2006) développent un modèle de l'enrichissement au travail dans lequel ils définissent cinq types de ressources :

- des compétences accrues et une perspective plus large sur le monde qui permettent de prendre du recul ;
- des gains psychologiques et physiques (estime de soi, auto-efficacité et robustesse) ;
- un capital social ;
- de la flexibilité ;
- des ressources matérielles, notamment le revenu.

Ces ressources peuvent être obtenues grâce à un rôle et transférées en fonction de deux processus : instrumental, direct d'un domaine à l'autre, ou affectif, c'est-à-dire que les émotions positives ressenties dans un domaine se transfèreraient à l'autre.

Ainsi, le travail et le hors-travail n'auraient pas nécessairement un impact négatif l'un sur l'autre, excepté quand l'individu s'implique trop dans une des sphères, ce qui peut parfois entraîner un désinvestissement des autres rôles, voire un renoncement total (Friedman & Greenhaus, 2000). Cependant, quand la personne réussit à s'impliquer dans les différentes sphères de façon adaptée, chacune peut bénéficier des ressources de l'autre (Ollier-Malaterre, 2007).

Contrairement au concept des conflits, il n'y aurait pas ici de limite à l'énergie et à l'effort dont sont capables de faire preuve les individus (Gannon & Nothorn, 1971) : la sphère familiale pourrait soutenir l'individu et créer une énergie utile pour réaliser des performances dans d'autres rôles, notamment au travail (Dumas, 2006). Cependant, l'enrichissement n'est pas toujours possible. Il dépend, d'une part, du nombre de rôles de l'individu, qui doit être limité et, d'autre part, de la nature et de la qualité de chacun de ces rôles (Ollier-Malaterre, 2007). De plus, la qualité du transfert dépend de la centralité du rôle et de la pertinence et compatibilité des ressources de chacune des sphères. En effet, certaines ressources mises en place pour favoriser un rôle ne sont pas toujours appropriées. Ainsi, Ollier-Malaterre (2007) propose l'exemple d'un parent qui pose une demi-journée pour passer du temps avec son enfant alors que celui-ci aurait préféré faire autre chose.

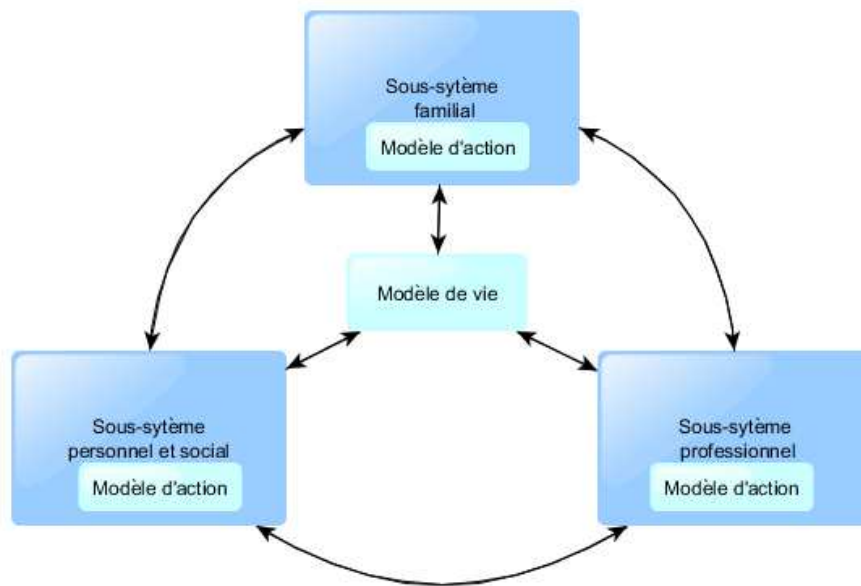
Ainsi, deux théories majeures existent : l'idée de conflit, où les sphères interfèrent de façon négative l'une avec l'autre et le concept d'enrichissement, où les sphères développent des compétences transférables d'un domaine à l'autre. Ces deux aspects se complètent : les interactions entre les domaines de vie ne peuvent pas se limiter à une source de problème, tout comme elles ne peuvent être uniquement une source d'enrichissement. Cette gestion des temps dépend des personnes, de leur environnement...

Malgré les apports de ces deux concepts, une limite est soulevée relativement tôt dans la littérature (Curie & Hajjar, 1987). En effet, il est reproché aux théories du conflit et de l'enrichissement de se cantonner à une vision dichotomique, divisant la vie d'un individu entre la sphère familiale et la sphère professionnelle. Or, la vie au travail ne se limiterait pas uniquement aux activités professionnelles et le hors-travail serait plus large que le seul domaine familial. En effet, qu'en est-il des moments passés en dehors du travail mais sans la famille par exemple ? C'est dans ce contexte théorique qu'émerge un autre paradigme du travail et du hors travail : le modèle du système d'activité.

#### **4 Le modèle du système d'activité**

Il est restrictif de limiter la vie aux seules sphères professionnelle et familiale, notamment lorsqu'on s'intéresse à l'interaction des différents domaines de vie et aux répercussions qu'ils ont les uns sur les autres. Suite à ces critiques, un nouveau modèle émerge (Curie & Dupuy, 1994) : le modèle du système des activités.

Les auteurs envisagent les échanges entre ces sphères comme un système composé de sous-systèmes autonomes et interdépendants (Guilbert & Lancry, 2005), représentant les différents temps de socialisation de l'individu. Ce modèle est schématisé dans la figure suivante.



*Figure 4. Modélisation du système d'activité, inspiré de Curie & Dupuy (1994)*

L'individu disposerait de trois sous-systèmes distincts :

- le sous-système professionnel ;
- le sous-système familial ;
- le sous-système personnel et social.

Chaque système a une composition comparable : il possède des projets spécifiques développés par l'individu, qui sont ensuite hiérarchisés au niveau local par un « modèle d'action ». Ce fonctionnement assure ainsi l'autonomie de chaque sous-système. Les projets et leur réalisation sont traités au niveau local uniquement et entraîne la création de contraintes et de ressources qui pourront impacter, de façon positive ou négative, les autres sous-systèmes.

Cependant, malgré cette autonomie, chaque sous-système se montre interdépendant. En effet, la réalisation des projets de chaque sous-système peut être facilitée ou limitée par les moyens ou les contraintes des autres sous-systèmes. Afin de gérer ces échanges et de hiérarchiser les projets des sous-systèmes, il existe donc un lieu de régulation appelé « le

modèle de vie ». Celui-ci serait l'instance centrale du système, capable d'activer ou d'inhiber les échanges (Curie, 2000).

Ce modèle de système d'activité est intéressant au niveau théorique, car il sort du clivage classique travail-famille proposé par la littérature et s'approche ainsi davantage de la vie des individus. De plus, il intègre les modèles de conflit et d'enrichissement en envisageant que chaque sous-système est en mesure d'apporter des éléments positifs ou négatifs aux autres systèmes.

Néanmoins, ce modèle semble complexe à conceptualiser. En effet, il est difficile pour les personnes de dissocier la famille de la vie personnelle, notamment pour les chargés de famille.

Après avoir appréhendé ces différents concepts clés portant sur le travail et le hors travail, il est important de comprendre pourquoi ils suscitent un si grand intérêt, tant de la part des chercheurs, que des travailleurs et des organisations.

## **5 Pourquoi s'intéresser à l'interface travail-hors travail ?**

La question du travail et du hors travail présente des liens avec des concepts majeurs impactant aussi bien les employés que les entreprises. Lourel et Guéguen (2007) expliquent que les différentes recherches portant sur le conflit entre travail et hors travail montrent que ce dernier a un impact sur l'individu et sur l'organisation. Ce point concernera ces deux aspects afin de déterminer, dans un premier temps, les enjeux organisationnels et, dans un second temps, les enjeux individuels de l'interface travail-hors travail.

## 5.1 Quelques répercussions sur les organisations

Le conflit et l'enrichissement entre travail et famille sont particulièrement importants en raison de répercussions positives et négatives qu'ils ont sur les organisations (Greenhaus, Parasuraman & Collins, 2001).

Ainsi, le conflit entre le travail et le hors travail peut être associé à différents éléments négatifs : une attitude de retrait, une baisse de l'implication (Lourel & Guéguen, 2007) ou une diminution de l'identification à l'organisation, par exemple. Cependant, les entreprises recherchent des individus impliqués, notamment dans la marine nationale, où l'identification est essentielle. En effet, la culture organisationnelle, les valeurs et les traditions sont autant d'éléments jugés inhérents au statut du marin. Néanmoins, un manque d'implication et un comportement peu civique engendrent une augmentation de l'absentéisme, une diminution de la motivation au travail, une baisse de productivité, un manque de ponctualité... (Chrétien & Létourneau, 2010).

Parallèlement à l'implication, la citoyenneté organisationnelle semble elle aussi attendue des marins. Elle correspond à différents types de comportements dans les organisations (aider les autres, les motiver, représenter l'organisation, proposer des améliorations, prendre des initiatives, développer ses compétences, etc.) (Coleman & Borman, 2000). Théoriquement, ces comportements sont non-imposables par l'organisation et dépendent seulement de la bonne volonté des employés : ils sont réalisés « par civisme ». Ils présentent un intérêt particulier dans le cadre des organisations militaires, qui semblent les avoir intégrés depuis longtemps dans leur culture organisationnelle. Cela signifie qu'en dépit de leur aspect non-obligatoire, ils sont fortement attendus dans l'armée. Or, ces comportements sont prédits par une bonne gestion des temps de vie (Murray, 1999). Ainsi, des individus qui parviennent à bien gérer les différents domaines de leur vie auraient davantage tendance à faire preuve de civisme, ou de citoyenneté organisationnelle.

Par contre, une mauvaise articulation des temps de vie affecte la capacité à assumer de nouvelles responsabilités professionnelles (Tremblay, 2004) et elle a un effet sur l'absentéisme, l'engagement et les intentions de turnover (Greenhaus & *al.* 2001).

Finalement, la performance est une des raisons qui provoque l'intérêt des entreprises dans les pratiques d'harmonisation travail-hors travail (Ollier-Malaterre, 2008). Comme vu précédemment, la sphère familiale développe chez l'individu des connaissances et compétences qui peuvent être transférées dans la sphère professionnelle. Celles-ci contribuent à la performance au travail (Dumas, 2006). Ce lien est très présent dans la littérature mais les données empiriques qui soutiennent cette assomption sont relativement peu nombreuses (Fried, Ben-David, Tiegs, Avital & Yeverechyahu, 1998).

Au-delà de l'intérêt que représente la question du travail et du hors travail pour les organisations, elle est aussi primordiale au niveau individuel.

## 5.2 Quelques répercussions sur les individus

Le conflit des rôles peut être à l'origine de difficultés d'ordre psychologique, physique ou social (Lourel & Guéguen, 2007). En effet, une mauvaise articulation des temps de vie peut avoir des répercussions importantes sur la santé mentale telles que des troubles de l'humeur, stress, anxiété, dépression et épuisement professionnel (Chrétien & Létourneau, 2010).

Les effets négatifs de l'interaction entre les domaines de vie ont un impact sur le stress perçu des salariés (Lourel & Guéguen, 2007). Or le stress a des conséquences multiples sur la santé des individus : une personne en situation de stress peut avoir des symptômes psychologiques (anxiété, irritabilité...), des symptômes somatiques (troubles musculo-squelettiques, troubles neurologiques...), des signes comportementaux (alcool, drogue, troubles alimentaires...) ou encore physiologiques (tension artérielle élevée, migraines...) qui peuvent générer des troubles de la santé de l'individu ou de l'organisation (Dolan & Lamoureux, 1990, Frone, 2000, Michel & *al.*, 2010).

Le conflit peut également être à l'origine d'un burnout chez certaines personnes. Différentes recherches ont montré le lien entre l'épuisement professionnel et le conflit travail-famille chez les infirmiers (Burke & Greenglass, 2001) et chez les policiers (Burke, 1993), par exemple. Or, ces deux populations semblent partager de nombreux points communs avec les marins. Tous ont des horaires atypiques, effectuent des périodes de gardes au cours

desquelles ils peuvent être contraints de quitter le domicile à des heures généralement réservées à la sphère privée...

Néanmoins, les recherches portant sur l'interaction entre le travail et le hors-travail ne soulèvent pas uniquement des problèmes individuels : les personnes ne sont pas toujours face à un conflit et cette interaction peut également avoir des répercussions positives.

Ainsi, une bonne gestion des temps de vie prédit la satisfaction professionnelle (Murray, 1999 ; Lavanchy, Connelly, Grzybowski, Michalos, Berkowitz & Thommasen, 2004) et plus précisément les effets positifs de la vie au travail sur la vie privée (St-Onge, Renaud, Guérin & Caussignac, 2002).

Cela permet également de fidéliser les salariés (Eydoux & Letablier, 2008 ; Daune-Richard, Odena & Petrella, 2007), ce qui répond à une demande forte de la part de la Direction du Personnel Militaire de la Marine.

Les différents éléments cités sont autant de raisons qui poussent les entreprises à s'intéresser à ce concept et la prise en compte des besoins personnels par les managers génère une augmentation de l'implication et de la loyauté (Friedman & Greenhaus, 2000). Mais que font ou que peuvent concrètement faire les organisations pour agir sur ces points ?

Il apparaît ici toute la centralité du travail et du hors travail dans la vie des individus ainsi que l'importance de la prise en compte de son articulation. Quelle que soit la façon dont elle est gérée, par les individus ou par les entreprises, ses répercussions ne sont pas sans conséquences : une bonne gestion entraînant des effets positifs tant sur les personnes que sur les organisations alors qu'une mauvaise gestion a, à l'inverse, des impacts négatifs.



## *SYNTHESE*

La société française a énormément évolué au cours du siècle écoulé : l'arrivée des femmes sur le marché du travail, le passage aux 35 heures et les nouvelles technologies sont autant d'éléments ayant engendré des changements drastiques du monde du travail chez les Français. Le travail s'invite dans la sphère personnelle et la structure familiale se transforme. Ces évolutions du travail et de la famille poussent donc les chercheurs à s'intéresser aux théories de l'interface travail-hors travail au travers de trois courants majeurs : le conflit travail-famille, l'enrichissement travail-famille et le système d'activité.

Le conflit travail-famille est un conflit de rôles dans lequel responsabilités familiales et responsabilités professionnelles ne sont pas compatibles. Il existe trois formes de conflit : basé sur le temps, basé sur la tension et basé sur le comportement. Les antécédents du conflit sont nombreux et peuvent provenir aussi bien du travail que de la famille.

Cependant, le lien entre travail et famille n'est pas nécessairement source de problème, ainsi chacun de ces domaines peut enrichir l'autre.

En effet, la multiplication de rôles pourrait entraîner des bénéfices pour l'individu, sous la forme de ressources : compétences, gain psychologique, capital social, flexibilité et ressources matérielles.

Ces deux théories sont complémentaires mais restent limitées au travail et à la famille.

Le système d'activité tente de pallier ce problème. Dans ce concept, les individus appartiennent à un système comprenant trois sous-systèmes d'activité : le familial, le professionnel et le personnel et social. Chacun de ces systèmes est autonome et interdépendant : ainsi, il existe des projets propres à chaque sous-système. Les ressources individuelles sont ensuite réparties par un régulateur : le modèle de vie.

Il est essentiel de s'intéresser au travail et au hors travail car une mauvaise gestion entraîne des répercussions négatives sur l'individu et sur l'organisation à laquelle il appartient. Ainsi, une bonne gestion serait bénéfique pour tous.

# Chapitre 3 : La satisfaction professionnelle, un paradigme complexe

---

Lorsque qu'on aborde la question de la satisfaction professionnelle, on pense s'intéresser à quelque chose de plutôt simple. En effet, une seule question suffit à la mesurer : « êtes-vous satisfait par votre travail ? ». La satisfaction renvoie au « *contentement, plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, de ce qu'on désire*<sup>27</sup> », la satisfaction professionnelle serait donc cette même définition, appliquée au travail. La réalité du terrain montre que ce concept est bien plus complexe qu'il n'y paraît.

La satisfaction professionnelle intéresse les chercheurs depuis près d'un siècle (Chapuis, 2016) et fait l'objet de nombreux travaux (Spector, 1997), parfois considérée comme une variable prédictive d'autres concepts et parfois comme une variable prédite (Brief, 1998 ; Judge & Bono, 2001 ; Spector, 1997). Il est intéressant de se concentrer sur la satisfaction professionnelle car elle prédit le turnover volontaire (Akerlof, Rose, Yellen, Ball & Hall, 1988 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), notamment dans les armées (Holtom, Smith, Lindsay & Burton, 2014) ; de plus, elle est corrélée négativement avec l'absentéisme et la productivité (Clegg, 1983). L'objectif de ce chapitre est d'une part de définir ce qu'est la satisfaction professionnelle, puis de comprendre l'impact qu'elle a sur d'autres concepts clés de la littérature pour ensuite analyser les différentes recherches réalisées sur les militaires.

---

<sup>27</sup> Dictionnaire Larousse

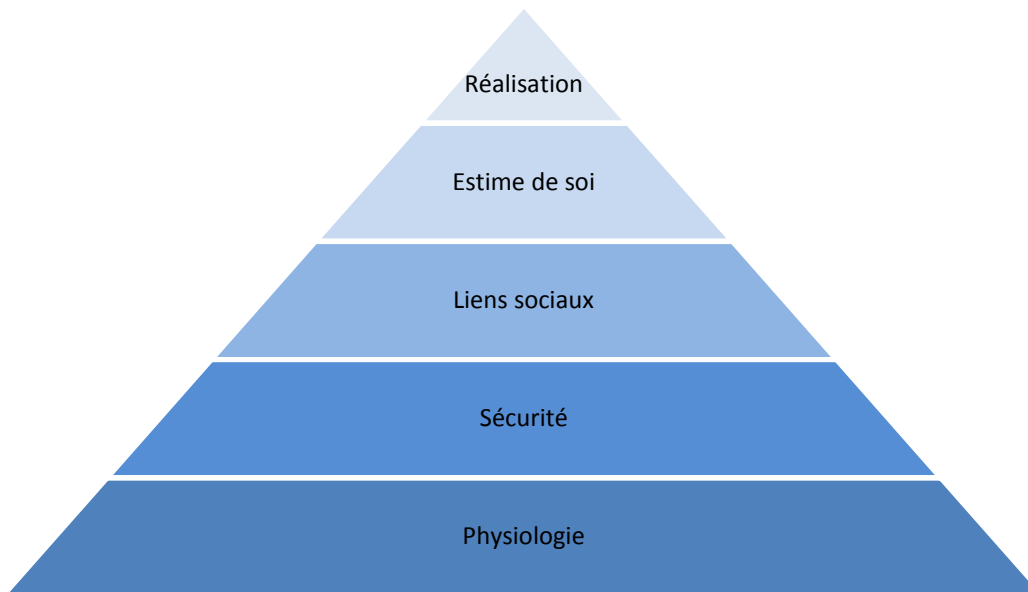
## 1 Origine du concept

Il apparaît difficile de s'intéresser à la satisfaction professionnelle sans aborder la motivation. En effet, si un besoin est vu comme un stimulus, et la motivation comme une réponse, le résultat en est la satisfaction (Michel, 1998). Le travail serait donc une combinaison de la motivation et de la satisfaction.

La motivation intéresse d'abord Taylor en 1911 qui souhaite motiver ses salariés à être plus performants et décide donc, *via* l'organisation scientifique du travail, de payer ses employés au rendement. Quelques années plus tard, Elton Mayo remet cette vision des choses en cause. En effet, il considère ce point de vue purement pécuniaire trop limité et décide de s'intéresser aux conditions physiques de travail chez les travailleurs. Il découvre alors qu'au-delà du salaire, les rapports sociaux vont être une source de motivation notable chez les travailleurs : un individu satisfait par les relations qu'il entretient avec ses collègues sera plus performant. Suite à ses conclusions, Mayo déduit que la motivation et la satisfaction au travail sont toutes deux des déterminants individuels importants de la performance au travail.

C'est ainsi que la satisfaction professionnelle commence à intéresser les chercheurs, sans devenir un objet d'étude à part entière. Elle est, avant tout, vue comme le résultat de la motivation : un individu est motivé par un besoin, qu'il cherche à satisfaire.

Certains auteurs qui ont développé une théorie de la motivation, tels que Maslow (1954) et Herzberg (1971) considèrent que satisfaction et motivation sont interdépendantes. Un bref exposé présente ici le travail de Maslow, premier auteur à développer un modèle théorique qui sera appliqué plus tard dans les organisations. Dans son modèle, il cherche à détecter les besoins fondamentaux inhérents à chaque être humain. Il propose une théorie de hiérarchisation des besoins, telle que présentée dans la figure suivante.



*Figure 5. Illustration de la pyramide de Maslow (1954)*

Maslow stipule qu'un individu ne peut pas être motivé par un besoin si le besoin « inférieur » n'a pas été satisfait. Ces cinq besoins, classés du plus vital au plus « humain », sont les suivants :

- les besoins physiologiques (se nourrir et boire...);
- le besoin de sécurité qui se définit comme la préservation de l'intégrité corporelle;
- le besoin de liens sociaux qui équivaut à la nécessité de lier des contacts avec d'autres êtres humains, de se socialiser;
- le besoin d'estime de soi qui correspond au besoin d'avoir une bonne opinion de soi-même;
- le besoin de réalisation : réussir ou accomplir quelque chose.

Ce modèle ne s'intéresse pas spécifiquement au domaine du travail, cependant, on retrouve dans chacun de ces besoins certaines caractéristiques du travail. En effet, le travail procure un salaire, c'est-à-dire qu'il permet de subvenir aux besoins physiologiques, mais aussi d'avoir une sécurité matérielle. C'est un moyen de créer des liens sociaux, de rencontrer de nouvelles personnes, de se socialiser. De plus, il permet d'aider les gens, et d'être utile.

Ensuite, il peut augmenter l'estime de soi et permettre à l'individu de se réaliser. Il favorise aussi la reconnaissance : avoir un travail, c'est souvent être reconnu par les autres et la société, il permet d'accéder à un statut et d'avoir une place dans la société. Il permet finalement de se réaliser et de s'épanouir, en particulier dans le cas d'un travail qui donne des responsabilités en quantité suffisante.

Ce modèle permet d'introduire les recherches portant sur la satisfaction professionnelle, mais une définition reste encore à développer.

## 2 Qu'est-ce que la satisfaction au travail ?

Suite aux travaux de Locke (1976), une définition de la satisfaction au travail a été l'objet d'un consensus. Elle serait considérée comme un état émotionnel agréable ou positif qui résulte de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences professionnelles. Le sentiment de satisfaction serait donc le rapport qui existe entre ce que l'individu souhaite tirer de son travail et ce que le travail lui amène effectivement (Durrieu, Mora & Lagabrielle, 2001).

Durrieu et collaborateurs (2001) réalisent une étude de métiers commerciaux grâce à laquelle ils développent un modèle de la satisfaction professionnelle. Dans celle-ci, ils identifient trois sources de satisfaction au travail :

- les dimensions liées au poste ;
- les dimensions organisationnelles ;
- les dimensions environnementales.

### *La satisfaction liée au poste de travail*

Le poste occupé par l'individu est un élément complexe et la satisfaction vis-à-vis de celui-ci peut donc provenir de différentes sources. Durrieu et collaborateurs (2001) détectent certaines sources de satisfaction liées au poste de travail comme étant les principales. Il s'agirait de l'évolution de carrière, de la rémunération, de l'autonomie en poste et du rapport entre le travail et le hors travail.

L'évolution de carrière correspond à la promotion et à l'avancement. On remarque que celle-ci est fortement liée à l'équité perçue. Ainsi, une personne sera satisfaite par cet élément si ses possibilités d'évolution sont équitables à celles offertes aux autres personnes de son entreprise mais aussi à celles qu'elle voit dans les autres entreprises appartenant à son secteur professionnel.

La deuxième source de satisfaction est la rémunération. Là encore, l'équité joue un rôle important, cependant, l'individu doit aussi avoir le sentiment que sa rémunération est équivalente à sa fonction.

L'autonomie dans le poste est aussi essentielle dans la satisfaction liée au poste de travail. En effet, les individus se sentent généralement comme les « experts » de leur domaine et préfèrent se sentir autonomes dans le travail qu'ils doivent effectuer. Elle est également liée à l'implication au travail : ainsi, un salarié qui a une grande autonomie sera plus impliqué.

La dernière source de satisfaction liée au poste de travail est le rapport qui existe entre la vie au travail et la vie hors travail. Comme vu dans le chapitre précédent, l'équilibre entre le travail et le hors travail est essentiel et un déséquilibre peut notamment engendrer des risques psychosociaux.

La satisfaction liée au poste de travail est à l'origine d'une partie de la satisfaction professionnelle, mais celle-ci peut aussi provenir de l'organisation dans laquelle l'individu évolue.

### *La satisfaction liée à l'organisation*

Cette dimension comprend aussi bien les moyens mis à disposition par l'entreprise que les rôles professionnels attribués aux travailleurs.

Parmi ces moyens, on retrouve le climat organisationnel qui correspond à l'ambiance qui existe au sein du groupe de travail ou avec les collaborateurs directs (Schneider & Snyder, 1975). Ce climat se traduit par une bienveillance et une forme d'altruisme qui règne entre les collègues. Il peut notamment être compris comme une forme de civisme organisationnel qui renvoie à certains comportements, tels que le soutien interpersonnel, le soutien

organisationnel et les initiatives personnelles (Coleman & Borman, 2000), eux-mêmes sources de satisfaction.

Un autre aspect de cette dimension est la définition du rôle. Ainsi, quand le rôle de l'individu est précis et que les tâches à réaliser sont clairement définies, cela pourra être une source de satisfaction pour l'individu. Là encore, le parallèle avec les risques psychosociaux (RPS) est important, en effet, dans leur mesure des RPS, Dupret, Bocéréan, Teherani et Feltrin (2010) évaluent la clarté du rôle attribué. Cette clarté peut aussi être liée à la notion d'informations fournies par l'organisation qui comprend notamment le feed-back : s'il n'existe pas de communication entre les employés et la hiérarchie, la compréhension des tâches et le réajustement des individus sont compromis.

Finalement, la dernière dimension de la satisfaction au travail est l'environnement de travail.

#### *La satisfaction liée à l'environnement*

Celle-ci est généralement moins étudiée dans les recherches car elle ne dépend pas de l'entreprise dans laquelle l'individu s'inscrit. Elle correspond à la conjecture dans laquelle se positionne l'activité exercée, crise économique par exemple. Dans cette rubrique, on trouve également la précarité du statut occupé par l'individu. Bien que lié à l'environnement, l'organisation peut avoir un impact sur cet élément, qu'il est donc intéressant d'étudier.

Il existe ainsi trois aspects principaux à prendre en compte lorsque l'on parle de satisfaction au travail. Ce modèle, créé sur une base de commerciaux, n'est peut-être pas ajusté à l'ensemble des individus, par exemple certaines professions peuvent être moins sensibles à l'autonomie offerte par un poste et aimer avoir un travail très cadré. Néanmoins, ce modèle reste intéressant et certaines dimensions semblent généralisables à tous, telles que la rémunération et l'ambiance, par exemple.

Afin d'aller plus loin, il est intéressant de se poser la question des antécédents de la satisfaction professionnelle de façon plus détaillée : peut-elle être facilitée ou limitée par certaines caractéristiques environnementales ou individuelles ?

### 3 Les antécédents de la satisfaction professionnelle

Iglesias, Renaud et Tschan (2010) s'intéressent à la satisfaction professionnelle et en étudient les antécédents. Selon ces auteurs, il existerait deux types d'antécédents de la satisfaction professionnelle : les facteurs provenant de l'environnement de travail et ceux provenant de l'individu.

#### 3.1 Antécédents provenant l'environnement de travail

Hackman et Oldham (1976) définissent cinq caractéristiques de l'emploi qui auraient, entre autres, un impact sur la satisfaction professionnelle. La première est la variété des compétences qui renvoie à un travail nécessitant une diversité d'activités pour la réalisation du travail, ce qui implique que l'individu utilise un certain nombre de compétences et de capacités. La deuxième caractéristique est l'identité de la tâche : il s'agit de la réalisation d'un travail dans son ensemble, du début à la fin et d'en voir le résultat. La troisième caractéristique est le sens de la tâche : voir si le travail a un impact significatif sur la vie d'autres individus, qu'ils appartiennent à l'organisation ou qu'ils soient plus distaux. La quatrième caractéristique est l'autonomie qui correspond au niveau d'indépendance et de liberté provenant du travail, il peut s'agir par exemple de pouvoir contrôler son emploi du temps ou de définir les procédures à utiliser. Finalement, la dernière caractéristique est le feedback reçu sur le travail réalisé qui permet à l'individu de savoir clairement et directement, suite à la réalisation de sa tâche, si celle-ci a été correctement effectuée. La présence de ces différents éléments au travail permet d'augmenter la satisfaction professionnelle (Faturochman, 1997).

Au-delà de ces caractéristiques, Clark (1997) montre que les augmentations de salaire auraient un impact sur la satisfaction. Celui-ci serait simplement ponctuel, mais bien présent. En outre, le fait que le salaire perçu dépasse ce qui était attendu par le passé engendre également de la satisfaction (Lévy-Garboua & Montmarquette, 2004).

Ainsi, il existe de nombreux antécédents professionnels de la satisfaction au travail. Cependant, celle-ci n'est pas uniquement liée à des éléments extérieurs à l'individu. En effet,



la littérature montre que nous ne sommes pas tous égaux sur ce thème et qu'il existe des disparités entre les individus.

### 3.2 Antécédents provenant de l'individu

La satisfaction, notamment professionnelle, trouve ses sources au travail, cependant, la littérature montre bien que l'évaluation faite du travail est, à nouveau, plus complexe que cela. Ainsi, les caractéristiques individuelles telles que l'âge, le genre ou la personnalité semblent avoir un impact sur le ressenti de satisfaction professionnelle. L'objectif de cette partie sera donc de mettre en lumière ces différences pour mieux appréhender le concept.

#### *Satisfaction professionnelle et âge*

L'âge semble être un facteur majeur des différences interindividuelles (Clark, Oswald & Warr, 1996) et serait la caractéristique biographique ayant le plus d'impact sur la satisfaction professionnelle (Clark, 1997). Le lien entre âge et satisfaction professionnelle va cependant au-delà d'une simple linéarité. Les auteurs (Weaver, 1980 ; Quinn & Saines, 1979) s'accordent sur le fait que les jeunes travailleurs sont généralement moins satisfaits que leurs collègues plus âgés, ce qui pourrait s'expliquer par différents facteurs externes. Ainsi, l'intérêt du travail augmenterait avec l'âge, ce qui paraît cohérent dans une grande partie des professions : l'expérience dans un emploi permet d'acquérir une expertise et une plus grande autonomie qui sont elles-mêmes sources de satisfaction professionnelle (Faturochman, 1997). De plus, le lien entre âge et satisfaction pourrait également trouver son origine dans la plus grande difficulté à trouver du travail passé un certain âge, rendant ainsi le fait d'avoir un emploi, une satisfaction en soi.

Clark et collaborateurs (1996) ont essayé d'aller plus loin dans l'étude de ce lien en réalisant une recherche à grande échelle sur une population de plus de 5 000 individus, afin d'observer si ce lien était linéaire. Après l'analyse des résultats, ils en déduisent que la satisfaction et l'âge ont un lien curvilinéaire, élevé chez les moins de 20 ans, qui diminue chez les 20-29 ans puis augmente progressivement jusqu'à plus de 60 ans. Cette recherche est intéressante, cependant elle présente quelques limites. En effet, peut se poser la question de la pertinence d'analyser la satisfaction professionnelle des moins de 20 ans,

comme un groupe à part entière : une grande partie de la population n'est pas étudiée dans cette tranche d'âge. De plus, ces résultats semblent en contradiction avec les résultats observés par les précédents auteurs (Weaver, 1980 ; Quinn & Staines, 1979), mais cette différence ne serait-elle pas annulée en ne prenant que des travailleurs de 20 ans et plus ? Aussi, il serait peut-être plus pertinent de s'intéresser à l'ancienneté dans le monde professionnel qu'à l'âge. Malgré l'existence de limites, ces études permettent de soulever des éléments intéressants concernant les différences interindividuelles qui existent dans l'étude de la satisfaction professionnelle.

Finalement, une autre caractéristique individuelle semble avoir un impact important sur la satisfaction professionnelle : le genre.

### *Satisfaction professionnelle et genre*

Clark (1997) s'intéresse à différents aspects de la satisfaction professionnelle et au lien qu'ils entretiennent avec le genre. Il étudie la satisfaction générale, les possibilités d'avancement, le salaire, les relations professionnelles, la sécurité de l'emploi, la prise d'initiative, le contenu du travail et les horaires de travail. Il ressort que les femmes sont plus satisfaites sur toutes les dimensions évaluées. Cependant, cette différence s'atténue quand d'autres variables sont contrôlées, telles que l'éducation et le statut marital par exemple. En effet, ces variables, liées au genre, seraient à l'origine de certaines différences, notamment en ce qui concerne la sécurité de l'emploi et la prise d'initiatives.

Il apparaît néanmoins qu'en dehors de ces variables, des différences persistent entre les hommes et les femmes. Ainsi, certaines dimensions obtiennent des résultats différents entre les sexes qui ne semblent pas trouver d'explications autres que le genre, ce qui pourrait s'expliquer par le fait que les femmes ont des attentes moindres en ce qui concernent leur sphère professionnelle. Clark (1997) montre également que cette différence se réduit dans les milieux masculins où les femmes auraient des attentes plus importantes.

Ainsi, la satisfaction professionnelle est influencée par des caractéristiques du travail, mais aussi par des caractéristiques individuelles. Après cette brève analyse de ces différentes

caractéristiques, le lien qui existe entre la satisfaction professionnelle et d'autres concepts majeurs de la littérature demande à être développé.

## 4 Lien entre la satisfaction professionnelle et d'autres concepts clés

Plusieurs travaux s'intéressent à la satisfaction professionnelle comme une variable permettant de favoriser l'émergence de comportements positifs au travail. Dans cette partie seront présentés les concepts majeurs qui reviennent de façon récurrente dans les recherches sur la satisfaction : le conflit travail-famille, la performance au travail, le turnover volontaire et la santé du travailleur. Finalement, un paragraphe sera consacré à la satisfaction professionnelle dans le monde des armées.

### 4.1 Satisfaction et interface travail-famille

Kossek et Ozeki (1998) se sont intéressés à la relation entre le conflit travail-famille et la satisfaction au travail en réalisant une méta-analyse. Ils ont ainsi répertorié 32 recherches étudiant le lien entre satisfaction professionnelle et conflit. Le premier élément qui ressort de cette étude est la présence plus importante de travaux portant sur le conflit travail-famille comparativement au conflit famille-travail (Netemeyer & *al.*, 1996). En outre, cette méta-analyse (Kossek & Ozeki, 1998) montre clairement une corrélation forte et négative (-.31) entre le conflit travail-famille et la satisfaction professionnelle. Cela signifie donc que plus les individus sont satisfaits par leur travail et moins ils ressentent de conflit du travail sur la famille. Ce lien est d'autant plus vrai chez les femmes (-.35) que chez les hommes (-.29) mais aussi chez les personnes en couple avec deux carrières. Ces recherches révèlent cependant que le statut marital n'a qu'une légère influence sur cet effet. Ainsi, les corrélations sont fortes, ce qui montre bien l'intérêt d'étudier ces deux paradigmes conjointement. Cependant, les auteurs ne spécifient pas si la satisfaction professionnelle est un antécédent du conflit travail-famille, une conséquence ou une simple cooccurrence.

Kossek et Ozeki (1998) ont également travaillé sur le lien entre conflit famille-travail et satisfaction professionnelle, en utilisant les 32 recherches sélectionnées précédemment. Les

résultats qui ressortent restent trop disparates pour conclure. En effet, les corrélations entre ces deux concepts varient de  $+0.03$  à  $-0.44$ , ce qui ne permet pas de conclure sur l'existence d'un lien. Ces différences majeures entre les résultats des travaux étudiés peuvent s'expliquer. En effet, les études portent sur des échantillons différents, proposent des mesures différentes du conflit (travail-famille, famille-travail et bidirectionnel), mais aussi de la satisfaction (composite ou globale), rendant les conclusions plus compliquées.

Pour pallier ces limites, Bruck, Allen et Spector (2002) proposent de réaliser une nouvelle étude sur un échantillon, en prenant en compte ces limites. Ainsi, ils étudient séparément la satisfaction globale et la satisfaction composite, permettant de réaliser des analyses distinctes pour ces deux mesures. De plus, ils utilisent une échelle mesurant le conflit travail-famille et le conflit famille-travail. Cela permet d'avoir une mesure unique pour tout l'échantillon et d'éviter les biais liés à la disparité des échantillons. Ils montrent qu'il existe bien une corrélation négative entre le conflit et la satisfaction professionnelle et que cette corrélation est plus forte pour le conflit travail-famille que pour le conflit famille-travail. De la même manière, la corrélation est plus forte lorsque l'on mesure la satisfaction composite que la satisfaction générale. Selon Spector (1997), cela s'explique par le fait que la satisfaction composite approcherait mieux les aspects uniques du travail que la satisfaction générale.

Cette étude est intéressante car elle permet de s'intéresser séparément à deux types de mesure de la satisfaction professionnelle. Néanmoins, comme pour l'étude de Kossek et Ozeki (1998), la question de la place de la satisfaction par rapport au conflit n'est pas abordée, n'expliquant pas si la satisfaction professionnelle est un antécédent ou une conséquence du conflit.

Boles, Wood et Johnson (2003) montrent la complexité qui existe entre satisfaction professionnelle et conflit travail-famille. Dans une recherche portant sur des commerciaux, les auteurs montrent que les dimensions de la satisfaction professionnelle peuvent avoir des liens différents voire non significatifs avec le conflit et que ces liens ne sont pas identiques en fonction du genre. Ainsi, le conflit travail-famille sera lié négativement à la satisfaction au travail, avec les collègues et la politique de l'entreprise pour les femmes, et sera lié

négativement à la satisfaction au salaire, les supérieurs, l'avancement, la politique de l'entreprise pour les hommes.

St-Onge et collaborateurs (2002) s'intéressent quant à eux aux effets positifs du travail et de la vie privée. Ils montrent que ces effets sont un bon prédicteur de la satisfaction professionnelle. Cette recherche est particulièrement intéressante car elle prend en compte l'enrichissement et non plus le conflit et souligne ainsi le lien entre satisfaction professionnelle et les différentes facettes de l'interface travail-famille.

Au-delà de la difficulté à montrer l'existence du lien entre interface travail-famille et satisfaction professionnelle, il semble complexe de montrer la place de l'un par rapport à l'autre. En effet, la plupart des auteurs font le choix de voir le conflit comme un antécédent de la satisfaction, cependant, les analyses statistiques généralement utilisées sont des corrélations, ne permettant pas de donner un sens au lien entre les deux variables. Par exemple, Belghiti-Mahut (2015) montre l'existence d'un lien entre satisfaction et conflit. Elle aussi postule la satisfaction comme une conséquence du conflit mais ne trouve pas de résultats significatifs. Cette recherche est particulièrement intéressante car elle montre la difficulté de positionner le concept de la satisfaction professionnelle dans un modèle du conflit.

Ainsi, la plupart des auteurs étudient la satisfaction professionnelle comme une conséquence du conflit ou de l'enrichissement travail-famille. Sûrement parce que plus facile de faire passer cette idée à une organisation. Sans remettre cette vision des choses en cause, il semble dommage de ne pas trouver dans la littérature des études portant sur la satisfaction comme déterminant de l'interface travail-famille. En effet, les recherches montrent bien que le conflit comme déterminant n'est pas toujours significatif, ce qui semble montrer que l'effet n'est pas un simple lien de cause à effet. Le lien entre les deux doit être bidirectionnel.

Au-delà de l'interface travail-famille, la satisfaction professionnelle serait liée aux départs volontaires d'une organisation.

## 4.2 Satisfaction et turnover

Le turnover volontaire se définit comme « *la décision d'un salarié de mettre fin à une relation d'emploi* » (Dess & Shaw, 2001, p.446), il a fait l'objet de nombreuses recherches (Alves & Culié, 2016). En effet, les organisations veulent généralement fidéliser leur personnel, pour limiter la perte financière engendrée par les départs des employés. Or, la satisfaction professionnelle est corrélée aux intentions de rester (Blais, 2005) et corrélée aux intentions de départ (Sigler, 1999 ; Netemeyer, Johnston & Burton, 1990), qui sont elles-mêmes prédictrices du turnover volontaire (Futrell et Parasuraman, 1984).

Griffeth et collaborateurs (2000) ont réalisé une méta-analyse sur les antécédents de ce phénomène afin de comprendre les raisons qui entraînent un salarié à quitter son emploi. Leur étude porte sur 500 corrélations issues de 42 recherches réalisées dans les années 90, leur permettant ainsi de définir les différents antécédents du turnover volontaire. Ils définissent des antécédents proximaux ayant une corrélation forte sur le turnover et des antécédents distaux qui corrélerent de façon plus modérée avec le départ volontaire.

Les antécédents proximaux sont notamment la satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel, le fait de rechercher un emploi, les alternatives qui existent sur le marché de l'emploi, les attitudes de retrait et les intentions de départ.

Les antécédents distaux ont un effet plus modéré sur le départ volontaire. Il s'agit des caractéristiques de l'environnement de travail, du contenu de l'emploi, du stress perçu, de la cohésion, de l'autonomie, du leadership, de la justice distributive et des chances de promotion. Il existe aussi des antécédents distaux externes à l'entreprise, tels que les opportunités d'emploi.

Griffeth et collaborateurs (2000) montrent que la satisfaction professionnelle est l'antécédent qui corréle le plus fortement avec le turnover volontaire, ce qui souligne l'importance de ce concept dans le monde du travail.

En plus de son lien avec le turnover, la satisfaction professionnelle intéresse les chercheurs pour le lien qu'elle entretient avec la performance au travail.

### 4.3 Satisfaction et performance

Le lien entre performance et satisfaction intéresse les chercheurs en psychologie des organisations depuis de nombreuses années, allant jusqu'à être qualifié de « saint graal » par certains (Landy, 1989). Son étude émerge avec les travaux de Hawthorne dans les années 20 et 30 (Petty, McGee & Cavender, 1984) et continue à intéresser les chercheurs aujourd'hui (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

A l'origine, ce lien fait débat. Brayfield et Crockett (1955) effectuent la première revue de littérature sur la question en incluant plus de 50 études (Petty et al., 1984) et concluent qu'il n'existe qu'un lien minime voire pas de lien entre ces concepts. Cette idée est largement reprise pendant plusieurs décennies, mais sera remise en question par d'autres chercheurs.

En effet, la question majeure qui émerge de ces recherches porte davantage sur la nature du lien entre satisfaction et performance : la satisfaction est-elle prédictive ou prédite ? le lien est-il modéré ou médié par d'autres éléments ?

Judge et collaborateurs (2001) réalisent ainsi une revue de littérature pour analyser les études portant sur ce lien et concluent que les résultats des différentes recherches sont inconsistants et variables. Ainsi, le lien direct et unidirectionnel entre ces deux paradigmes est parfois significatif, d'autres fois non-significatif, quel que soit le sens de ce lien. Il serait donc plus complexe et laisserait place à d'autres variables permettant d'expliquer l'influence qu'ont la performance et la satisfaction l'une sur l'autre.

Suite à la réalisation de plusieurs méta-analyses (Petty & al., 1984 ; Iaffaldano & Muchinsky, 1983), Judge et Bono (2001) proposent un modèle intégratif de la relation entre satisfaction professionnelle et performance au travail.

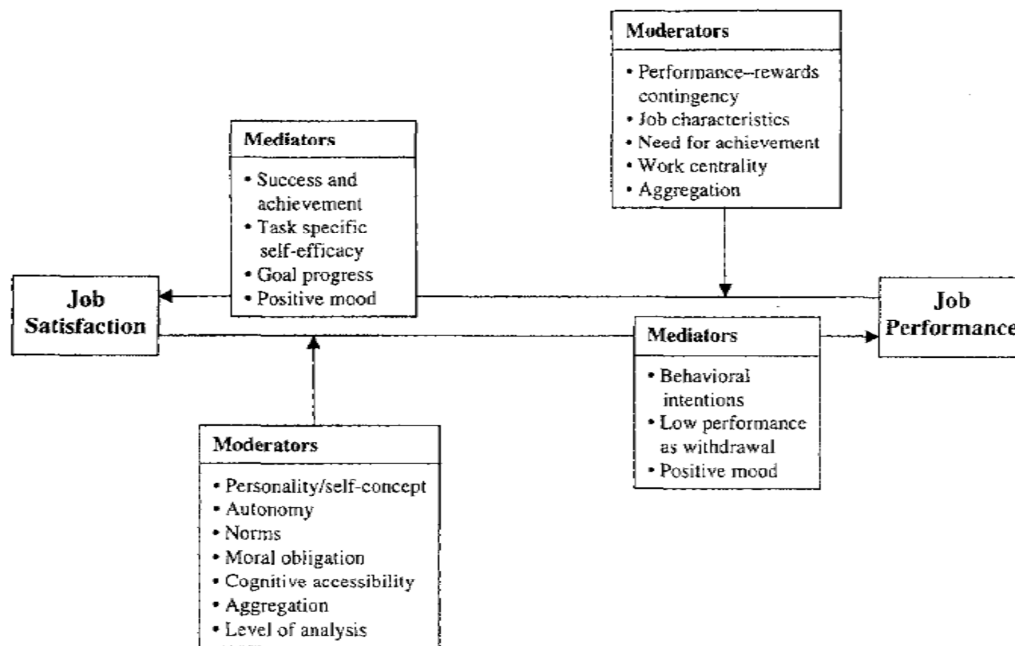


Figure 6. Modèle intégratif de la relation entre satisfaction et performance professionnelle (Judge & Bono, 2001).

Dans ce modèle, la complexité du lien entre satisfaction et performance ressort clairement, il s'agit plus d'un simple lien de cause à effet unidirectionnel. La première chose que l'on peut voir est que chaque élément est cause et conséquence : la satisfaction professionnelle peut engendrer de la performance et réciproquement. Cependant, ce lien est modéré et médié par de nombreuses autres variables qui seront brièvement présentées.

Ainsi, l'effet de la satisfaction sur la performance pourrait être modéré par la personnalité, l'autonomie, les normes et obligations morales, l'accessibilité cognitive, l'agrégation et le niveau d'analyse et médié par les intentions comportementales, la faible performance et une humeur positive. De la même manière, l'effet de la performance sur la satisfaction pourrait être modéré par le contingent performance/récompense, les caractéristiques de l'emploi, le besoin de réussite, la centralité du travail et l'agrégation et médié par la réussite, l'efficacité dans les tâches spécifiques, la progression de l'objectif et une humeur positive.

Ainsi, de nombreux facteurs apparaissent dans ce lien, mais il existerait bien un rapport entre la satisfaction professionnelle et la performance au travail.



Au-delà des conséquences que la satisfaction peut avoir sur l'organisation, la satisfaction professionnelle peut avoir des répercussions sur l'individu et sa santé.

#### 4.4 Satisfaction et santé

La satisfaction professionnelle est l'un des trois plus importants prédicteurs du bien-être général (Argyle, 1989), lui-même étant un des objets majeurs d'intérêt des sciences sociales (Clark, 1997). L'évolution de ces recherches amène les chercheurs à s'intéresser à un point majeur : l'impact de la satisfaction professionnelle sur la santé.

De nombreuses études suggèrent l'existence d'un lien entre ces deux éléments (Faragher, Cass & Cooper, 2005). Dans leur méta-analyse, Faragher et collaborateurs (2005) étudient près de 500 études portant sur le lien entre santé mentale et satisfaction professionnelle. Ils montrent que la satisfaction professionnelle est associée plus fortement à la santé mentale qu'à la santé physique. Un lien fort existe entre la satisfaction et le burnout ( $r=0.409$ ), la dépression ( $r=0.366$ ), l'anxiété ( $r=0.354$ ), l'estime de soi ( $r=0.351$ ) et la santé mentale de manière générale ( $r=0.310$ ).

Ainsi, il semble essentiel de veiller à la satisfaction professionnelle qui pourrait améliorer la santé des salariés, ou au minimum éviter sa détérioration. En effet, la dégradation de la santé d'un individu peut avoir des répercussions majeures et parfois définitives aussi bien sur le travailleur que sur l'organisation à laquelle il appartient.

Après avoir analysé le lien existant entre la satisfaction professionnelle et ces concepts, montrant ainsi tout l'intérêt de notre objet d'étude, seront présentées les recherches réalisées sur le milieu militaire afin d'en comprendre les spécificités, au niveau de la satisfaction professionnelle.

#### 4.5 Satisfaction et milieu militaire

Les armées sont des organisations assez atypiques, en effet les militaires évoluent dans un environnement prescrit qui influence leur style de vie bien au-delà des limites du travail (Alpass, Long, Chamberlain & MacDonald, 1997).

Plusieurs études montrent que les militaires sont globalement moins satisfaits au travail que les civils (Woodruff & Conway, 1990 ; Blair & Phillips, 1983 ; Fredland & Little, 1983). Cela pourrait être lié aux stressors inhérents à leur environnement de travail (Sanchez, Bray, Vincus & Bann, 2004). En effet, les militaires font face à des changements réguliers en termes de lieu de vie et d'emploi, exercent un métier à risque et peuvent être facilement déployés. Or, le stress au travail, chez les militaires notamment, est associé à un moins bon niveau de satisfaction professionnelle (Sanchez & *al.*, 2004). De plus, l'âge et le grade semblent également prédire une meilleure satisfaction.

La satisfaction professionnelle chez les militaires est liée aux intentions de quitter l'institution qui diminuent grâce à une satisfaction intrinsèque élevée (salaire et possibilité d'avancement) (Harrington, Bean, Pintello & Mathews, 2001).

Les militaires qui rapportent un meilleur niveau de satisfaction professionnelle ont davantage tendance à rester dans l'institution militaire (Prevosto, 2001). Or, comme vu plus haut, la rétention de personnel est une préoccupation majeure au sein des armées.

En conclusion, la satisfaction professionnelle présente un intérêt majeur pour toutes les organisations, non seulement en termes d'efficacité, mais aussi en termes de santé. De plus, cette importance semble d'autant plus vraie dans le contexte militaire, prémunissant ainsi le départ des individus.

Le dernier point qu'il faut aborder lorsqu'on s'intéresse à la satisfaction professionnelle est sa mesure.

## 5 Comment mesurer la satisfaction professionnelle ?

Dans ce chapitre, de nombreuses études portant sur la satisfaction professionnelle ont été abordées, soulevant notamment une question importante : la méthode utilisée pour mesurer la satisfaction professionnelle. En effet, il est possible de la mesurer en un seul item : « êtes-vous satisfait-e- de votre emploi ? », ou en proposant une mesure en plusieurs facettes.

Dans la littérature, les points de vue divergent sur cette question. Ainsi Scarpello et Campbell (1983) pensent que la meilleure mesure de la satisfaction générale est de proposer un item unique où l'individu se positionne sur une échelle en cinq points. Ils argumentent leur choix en expliquant qu'une mesure dimensionnelle implique de faire le choix des dimensions. Cela pourrait potentiellement biaiser la mesure : laisser de côté certains aspects essentiels à l'individu ou à l'inverse de « gonfler » artificiellement le score de satisfaction en prenant en compte des aspects jugés comme non importants par la personne interrogée. Ainsi, le score obtenu ne renverrait pas au réel niveau de satisfaction professionnelle de l'individu interrogé. En plus de ces éléments, Wanous, Reichers et Hudy (1997) ont démontré qu'un seul item de satisfaction générale était fortement corrélé (.67) avec une mesure en plusieurs items, rendant *de facto* une mesure en item inutile. Ainsi, la mesure en un item unique présenterait plusieurs intérêts : elle est moins coûteuse en termes de place dans un questionnaire, de temps de passation et de fatigue. De plus, la mesure obtenue à l'issue serait identique à une mesure plurielle.

Cet avis n'est cependant pas partagé par tous. Nagy (2002) s'est penché sur cette question afin de comprendre quelle était la meilleure façon de mesurer la satisfaction professionnelle. Il montre qu'une mesure en facette plutôt qu'en un item unique permet des analyses plus fines. Par exemple, le turnover volontaire est corrélé avec la satisfaction professionnelle, mais cette corrélation est d'autant plus forte quand l'ensemble des facteurs de la satisfaction est pris en compte. Ainsi, dans une étude où un seul item est utilisé, le turnover volontaire corrèle à hauteur de -.25 avec la satisfaction générale. Cependant, lorsqu'une mesure en plusieurs facettes est utilisée, cette corrélation est de -.39 (Steel & Ovalle, 1984). Ainsi, le poids d'une mesure en facettes et non pas en un item permet de trouver des liens

plus détaillés entre les variables, et donc plus fins. Néanmoins, un autre problème peut émerger : la quantité d'items nécessaires à la mesure en facettes. Nagy (2002) s'est donc penché sur la question et montre qu'il n'est pas essentiel de proposer plusieurs items par facette pour obtenir des scores exploitables. Ainsi, un seul item par facette suffit et permet d'effectuer une mesure valide de la facette, avec de très fortes corrélations item/facette, variant de .60 à .72.

De la même manière, Weiss, Dawis et England (1967) ont développé l'un des questionnaires les plus utilisés dans la mesure de la satisfaction professionnelle : le Minnesota Satisfaction Questionnaire. Celui-ci propose une mesure en vingt facettes. A sa conception, les auteurs remarquent que la plupart des outils existants se focalisent principalement sur la satisfaction professionnelle liée aux facteurs extrinsèques, venant de l'environnement, tels que les conditions de travail, les supérieurs, les collègues et l'organisation et excluent presque totalement les facteurs intrinsèques tels que le type de travail, la réussite ou l'utilisation des compétences. Ils décident donc de créer un outil qui intègre ces deux aspects. Leur outil en version longue compte 100 items divisés en 20 facettes et la version courte porte sur 20 items, chacun mesurant une des facettes.

Cet outil, dans sa version courte permet une mesure rapide et néanmoins complexe de la satisfaction professionnelle. De plus, la distinction entre facteurs intrinsèques et extrinsèques semble tout à fait pertinente et n'est pas sans rappeler le modèle de Maslow (1954). Ainsi, chaque item du MSQ peut être associé à une « marche » de la pyramide de Maslow, comme présenté ci-dessous.

Les besoins physiologiques et les besoins de sécurité, tous deux extrinsèques seront liés car il ne paraît pas utile de les séparer.

- Besoins extrinsèques (physiologique et sécurité) : la solde, les conditions de travail, la stabilité de l'emploi, les possibilités d'avancement.
- Besoins d'appartenance : l'entente entre collègues, la manière dont le supérieur dirige ses collaborateurs (rapports humains), la manière dont le supérieur prend les décisions (compétences techniques), la manière dont les règles et procédures sont mises en application.

- Besoins d'estime : son importance aux yeux des autres, les compliments reçus suite à la réalisation d'un bon travail, la possibilité de dire aux gens ce qu'il faut faire.
- Besoin de s'accomplir : le fait d'utiliser ses capacités, la possibilité d'aider les gens, le fait d'utiliser ses propres méthodes, pouvoir agir selon sa conscience, le sentiment d'accomplissement retiré du travail, la possibilité de faire des choses différentes, le fait de rester occupé au cours de sa journée de travail, pouvoir prendre des initiatives, le fait de travailler seul.

Ce questionnaire, dans sa version courte propose donc une mesure exhaustive et succincte de la satisfaction professionnelle.

Ainsi, une mesure composite de la satisfaction semble la plus pertinente, bien que les arguments en faveur de l'item unique sont également intéressants. La combinaison de ces deux mesures pourrait être la mesure la plus adaptée, afin de faire le tour de la question de façon détaillée et rigoureuse.

## *SYNTHESE*

La satisfaction professionnelle est un paradigme qui peut paraître simple, mais s'avère en réalité complexe. D'abord étudiée pour son lien avec la motivation, elle évolue et devient peu à peu un concept à part entière qui présente un intérêt majeur pour le lien qu'elle a avec d'autres concepts clés de la psychologie du travail.

En effet, la satisfaction professionnelle joue un rôle important dans la performance au travail et permet de réduire le turnover volontaire, ce qui montre bien qu'il est essentiel pour les organisations de prendre en compte cet élément pour que les salariés soient plus performants et restent dans l'entreprise.

De plus, la satisfaction professionnelle est corrélée négativement avec le conflit travail-famille et avec le conflit famille-travail. En outre, elle prédit le bien-être au travail et corrèle avec la santé mentale. Aussi, ce concept est également utile à étudier pour les individus qui composent l'organisation.

Ensuite, son étude est intéressante dans un contexte militaire, car l'armée est une organisation qui impacte les individus au-delà des limites du travail. Or, les militaires sont moins satisfaits par leur travail que les civils.

Finalement, se pose la question de la mesure de la satisfaction professionnelle. La littérature montre l'intérêt de la mesurer en un item unique ou en plusieurs facettes, chacun ayant des avantages et des inconvénients.

# Chapitre 4 : Problématique et hypothèses

---

De sa création à aujourd'hui, le recrutement de personnel qualifié et leur fidélisation restent les problématiques majeures de la marine nationale. Cependant, le turnover volontaire des marins apparaît particulièrement lié à l'éloignement géographique, qui reste l'une des caractéristiques principales du métier de marin. En effet, le marin est un homme qui s'absente (Delage, 2000). Au-delà des départs en mer, le marin peut être amené à travailler loin de sa famille et de son domicile, il est alors considéré comme célibataire géographique. Cette situation concerne chaque année plus de 10 % des marins en couple et presque tous les marins ont été, sont ou seront confrontés à cette situation, au moins une fois au cours de leur carrière. Il s'agit d'une problématique centrale pour l'institution et la fidélisation de son personnel et son étude permettra d'enrichir la littérature internationale. C'est pour cette raison qu'il est essentiel d'étudier cette question.

Cependant, il n'est pas possible d'envisager le célibat géographique sans penser aux répercussions que ce statut peut avoir sur l'interface travail-famille. En effet, par nature, cette situation oblige l'individu à adapter son rythme de vie en fonction de son travail, ce qui peut engendrer davantage de conflit ou réduire la présence d'enrichissement entre le travail et la famille pour ces individus. Or, la prise en compte de la gestion du travail et de la famille semble nécessaire : celle-ci est parfois considérée comme un risque psychosocial (Dupret & *al.*, 2010), ce qui montre bien la gravité des répercussions que peut avoir une mauvaise interface. En outre, les conséquences du conflit sont diverses aussi bien au niveau de l'organisation (diminution de l'implication, baisse de l'engagement...) que de l'individu (stress, anxiété...).

De plus, l'insatisfaction professionnelle est généralement perçue comme la conséquence d'une mauvaise interface travail-famille. Cette vision des choses est intéressante, mais paraît néanmoins limitée. En effet, il est pertinent de voir l'insatisfaction professionnelle comme une conséquence du conflit entre travail et famille, ce lien a d'ailleurs été montré dans la

littérature, mais ne semble-t-il pas tout aussi pertinent d'envisager la satisfaction professionnelle comme un antécédent du conflit ou de l'enrichissement ?

## 1 Objectifs de la recherche

Ce travail a d'abord pour but d'établir un état des lieux du vécu de la situation de célibataire géographique : comprendre leur ressenti de l'interface travail-famille en termes de conflit et d'enrichissement, mais aussi d'analyser la satisfaction professionnelle comparativement à des marins « classiques ».

Ces résultats pourront apporter des pistes d'améliorations de la gestion des célibataires géographiques, nombreux au sein de l'institution. Celles-ci pourraient être généralisées au-delà de la marine nationale et servir à d'autres organisations qui gèrent du personnels qui font face à une situation d'éloignement familial.

Ensuite, il s'agit d'analyser la satisfaction professionnelle comme antécédent de l'interface travail-famille. En effet, la satisfaction professionnelle est souvent étudiée comme une conséquence du conflit ou de l'enrichissement, or il semble pertinent d'étudier plus en détail le lien existant entre ces deux variables. Le but n'est pas de remettre en question la théorie existante, mais bien d'alimenter la théorie pour déterminer si le lien entre ces variables peut être bidirectionnel ou s'il s'agit d'un système qui s'auto-régule.

Finalement, l'intérêt de cette recherche sera d'étudier l'interaction entre satisfaction professionnelle et interface travail-famille dans la prédiction du turnover volontaire. La fidélisation du personnel est essentielle pour la marine nationale, mais également pour d'autres organisations. Les résultats de ce travail pourront donc favoriser la rétention de personnels.

Avant de lancer les études quantitatives, une première étude exploratoire a été réalisée afin de définir plus précisément la problématique et les hypothèses de travail.



## 2 Interface travail-famille des célibataires géographiques : une étude exploratoire

### 2.1 Participants

Huit personnes ont accepté de participer à cette étude : six hommes et deux femmes, âgés de 23 à 45 ans. Tous sont en couple déclaré (mariés, pacsés ou en concubinage) et ont au moins un enfant, qui vit avec l'autre parent la semaine. Les temps de trajet varient entre deux et neuf heures environ. Parmi les huit personnels, six font l'aller-retour toutes les semaines, une personne regagne son domicile deux fois par semaine et une autre toutes les deux semaines. Bien évidemment, les personnels qui cumulent une affectation embarquée (trois sur huit) avec le statut de célibataire géographique ne rentrent chez eux que lorsque leur bâtiment est à quai.

### 2.2 Procédure

Pour prendre contact avec ces individus, nous avons posté un message sur le forum « Intramar » (site interne de la marine nationale) afin de solliciter des marins. Pour participer, les personnels devaient nous contacter par mail ou par téléphone. Cela permet de s'assurer que chacun est volontaire de la démarche et a envie de s'impliquer dans la recherche.

Dans ce message, nous demandions à des personnes en célibat géographique dans la région toulonnaise de participer à un entretien dans le but de comprendre ce phénomène.

Suite à cela, nous avons été contactés par 14 personnes. Certains étant affectés trop loin (Cherbourg ou Paris), nous n'avons pas pu les rencontrer. Cependant, il est important de noter l'importance que semble avoir eu notre démarche auprès de ces personnes, qui souhaitaient, malgré leur non-conformité aux critères, participer à notre étude. Cela nous laisse penser qu'il existe une réelle demande, très forte de la part de la population concernée. Trois personnes ont rejoint l'étude suite à un effet de bouche à oreille.

Nous avons ensuite fixé des entretiens avec les huit personnes disponibles dans la région de Toulon. Nous avons rencontré ces personnes en juin et juillet 2014.

### 2.3 Outil

Nous avons fait passer des entretiens semi-directifs portant sur le thème du célibat géographique et des répercussions de ce dernier sur les différents domaines de vie. Lors de chaque entretien, nous présentions les grands points que nous souhaitions aborder.

La première chose qui était abordée avec les participants étaient les éléments biographiques. Il s'agissait de revenir d'abord sur le parcours professionnel de la personne, puis sur sa vie familiale. Commencer par le travail facilite le début de l'échange car il s'agit d'éléments plus concrets, l'interviewé peut alors parler librement de choses qu'il connaît. De plus, il s'agit de la thématique la moins personnelle, favorisant le discours. Finalement, cela permet d'amener le thème du célibat géographique (naturellement imbriqué dans le parcours professionnel). La personne abordait ensuite sa vie familiale et donne des informations sur sa situation du couple (durée, mariage/PACS/concubinage...), la présence et le nombre d'enfants... Ici, nous pouvions commencer à amorcer des problématiques un peu plus personnelles.

Une fois les éléments biographiques abordés, nous traitions le vécu de l'interface travail-famille de la personne. Elle explique les facilités et les difficultés ressenties qui correspondent au conflit et à l'enrichissement qui peuvent émerger. De la même manière, l'individu est interrogé sur le vécu de son conjoint et éventuellement de ses enfants. Cela permet de compléter les éléments de l'impact de la famille sur le travail, au niveau du conflit ou de l'enrichissement, mais aussi de faire le point sur le ressenti de chacun des acteurs impliqués directement dans la situation.

Ensuite, la question d'autres domaines de vie était abordée afin de déterminer si les sphères qui préoccupent l'individu sont le travail et la famille ou si elles sont plus nombreuses.

Finalement, la question de l'intention de départ est abordée afin de connaître l'impact de leur situation sur cette problématique.

L'entretien étant semi-directif, nous n'avions pas d'ordre de présentation, l'interviewé étant, dans un premier temps laissé libre dans l'explication de son vécu. Il est arrivé que certaines personnes n'évoquent pas certains points, bien que nous ayons amorcé un sujet.

## 2.4 Résultats

Les résultats seront présentés en fonction des grands thèmes retrouvés dans les entretiens. Dans un premier temps, nous aborderons la question du choix du célibat géographique pour comprendre pourquoi les personnels décident ce type quotidien plutôt qu'une migration définitive. Ensuite, nous aborderons les différents domaines de vie évoqués par les répondants. Finalement, nous reviendrons sur les thématiques de cette recherche : interface travail-hors travail, satisfaction professionnelle et turnover volontaire.

### 2.4.1 Le choix du célibat géographique

Comme nous l'avons vu précédemment, la question du célibat géographique est considérée comme un choix. Bien qu'il soit plus ou moins bien vécu par les personnels, chacun explique les raisons qui les ont poussés à accepter cette situation plutôt que de faire venir sa famille. Quelles que soient les personnes rencontrées, les raisons qui reviennent sont assez proches : le cadre de vie de leur lieu d'habitation est plus agréable et permet à la famille d'avoir une meilleure qualité de vie. Il peut s'agir de l'environnement qui est plus sain (vivre à la campagne plutôt qu'en ville par exemple) ou d'un loyer beaucoup moins élevé qui permet ainsi d'avoir un jardin ou une plus grande maison. Ensuite, ce choix est fait également pour permettre de conserver un lien social avec d'autres personnes (famille, voisins ou amis) qui pourront aider le conjoint ou les enfants en cas de besoin. Cette raison est surtout évoquée par les personnels embarqués qui seront amenés à s'absenter, qu'ils soient célibataires géographiques ou non. La famille sait ainsi qu'elle peut se tourner vers quelqu'un en cas de problème et chacun semble plus rassuré de cet état de fait. Une des autres raisons est la conservation d'une structure pour les enfants : ainsi, ils peuvent continuer leur scolarité sans coupure ou sans avoir de grands changements au niveau de l'école ou des amis. Également, il s'agit souvent d'éviter au conjoint de devoir sacrifier son emploi. En conclusion, les raisons évoquées sont diverses, mais nous pouvons remarquer qu'il s'agit d'un choix familial, à aucun moment les individus nous ont donné des raisons autres. Ainsi, ce n'est pas pour leur métier, ni pour leur bien-être, mais bien pour privilégier leur famille, qu'ils ont fait le choix du célibat géographique. Dès à présent, nous pouvons observer le lien qui unit le domaine

professionnel et le domaine familial : le travail d'un des conjoints nécessite la délocalisation, mais c'est bien pour la famille que la personne part seule.

De plus, nous parlons bien d'un choix et les personnes sont conscientes qu'il est possible de faire autrement. Néanmoins, très peu d'entre elles ont sérieusement considéré le fait de déplacer toute la famille. Ces informations sont des justifications de leur mode de vie plus que des éléments qui ont été discutés pour prendre une décision. Ainsi, plus que choisir de partir travailler dans une autre région, elles ont plutôt fait le choix de ne pas déranger le quotidien de leur famille.

Ce choix aura un impact sur le vécu de l'interface travail et hors travail. Cependant, pour mieux comprendre ce ressenti, il est essentiel de définir quels sont, selon les individus interrogés, les domaines de vie qu'ils investissent et leur organisation.

#### 2.4.2 Les domaines de vie

Il semble évident pour tous nos participants d'aborder le sujet de la famille et celui du travail dans la gestion de leur temps de vie. En effet, ces deux éléments sont majeurs dans le célibat géographique : il s'agit d'avoir un travail loin de sa famille. Nous avons donc obtenu naturellement de nombreux éléments sur ces deux aspects.

On voit que le domaine familial occupe une grande partie du hors travail : quand les célibataires géographiques rentrent chez eux, ils s'investissent énormément dans le domaine familial et mettent de côté la vie amicale pendant les week-ends. En effet, les moments en famille étant relativement rares, les individus font le choix de rester dans leur « cocon ». Les parents qui rentrent suffisamment tôt profitent d'être là pour aller chercher les enfants à l'école, s'occuper des devoirs et du bain par exemple. Une personne nous explique d'ailleurs que ces moments qui peuvent sembler anodins ou banals sont pour les célibataires géographiques des instants privilégiés. Cela leur permet également de décharger leur conjoint des activités qu'il assume seul la semaine. Personne n'évoque de difficultés à trouver sa place dans la sphère familiale, même si les enfants gardent le réflexe de se référer à l'autre parent quand ils ont besoin d'un adulte. La sphère familiale est investie les week-ends mais reste présente pendant la semaine. Pratiquement tous les individus

interrogés appellent leur conjoint une fois par jour, voire deux fois par jour, pour prendre des nouvelles de la vie familiale : souvent il s'agit de prendre des nouvelles plus que d'en donner. Cela maintient ainsi une forme de quotidien familial à distance. Ces instants sont plutôt routiniers : tous les midis, tous les soirs en sortant du travail, tous les soirs après dîner. Chacun réserve un moment précis de sa journée à la sphère familiale.

La vie professionnelle quant à elle est investie de façon un peu différente. En effet, la plupart des répondants disposent d'horaires aménagés, ce qui leur permet de finir plus tôt le vendredi ou d'arriver plus tard le lundi matin, mais implique de rester plus longtemps au travail pendant la journée. Ainsi, le travail au quotidien occupe une place plus importante que pour les non célibataires géographiques et se prolonge le soir, sur des temps de vie généralement réservés au domaine personnel.

Finalement, les autres sphères de vie sont perçues très différemment selon les personnes. En effet, autant chacun investit la famille et le travail, avec plus ou moins de difficultés, mais ce sont les domaines personnel et amical qui font souvent les frais de cette situation. Certains refusent presque d'investir ces sphères par respect pour leur conjoint qui n'a pas de temps à consacrer à ses amis car il gère seul la famille. Ce n'est pas que les célibataires géographiques ne souhaitent pas voir de gens, mais ils font le sacrifice d'une forme de vie sociale pour agir comme leur conjoint et ne pas profiter de la situation. Deux personnes nous expliquent ainsi qu'elles pourraient sortir dans la semaine, mais évitent de le faire. A l'inverse, d'autres participants nous expliquent qu'ils se forcent à sortir une ou deux fois par semaine pour s'occuper ou sortir du cadre militaire. Pour eux, la sphère amicale devient donc une échappatoire à la sphère professionnelle.

En conclusion, les domaines de vie principaux des célibataires géographiques restent le travail et la famille. La vie personnelle est peu ou moins investie. Au vu de ces résultats, il semble pertinent de se consacrer principalement à l'étude de l'interface entre travail et famille.

### 2.4.3 Vécu de l'interface travail-hors travail

Les individus évoquent certaines difficultés à gérer les deux sphères au quotidien. Nous verrons donc les formes de conflits qui peuvent apparaître chez les répondants.

#### 2.4.3.1 Conflit entre domaine familial et domaine professionnel

Les personnels interrogés rapportent différents propos qui renvoient au conflit qu'ils peuvent ressentir dans la gestion de leur situation. Les premiers éléments traités seront le ressenti du conflit du travail sur la famille. Dans un second temps, le conflit de la famille sur le travail sera étudié.

#### *Conflit travail-famille*

Pour deux répondants, la coupure entre travail et hors travail se fait mal. Non pas qu'ils ramènent du travail avec eux, mais leur mauvais vécu de leur situation et donc du travail se traduit dans leur comportement auprès de leur famille. Il s'agirait ici d'un conflit basé sur la tension, induit par la situation de célibat géographique. Cet élément semble d'ailleurs déclencher un grand sentiment de culpabilité parmi les répondants qui trouvent anormal d'imposer leur état de stress ou de fatigue à leur famille. Cela semble d'ailleurs expliquer les difficultés de certains à investir les autres domaines de vie.

Pour beaucoup, il n'y a pas de coupure nette entre le travail et le hors travail : la plupart des participants étant logés sur base, ils restent en uniforme et dans un cadre militaire. Un de nos répondants, logé en dehors de la base, expliquait justement l'importance qu'avait ce logement extérieur dans son confort de vie : cela lui permettait de faire une réelle coupure et de pouvoir vivre correctement la situation. Mais cette possibilité reste exceptionnelle et la plupart des célibataires géographiques vivent sur base. De même, la présence physique du travail dans le quotidien de l'individu entraîne une indisponibilité psychologique pour d'autres domaines. Cette réalité semble d'autant plus importante pour ceux qui vivent à bord. En effet, ils sont presque contraints de travailler en dehors de leur temps de travail : ils ne font pas nécessairement le choix de travailler en dehors de leurs heures, mais les personnels qui restent à bord les sollicitent comme s'ils étaient de garde. Ainsi, on leur demande de l'aide ou des conseils. Les personnels concernés comprennent cette situation,

mais ressentent une difficulté à « passer à autre chose ». Le travail reste donc toujours présent dans le temps qui devrait être dédié à autre chose.

Ensuite, deux personnes expliquent ne pas bénéficier d'horaires aménagés, ce qui semble être source de grosses difficultés. En effet, cela les prive d'un temps qu'ils jugent précieux auprès des leurs. Ce qui paraît le plus compliqué à vivre pour ces individus est l'absence de sens de ce refus d'aménagement. En effet, les personnels embarqués acceptent de partir en mission et de ne pas rentrer pour des raisons opérationnelles. Cependant, quand ces raisons ne sont pas présentes, nous voyons une incompréhension de ce refus de l'institution de proposer un aménagement d'horaires qui peut entraîner des moments de forte déprime, de stress... Il semble donc essentiel de mettre en place les aides existantes ou proposer une explication de l'impossibilité de faire cela. Les contraintes opérationnelles sont bien mieux acceptées qu'une contrainte « typiquement civile ». Être loin pour une mission permet d'atténuer l'absence, tant pour le conjoint que pour la personne, toutes deux ayant accepté le fait que l'autre ne puisse pas être là. On retrouve également cette idée dans les discours. En effet, être opérationnel est le devoir du marin et les personnels sont conscients de cette réalité qu'ils ont acceptée, voire choisie. Mais lorsque leur famille pâtit d'une situation professionnelle « normale », cela semble beaucoup plus complexe à gérer et devient source de conflits.

De plus, certains répondants expliquent que le célibat géographique peut apporter une difficulté liée à cet « éloignement de proximité ». Ainsi, ils savent qu'ils sont à quelques heures de leur domicile mais sont incapables de venir aider si leur famille a besoin d'eux.

Finalement, pour deux personnes, la situation de célibat géographique pèse lourdement sur le couple et devient une source de conflits et de tension en évoquant des risques de séparation. Certains conjoints évoquent le fait d'être parent célibataire. Ces difficultés sont particulièrement vécues chez les parents de jeunes enfants. Ainsi, il semble que certains conjoints vivent mal la situation, mais nous n'avons eu que peu d'informations. En effet, quand l'interviewé aborde cette dimension, il parle peu du vécu de l'autre. Il ne s'agit en aucun cas de nier la difficulté de l'autre, mais plutôt de ne pas dire du mal ou d'afficher les faiblesses de celui qui gère le quotidien.

En dehors de l'impact du travail sur le hors travail, certains répondants évoquent à l'inverse ressentir du conflit de la famille sur le travail.

### *Conflit famille-travail*

Les répondants évoquent la difficulté à vivre éloignés au quotidien, bien qu'ils arrivent, la plupart du temps, à gérer la situation plutôt sereinement. Un seul des individus interrogés n'éprouve pas de difficultés dans son vécu d'une situation qu'il considère comme établie depuis longtemps. Parmi les autres répondants deux points de vue différents existent : certains éprouvent de très grandes difficultés au quotidien et semblent passer une grande partie de leur semaine à attendre le week-end. Ces comportements s'apparentent à une forme de stress très établi étant allé pour certains jusqu'à des arrêts de travail. Les autres vivent mieux la situation pendant la semaine, bien qu'ils évoquent des périodes de « coup de blues » qui peuvent arriver de temps de temps. On entend dans le discours de certains une culpabilité à ne pas pouvoir être présents pour aider le conjoint, surtout dans la prise en charge des enfants. Trois d'entre eux rappellent d'ailleurs qu'ils ont fait le choix d'avoir des enfants pour les élever. Dans les discours des hommes, on voit l'évolution de la société transparaître : ils ressentent un manque de ne pas avoir le rôle de père qu'ils souhaiteraient, de ne pas pouvoir investir davantage la vie parentale. Pour les femmes, cette situation semble d'autant plus difficile car il leur apparaît contre-nature de ne pas occuper leur place de maman au quotidien. Ainsi, un mauvais vécu de la famille entraîne une culpabilité chez le célibataire géographique qui impacte le quotidien professionnel.

Finalement, les participants évoquent leurs enfants. On entend bien dans le discours que la situation du célibat géographique peut être particulièrement mal vécue avec l'arrivée d'enfants. En effet, cinq personnes de notre échantillon ont déjà eu une expérience du célibat géographique avant d'avoir des enfants et le voyaient davantage comme une possibilité d'investir pleinement leur profession et de pouvoir profiter de leur vie sociale. Néanmoins, avec l'arrivée d'enfant, on ressent chez ces personnels ou chez leur conjoint un plus grand besoin de contact avec la cellule familiale : le célibataire géographique souhaite être plus présent pour ne pas passer à côté de la vie de ses enfants et le conjoint a davantage besoin de l'autre pour le décharger d'une forme de cumul d'activités. De plus, les



enfants et leurs ressentis semblent être une source quotidienne de stress pour les participants. Certains enfants ont des difficultés à comprendre l'éloignement. En effet, les plus petits semblent être avides de questions et veulent comprendre pourquoi le parent doit partir une fois le week-end terminé. Or, ces enfants savent que le parent doit aller au travail, mais ils semblent avoir besoin qu'on leur explique. Peut-être est-ce pour eux une façon de se rassurer sur le fait que leur père ou leur mère continuera effectivement à rentrer. Les enfants plus âgés (11-15 ans environ) sont parfois moins expressifs à ce sujet. Ils n'abordent pas le thème du départ, mais le parent qui s'en va perçoit parfois des difficultés. Chez les tout petits (0 à 2 ans), il leur arrive de ne pas reconnaître leur parent, ce qui est une cause de souffrance pour ce dernier. Ainsi, les enfants, aux dires des parents, n'évoquent pas de difficultés, mais leurs réactions (questions, distances...) amènent des questionnements et parfois des souffrances au(x) parent(s). Cette thématique des enfants est largement abordée par tous, soulignant à quel point elle occupe l'individu au quotidien et peut être source de stress.

Au-delà du conflit ressenti par les individus, il existe de l'enrichissement entre le travail et la famille pour ces personnes.

#### 2.4.3.2 Enrichissement entre domaine familial et domaine professionnel

Comme précédemment, l'enrichissement du travail sur la famille puis l'enrichissement de la famille sur le travail seront précisés.

##### *Enrichissement travail-famille*

La première source d'enrichissement du travail systématiquement évoquée est le temps de travail aménagé, dont bénéficient six des huit répondants. Celui-ci semble essentiel car il permet un confort de vie minimum pour les personnes qui peuvent ainsi avoir presque deux jours auprès de leur famille (moyenne en fonction de la distance et des problèmes de locomotion). Cet effort de l'institution apparaît donc comme nécessaire pour avoir un vécu acceptable et les personnels qui en bénéficient en sont reconnaissants.

En plus des horaires aménagés, tous disposent d'un logement sur base, ou sur une annexe de base, qui permet de rendre la situation viable. En effet, la plupart d'entre eux expliquent leur impossibilité de payer un logement supplémentaire en conservant une qualité de vie convenable pour leur famille. Néanmoins, presque tous les célibataires géographiques logés sur base partagent leur chambre avec une autre personne et nombre de remarques évoque la difficulté à devoir partager un logement au quotidien. De plus, il est désormais interdit d'avoir des appareils électriques tels que des frigos ou des télévisions, ce qui était toléré jusqu'à récemment et de rendait leur quotidien plus agréable. Ces prérogatives peuvent sembler futiles, mais nous nous sommes aperçus que ces éléments, auxquels ils avaient droit avant, leur permettent d'améliorer nettement le vécu de leur situation. En effet, cela les aide à investir réellement leur logement « professionnel » et pourrait donc servir à faciliter une certaine forme de coupure avec le travail.

Ensuite, les répondants évoquent pour la plupart les tarifs SNCF dont ils bénéficient et qui leur apportent la possibilité de rentrer chez eux plus régulièrement, malgré l'investissement financier.

Certains personnels, ayant eu une expérience embarquée, soulignent une facilité à intervenir en cas d'urgence (maladie, accident) contrairement à une personne partie en mer, qui ne pourra rien faire face à ce type de crise.

Finalement, la dernière source d'enrichissement qui est évoquée régulièrement est une forme de soutien social de la part des collègues, mais aussi des supérieurs. Ainsi, les difficultés du quotidien et leurs impacts sont bien acceptés par les collègues et les supérieurs, qui apportent le soutien qu'ils peuvent quand cela est possible et aident ainsi les célibataires géographiques à mieux vivre la situation au quotidien.

Le travail apporte donc différentes formes d'enrichissement mais la famille aussi peut parfois faciliter le vécu de la situation professionnelle.

### *Enrichissement famille-travail*

Lors des entretiens, chacun aborde le sujet de son conjoint. Le discours est teinté d'une certaine forme d'admiration pour la plupart des personnes. En effet, sept personnes évoquent quelqu'un de débrouillard et de solide, allant même jusqu'à noter que ce serait plutôt au conjoint de recevoir des médailles pour leur capacité à tout gérer de front : la maison, le ou les enfants, le travail éventuel... Ainsi, le vécu de l'autre est principalement raconté en termes de vie quotidienne perçue qu'en termes de vécu. Ainsi, la présence du conjoint et la confiance qu'ils ont en lui leur permettent d'être plus sereins au travail et de réduire le stress qui pourrait impacter la situation professionnelle.

Finalement, un phénomène se retrouve dans tous les entretiens : la comparaison sociale.

#### 2.4.3.3 Phénomène de comparaison sociale

Chacun des individus interrogés a, lors de l'entretien, évoqué une situation autre : le cas d'autres personnes, de leur propre situation antérieure ou d'une situation hypothétique. Parfois, ils le font dans le but d'expliquer que d'autres situations sont meilleures que la leur, ce qui ne nous a pas semblé surprenant. Mais surtout (sept répondants), ils utilisent cette méthode pour expliquer qu'ils ont de la chance malgré tout. Ainsi, certains collègues ont subi un divorce, les civils ne bénéficient pas des tarifs SNCF qui leur permettent de rentrer tous les week-ends, ... Cela se voit également chez les personnes qui ont été embarquées et qui expliquent qu'elles ont plus de facilités maintenant, mais nous le retrouvons aussi chez des personnels ayant fait toute leur carrière à terre. Cette comparaison semble leur permettre d'accepter plus facilement leur situation actuelle.

Après avoir analysé l'interface travail-hors travail, nous analyserons les éléments portant sur la satisfaction professionnelle.

#### 2.4.4 Satisfaction

Deux sources de satisfaction professionnelle sont évoquées par les répondants : les relations avec les collègues de travail et celles avec les supérieurs. De plus, il semble que ces sources ont un impact sur l'interface travail-famille. Se sentir soutenu permet de diminuer le conflit

ou d'augmenter l'enrichissement. Ainsi, le fait d'avoir un chef compréhensif, qui laisse partir la personne plus tôt quand cela est nécessaire, permet aux répondants de mieux gérer leur situation. A l'inverse, une personne évoque le manque de prise en compte de sa situation par son supérieur, ce qui entraîne d'autant plus de problèmes dans le travail mais aussi à la maison.

Ainsi, la satisfaction professionnelle aurait un impact plus ou moins direct sur l'interface travail-famille.

Finalement, un point régulièrement abordé dans les entretiens est la démission.

#### 2.4.5 Volonté de départ

La moitié de nos participants ont évoqué leur volonté ou du moins leur questionnement quant au fait de quitter la marine du fait de la difficulté à jongler avec ces différents aspects. Deux individus ont déjà choisi de quitter l'institution et attendent la fin de leur contrat. Ils expliquent d'ailleurs que leur situation est désormais beaucoup plus facile car le stress n'est plus présent. Chez ces personnes, on remarque une difficulté à faire abstraction d'une des sphères (familiale ou professionnelle). En effet, le domaine familial reste présent, attendu pendant la semaine et le professionnel est appréhendé pendant le week-end.

Ainsi, le célibat géographique, *via* les difficultés de gestion du travail et de la famille, semble être une cause de départ volontaire.

Cette première étude permet d'avoir des éléments de réponse quant à la gestion de l'interface travail-famille. Il existe chez ces personnels des sources de conflit, mais aussi d'enrichissement entre ces deux domaines et ce, de façon bidirectionnelle. Il ressort que les éléments de discours portant sur le conflit sont largement plus présents que ceux sur l'enrichissement, notamment en ce qui concerne le conflit du travail sur la famille, confirmant ainsi le travail de Laurel et Guéguen (2007) qui montre que l'empiètement de la sphère professionnelle sur la sphère privée est plus ressenti que l'inverse. En plus de ces éléments, il est clair que certains éléments de la satisfaction professionnelle auront un impact sur cette gestion et permettront de faciliter ou, au contraire, amèneront davantage

de problèmes pour l'individu. Finalement, le turnover volontaire et les intentions de départ sont largement évoqués par les participants.

Cette première étude qualitative permet donc d'avoir un premier aperçu du vécu de l'interface travail-famille chez les célibataires géographiques. Ces premiers résultats, ajoutés aux éléments théoriques apportés dans la première partie de ce document, nous permettent donc de déterminer les hypothèses de travail.

### 3 Hypothèses

H1 : Indépendamment des antécédents au conflit travail-famille, il existe une différence chez les célibataires géographiques dans le conflit et l'enrichissement des domaines de vie.

H1a : Les célibataires géographiques ressentent davantage de conflit travail-famille que les non célibataires géographiques.

H1b : Les célibataires géographiques ressentent davantage de conflit famille-travail que les non célibataires géographiques.

H1c : Les célibataires géographiques ressentent moins d'enrichissement travail-famille que les non célibataires géographiques.

H1d : Les célibataires géographiques ressentent moins d'enrichissement famille-travail que les non célibataires géographiques.

H2 : Il existe une différence chez les célibataires géographiques dans la satisfaction professionnelle.

H2a : La satisfaction professionnelle générale est moins importante pour les célibataires géographiques.

H3 : La satisfaction professionnelle générale serait à l'origine d'une meilleure interface travail-famille.

H3a : La satisfaction professionnelle générale réduit le conflit.

H3b : La satisfaction professionnelle générale engendre davantage d'enrichissement.

H4 : Le lien entre satisfaction et interface travail-famille diffère en fonction du statut de célibat géographique.

H5 : Les célibataires géographiques, ayant réalisé des sacrifices pour leur vie professionnelle, auront moins tendance à vouloir quitter l'institution.

H6 : Ressentir de la satisfaction professionnelle réduit le risque de turnover, notamment chez les célibataires géographiques.

H6a : La satisfaction professionnelle réduit le risque de turnover.

H6b : Les célibataires géographiques, satisfaits par leur emploi auront moins de chance de quitter l'institution que des non célibataires géographiques.

H7 : L'interface travail-famille impacte le turnover volontaire.

H7a : Le conflit travail-famille ou famille travail augmente le risque de turnover, particulièrement chez les célibataires géographiques.

H7b : L'enrichissement travail-famille ou famille travail réduit le risque de turnover, particulièrement chez les célibataires géographiques.

H8 : Le lien entre satisfaction professionnelle et turnover volontaire sera médié par l'interface travail famille.

H8a : Le lien entre satisfaction professionnelle et turnover sera médié par le conflit.

H8b : Le lien entre satisfaction professionnelle et turnover sera médié par l'enrichissement.

## 4 Cadre de l'analyse

Afin de tester ces différentes hypothèses de travail, trois études ont été menées sur des marins.

Une première étude a été réalisée sur des élèves marins suivant des cours au sein du Pôle Ecoles Méditerranée Saint-Mandrier. Ces élèves, célibataires géographiques ou non, ont rempli un questionnaire permettant de mesurer la satisfaction professionnelle et l'interface travail-famille. L'objectif était d'étudier les différences entre les deux populations sur ces deux concepts, de mesurer le lien entre satisfaction et interface travail-famille.

Suite à cela, une deuxième étude porte sur des marins affectés à divers postes de la marine nationale. Ils ont participé à une enquête mesurant le conflit et l'enrichissement ainsi que la satisfaction professionnelle. L'objectif de cette étude est d'abord d'analyser l'impact de la satisfaction sur l'interface travail-famille de la population générale, afin de proposer des pistes d'amélioration. Un autre aspect de cette recherche sera de voir la différence entre célibataires géographiques et non célibataires géographiques et de comprendre ce que ces différences impliquent, notamment en termes de gestion du personnel.

Finalement une dernière étude s'intéresse au turnover volontaire, donc le cas de marins ayant fait le choix de démissionner. L'objectif est proche du précédent, en effet, il s'agit de comprendre les raisons qui ont poussé les individus à quitter la marine afin de réduire leur apparition, mais aussi de voir si les causes de départ des célibataires géographiques sont les mêmes que pour les autres marins.

Ces trois études permettront de cerner les problématiques rencontrées par les marins célibataires géographiques au niveau de la gestion des temps de vie. En plus de cela, nous pourrons comprendre les différences entre cette population et les autres marins, permettant ainsi de découvrir s'il est possible d'améliorer la situation des marins en général mais aussi de voir s'il est nécessaire de faire des adaptations pour les célibataires géographiques.

## DEUXIEME PARTIE

---

Etudes empiriques



# Chapitre 5. Célibat géographique et satisfaction chez les élèves du PEM Saint-Mandrier

---

La première étude réalisée porte sur des élèves marins suivant des cours au sein du Pôle Ecoles Méditerranée Saint-Mandrier. Ces élèves, célibataires géographiques ou non, ont rempli un questionnaire permettant de mesurer la satisfaction professionnelle et l'interface travail-famille. L'objectif était, d'une part d'étudier les différences entre les deux populations sur ces deux concepts et d'autre part de mesurer le lien entre satisfaction et interface travail-famille.

## 1 Méthode

### 1.1 Population

Cette étude a été menée auprès de 98 individus en couple depuis 1 à 17 ans ( $m=4,7$ ). Parmi eux, 47 sont en situation de célibat géographique et 51 ne le sont pas.

#### *Description des célibataires géographiques<sup>28</sup>*

Âgés de 18 à 36 ans ( $m=27,85$  ;  $e-t=4,66$ ), en couple depuis 1 à 17 ans ( $m=5,61$  ;  $e-t=4,35$ ), quatre répondants sont équipages et 42 sont officiers mariniers. 14 sont embarqués et 33 sont affectés à terre. 33 n'ont pas d'enfant, 14 ont entre 1 et 3 enfants. Le conjoint travaille dans 74,5 % des cas (soit 35 personnes), dont 5 militaires.

#### *Description du groupe contrôle<sup>29</sup>*

Âgés de 19 à 39 ans ( $m=28$  ;  $e-t=4,19$ ), en couple depuis 1 à 14 ans ( $m=4,18$  ;  $e-t=2,91$ ), 22 personnels sont équipages et 27 sont officiers mariniers. 18 sont embarqués et 32 sont

---

<sup>28</sup> Certaines personnes n'ont pas souhaité répondre à toutes les questions biographiques, ce qui peut expliquer l'écart entre la somme des éléments et le nombre total d'individus composant le groupe.

<sup>29</sup> Certaines personnes n'ont pas souhaité répondre à toutes les questions biographiques, ce qui peut expliquer l'écart entre la somme des éléments et le nombre total d'individus composant le groupe.

affectés à terre. 31 n'ont pas d'enfant, 20 ont entre 1 et 3 enfants. Le conjoint travaille dans 78,8 % des cas (soit 40 personnes), dont 11 militaires.

*Tableau 1. Résumé des caractéristiques de la population interrogée*

	N	Âge	Durée du couple	Conjoint travaille	Dont militaire	Enfant	Affectés à terre
<b>CG</b>	47	27,85	5,61	35	5	14	33
<b>NCG</b>	52	28	4,18	40	11	20	32

## 1.2 Procédure

Les participants sont des élèves du Pôle Ecoles Méditerranée (PEM) de Saint-Mandrier. Ces derniers passent des tests en fin de formation. Lorsqu'il restait suffisamment de temps, nous profitons de ce créneau pour leur faire passer un questionnaire. Les individus participaient sur la base du volontariat.

## 1.3 Outils

Les participants ont répondu à un questionnaire, divisé en trois parties : les données biographiques, le conflit et l'enrichissement travail-famille puis la satisfaction professionnelle.

### 1.3.1 Les données biographiques

Dans cette première partie, il est demandé aux participants de préciser leur sexe, leur âge, leur groupe de grade, leur type d'affectation (embarquée ou à terre) et le nombre d'enfants qu'ils ont. Des questions portent également sur le conjoint afin de savoir si celui-ci travaille et s'il est militaire.

### 1.3.2 Le conflit et enrichissement entre le travail et la famille

L'échelle SWING<sup>30</sup> (Lourel, Gana & Wawrzyniak, 2005) a été choisie car elle présente l'avantage de traiter du conflit travail-famille mais aussi de l'enrichissement.

Cette échelle mesure quatre dimensions :

1. les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée, qui correspond au conflit travail famille. Cette dimension compte trois items, l'alpha est de .72.
2. les effets négatifs de la vie privée sur la vie au travail ou conflit famille-travail. Cette dimension compte quatre items, l'alpha est de .86.
3. les effets positifs de la vie au travail sur la vie privée, ou enrichissement travail-famille. Cette sous-échelle compte quatre items, l'alpha est de .82.
4. les effets positifs de la vie privée sur la vie au travail, qui renvoie à l'enrichissement famille-travail. Cette sous-échelle compte quatre items, l'alpha est de .82.

### 1.3.3 Satisfaction professionnelle

La mesure de la satisfaction professionnelle est effectuée à l'aide de la version courte du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), (Weiss & *al.*, 1967). Celui-ci propose 20 sources de satisfaction : la solde, les possibilités d'avancement, les compliments reçus suite à un bon travail, la stabilité de l'emploi, la manière dont les règles et procédures sont mises en application, les conditions de travail, la manière dont le supérieur dirige ses collaborateurs (rapports humains), la manière dont le supérieur prend les décisions (compétences techniques), son importance aux yeux des autres, l'entente entre collègues, la possibilité de faire des choses différentes, la possibilité d'utiliser ses capacités, la possibilité de dire aux gens ce qu'il faut faire, la possibilité d'aider les gens, le fait de pouvoir agir selon sa conscience, faire preuve d'initiative, rester occuper au cours de sa journée de travail,

---

<sup>30</sup> Il s'agit d'une mesure comportant 22 items assortis d'une échelle de réponses à quatre points. Pour cette recherche, nous avons dû réduire le nombre d'items. De plus, nous avons ajouté une réponse centrale, permettant aux participants de ne pas se positionner sur certains items, s'ils le souhaitaient.

utiliser ses propres méthodes, travailler seul et le sentiment d'accomplissement retiré du travail.

En plus de cette échelle, un item portant sur le niveau de satisfaction générale a été ajouté.

## 2 Résultats

Dans ce point, la validité des deux échelles sera vérifiée, puis les deux populations seront comparées dans chacune de ces échelles. Dans un troisième temps, le lien existant entre les deux construits sera étudié.

### 2.1 Validation des échelles

#### 2.1.1 SWING (Lourel & al., 2005)

##### *Analyses descriptives*

Les items sont cotés de 1 à 5, il est donc attendu que la moyenne soit comprise entre 2 et 4 et l'écart type entre 0,75 et 1,25. L'asymétrie (Skewness) et l'aplatissement (Kurtosis) doivent être inférieurs à 2 en valeur absolue.

*Tableau 2. Analyse descriptive des items de la SWING (Lourel & al., 2005)*

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Skewness	Kurtosis
<b>ctf3</b>	98	1	5	3,93	1,077	-1,069	,634
<b>ctf4</b>	98	1	5	3,61	1,108	-,465	-,479
<b>ctf8</b>	98	1	5	3,90	1,000	-,992	,783
<b>cft1</b>	98	1	5	2,10	1,098	,793	-,128
<b>cft2</b>	98	1	5	2,56	1,244	,267	-1,036
<b>cft3</b>	98	1	5	2,71	1,347	,106	-1,282
<b>cft4</b>	98	1	5	2,28	1,156	,504	-,611
<b>etf2</b>	98	1	5	2,61	1,181	-,006	-1,131
<b>etf3</b>	98	1	5	2,78	1,171	-,218	-,952
<b>etf4</b>	98	1	5	2,71	1,260	,086	-1,126
<b>etf5</b>	98	1	5	2,26	1,124	,544	-,586
<b>eft2</b>	98	1	5	2,43	1,140	,244	-,891
<b>eft3</b>	98	1	5	2,35	,996	,083	-,795
<b>eft4</b>	98	1	5	2,54	1,086	,066	-,911
<b>eft5</b>	98	1	5	3,34	1,226	-,674	-,537

Tous les items semblent avoir des distributions correctes pour la suite des analyses : les moyennes, écarts-types et coefficients d'aplatissement et d'asymétrie sont conformes aux attentes, à l'exception de deux items, cependant, les autres données étant correctes, ces items ont été conservés.

### *Consistance interne*

Des analyses de consistance interne ont été réalisées afin de vérifier la fidélité des dimensions et des sous-dimensions. La SWING (Lourel & al., 2005) a été divisée en deux facteurs : conflit et enrichissement, chacun divisé en deux facettes : travail sur la famille et famille sur le travail.

*Tableau 3. Alphas de Cronbach des facteurs et des facettes de la SWING (Lourel & al., 2005)*

	Nombre d'items	Alphas
<b>Conflit</b>	7	,846
<b>Conflit travail / famille</b>	3	,720
<b>Conflit famille / travail</b>	4	,861
<b>Enrichissement</b>	8	,868
<b>Enrichissement famille / travail</b>	4	,815
<b>Enrichissement travail / famille</b>	4	,823

Les alphas sont tous supérieurs à .70, ce qui est très satisfaisant.

### *Analyses factorielles*

Les deux dimensions « conflit » et « enrichissement » sont liées. Une analyse factorielle confirmatoire en deux dimensions avec rotation varimax a été effectuée.

*Tableau 4. ACP sur les facteurs avec rotation VARIMAX*

	<b>Enrichissement</b>	<b>Conflit</b>
<b>eft2</b>	,803	,221
<b>eft3</b>	,798	-,124
<b>eft3</b>	,789	,254
<b>eft5</b>	,764	-,067
<b>eft4</b>	,753	,211
<b>eft2</b>	,724	,123
<b>eft4</b>	,671	-,238
<b>eft5</b>	,461	-,014
<b>cft2</b>	,080	,814
<b>cft4</b>	,224	,799
<b>cft3</b>	,206	,743
<b>cft4</b>	-,016	,702
<b>cft1</b>	,136	,689
<b>cft3</b>	-,104	,636
<b>cft8</b>	-,240	,598

La structure en deux facteurs est conforme au modèle attendu. Cette analyse va dans le sens d'une structure simple de bonne qualité : chaque item sature dans son facteur et ne présente pas de double saturation (différence supérieure à .200). Cette structure peut donc être conservée.

*Tableau 5. ACP sur les facettes de l'enrichissement avec rotation VARIMAX*

	EFT	ETF
<b>eft2</b>	,894	,253
<b>eft3</b>	,881	,253
<b>eft4</b>	,809	,284
<b>eft5</b>	,436	,223
<b>etf3</b>	,238	,883
<b>etf4</b>	,168	,767
<b>etf5</b>	,373	,689
<b>etf2</b>	,373	,676

Chaque item sature dans sa facette et ne présente pas de double saturation (différence supérieure à .200). Cette structure peut donc être conservée.

*Tableau 6. ACP sur les facettes du conflit avec rotation VARIMAX*

	CFT	CTF
<b>cft4</b>	,905	,165
<b>cft3</b>	,842	,163
<b>cft2</b>	,781	,355
<b>cft1</b>	,705	,228
<b>ctf4</b>	,234	,849
<b>ctf8</b>	,131	,766
<b>ctf3</b>	,262	,691

Chaque item sature dans sa facette et ne présente pas de double saturation (différence supérieure à .200). Cette structure peut donc être conservée.

Notons qu'une grande partie des items de la SWING (Lourel & *al.*, 2005) ont dû être supprimés. En effet, certains présentaient des coefficients d'asymétrie trop importants, d'autres saturaient dans les deux facteurs, voire aucun. Ainsi, seuls les items s'intégrant



correctement à la structure ont été conservés afin de pouvoir obtenir des résultats au plus près de la réalité, soit 15 items.

Après avoir validé cette première échelle, les analyses de la seconde échelle seront étudiées.

### 2.1.2 MSQ (Weiss & al., 1967)

#### *Analyses descriptives*

Le MSQ (Weiss & al., 1967) est constitué de 20 items qui ne sont pas liés entre eux. Ainsi, il n'est pas nécessaire de vérifier la fidélité et la validité. Dans ce point, seuls seront analysés les indices de description : moyenne, écart-type, asymétrie et aplatissement.

*Tableau 7. Analyse descriptive des items du MSQ (Weiss & al., 1967)*

	N	Min	Max	Moy	E-T	Skewness	Kurtosis
<b>Avancement</b>	99	1	5	3,37	,985	-,815	,164
<b>Conditions de travail</b>	98	1	4	3,04	,930	-,632	-,525
<b>Différent</b>	97	1	5	3,47	,792	-,942	,834
<b>Importance</b>	98	1	5	3,24	,886	-,687	,372
<b>Supérieur (humain)</b>	99	1	5	3,03	,952	-,567	-,429
<b>Supérieur (technicité)</b>	99	1	5	3,11	,868	-,315	,012
<b>Conscience</b>	99	1	5	3,29	,689	-,649	1,250
<b>Stabilité</b>	99	1	5	3,70	,963	-1,313	1,855
<b>Aide</b>	99	1	5	3,63	,764	-,929	1,807
<b>Ordonner</b>	99	1	5	3,43	,717	-,699	,502
<b>Capacités</b>	99	1	5	3,62	,842	-,847	,929
<b>Règles</b>	99	1	5	3,00	,937	-,228	-,361
<b>Solde</b>	99	1	4	2,44	,992	,157	-,992
<b>Initiative</b>	98	1	5	3,30	,840	-,716	,167
<b>Occupé</b>	99	1	5	3,38	,792	-,930	,320
<b>Méthode</b>	99	1	5	3,20	,903	-,329	-,372
<b>Seul</b>	99	1	5	3,38	,738	-,753	,971
<b>Ambiance</b>	99	1	5	3,48	,800	-,987	1,412
<b>Compliments</b>	99	1	5	3,14	,979	-,689	,016
<b>Accomplissement</b>	99	1	5	3,49	,787	-,751	,956
<b>Satisfaction générale</b>	99	1	5	3,64	,909	-,874	,861

Les analyses descriptives du MSQ (Weiss & al., 1967) sont plutôt bonnes. Notons cependant que les maximums de l’item « solde » et de l’item « conditions de travail » sont à 4 et non à 5, comme ce qui est attendu. Cela sera donc à prendre en compte pour la suite de l’étude.

Après avoir proposé les analyses descriptives des deux concepts qui seront étudiés, nous analyserons dans un premier temps, les différences qui existent entre les deux groupes. Il s'agira ensuite d'étudier le lien entre nos variables. Finalement, nous nous intéresserons à la différence de ce lien qui pourrait exister entre les deux populations.

## 2.2 Comparaisons de moyennes

Nous avons effectué des comparaisons de moyennes entre nos deux groupes sur les différentes facettes de la SWING (Lourel & al., 2005) et du MSQ (Weiss & al., 1967). Les résultats se situent dans les tableaux suivants.

*Tableau 8. Différences de moyennes entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques sur les facteurs et facettes de la SWING (Lourel & al., 2005)*

	CG	NCG	T de student
<b>Conflit</b>	3,23	2,81	<b>t= 2,576 ; p=,012</b>
<b>CTF</b>	3,97	3,65	t= 1,892; p=,062
<b>CFT</b>	2,67	2,18	<b>t= 2,456; p=,016</b>
<b>Enrichissement</b>	2,58	2,67	t= -,530 ; p=,597
<b>ETF</b>	2,48	2,69	t= -1,045; p=,299
<b>EFT</b>	2,68	2,65	t=,130 ; p=,897

Il existe bien des différences entre ces deux populations en termes de conflit travail-famille. Ainsi les célibataires géographiques (CG) ressentent davantage de conflits que les non célibataires géographiques (NCG), ce qui confirme notre première hypothèse de travail. Nous voyons que le résultat est significatif pour le conflit en général et pour le conflit famille-travail. Ainsi, la famille serait une source d'interférence avec le travail pour les célibataires géographiques, mais pas pour les non célibataires géographiques. Par contre, cette différence ne s'observe pas pour l'enrichissement, les résultats étant non significatifs. Cela semble aller dans le sens de notre première étude.

Après avoir analysé la différence entre célibataires géographiques et non célibataires géographiques dans le conflit et l'enrichissement, nous nous intéresserons à l'existence de cette différence pour la satisfaction professionnelle.

*Tableau 9. Différences de moyennes entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques sur les items de la MSQ (Weiss & al., 1967)*

	CG	NCG	T de student	Significativité
Avancement	2,74	2,47	1,419	,159
Conditions de travail	3,19	2,70	2,745	<b>,007</b>
Différent	2,49	2,51	-,135	,893
Importance	2,89	2,62	1,524	,131
Supérieur (humain)	3,17	2,75	2,298	<b>,024</b>
Supérieur (technicité)	3,04	2,71	2,001	<b>,048</b>
Conscience	2,79	2,59	1,520	,132
Stabilité	2,36	2,20	,882	,380
Aide	2,45	2,25	1,324	,189
Ordonner	2,60	2,49	,770	,443
Capacités	2,40	2,31	,556	,580
Règles	2,96	3,00	-,228	,820
Solde	3,66	3,43	1,146	,255
Initiative	2,67	2,69	-,075	,941
Occupé	2,72	2,47	1,665	,099
Méthode	2,74	2,80	-,332	,741
Seul	2,64	2,55	,628	,532
Ambiance	2,53	2,45	,523	,602
Compliments	2,98	2,71	1,413	,161
Accomplissement	2,62	2,35	1,762	,081
Satisfaction générale	2,55	2,14	2,415	<b>,018</b>

Nous pouvons observer que les célibataires géographiques sont moins satisfaits par leurs conditions de travail et les compétences humaines et techniques de leur supérieur. De plus, ils sont globalement moins satisfaits de leur situation professionnelle. Cela confirme donc, en partie, notre deuxième hypothèse de travail.

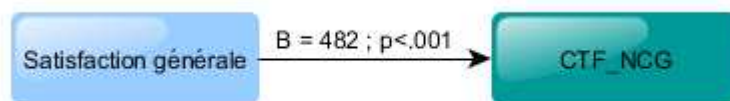
Tout d'abord, il est intéressant de noter l'importance de s'intéresser, d'une part, à la satisfaction générale et, d'autre part, aux éléments spécifiques qui la constitue. En effet, la satisfaction professionnelle générale semble bien impactée par d'autres dimensions, mais une grande partie des facettes du MSQ (Weiss & *al.*, 1967) ne sont pas significatives et ne permettent pas de différencier nos deux populations.

Nous avons pu voir qu'il existait des différences entre nos deux populations au niveau du conflit et de la satisfaction. Afin d'aller plus loin dans la comparaison de nos populations, nous essaierons d'aller au-delà de simples comparaisons de moyennes et d'analyser le lien entre la satisfaction et le conflit. En effet, l'objectif est d'étudier l'impact du conflit et de l'enrichissement sur la satisfaction professionnelle perçue par les marins mais aussi d'analyser les différences qui existent sur ce lien selon la situation familiale de célibataire géographique.

### 2.3 Modèles de régression

Nous faisons l'hypothèse que les personnels moins satisfaits ressentent davantage de conflits et que ceux qui sont plus satisfaits des différentes facettes étudiées ressentent plus d'enrichissement. Pour chaque facette de l'interface travail-famille (conflit travail-famille, conflit famille-travail, enrichissement travail-famille, enrichissement famille-travail), nous présenterons d'abord les résultats de la satisfaction générale pour l'ensemble de la population puis pour les célibataires géographiques. Nous reviendrons ensuite sur les liens entre les facettes de la satisfaction et l'interface travail-famille pour ces deux populations. Pour ce faire, nous avons réalisé des modèles de régression, disponibles en annexes. Dans cette partie, ne seront présentées que les facettes dont la significativité est supérieure à .10 pour au moins une des deux populations. Ce choix a été fait pour faciliter la lecture des résultats.

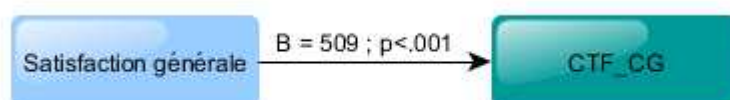
*Effet de la satisfaction professionnelle sur le conflit travail-famille*



CTF : Conflit travail-famille  
NCG : Non célibataire géographique

*Figure 7. Régression entre la satisfaction générale et le CTF pour les non célibataires géographiques*

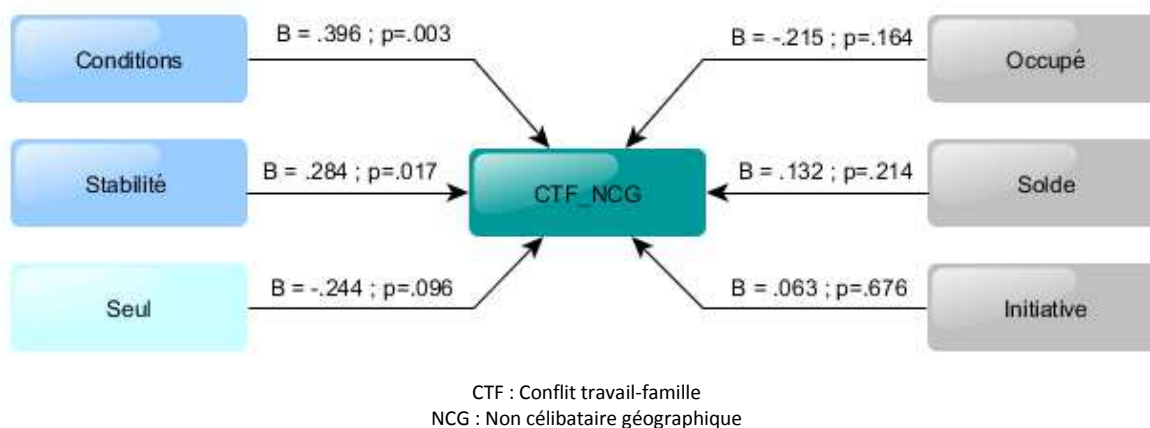
Le fait d'être moins satisfait au travail engendre une augmentation du conflit travail-famille pour les non célibataires géographiques.



CTF : Conflit travail-famille  
CG : Célibataire géographique

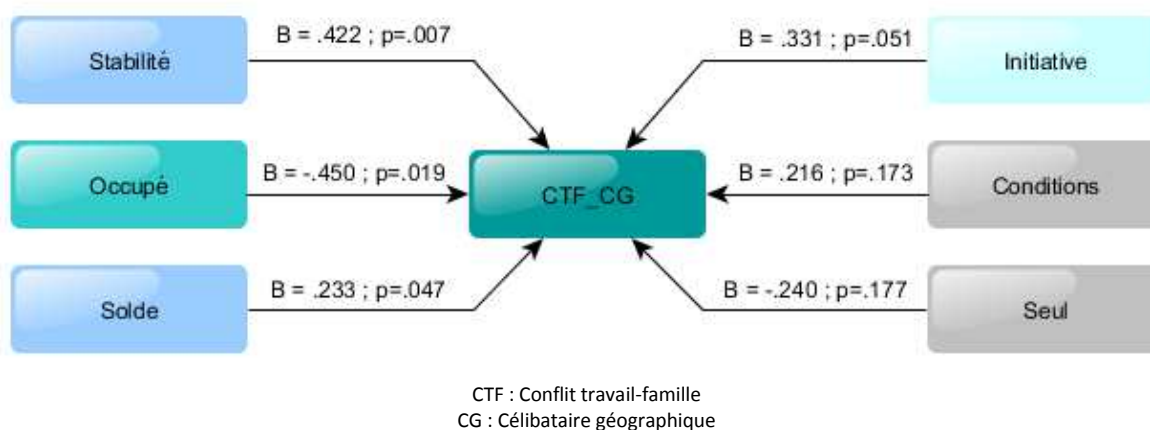
*Figure 8. Régression entre la satisfaction générale et le CTF pour les célibataires géographiques*

De la même manière, le fait d'être moins satisfait au travail provoque une augmentation du conflit travail-famille pour les célibataires géographiques.



*Figure 9. Modélisation de la satisfaction sur le CTF pour les non célibataires géographiques*

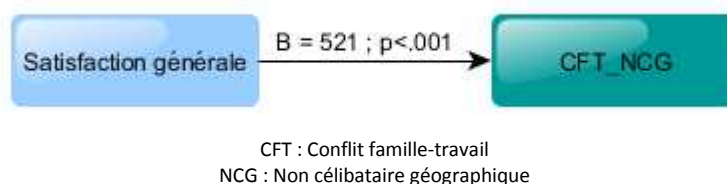
Différentes sources d'insatisfaction sont à l'origine du conflit travail-famille, ainsi, le fait d'être insatisfait de ses conditions de travail et de sa stabilité professionnelle entraîne une augmentation du conflit travail-famille pour les non célibataires géographiques.



*Figure 10. Modélisation de la satisfaction sur le CTF pour les célibataires géographiques*

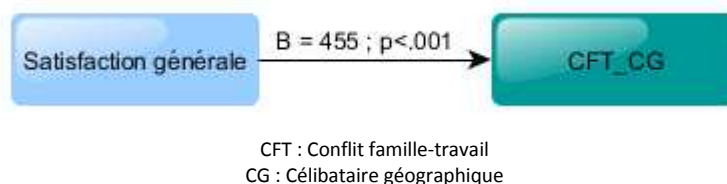
Deux éléments permettent de réduire le conflit travail-famille chez les célibataires géographiques : la satisfaction vis-à-vis de la stabilité de l'emploi et de la solde. Un élément surprenant apparaît dans nos résultats : le fait d'être satisfait de pouvoir être occupé au travail augmenterait le conflit travail-famille, ce qui souligne bien la complexité du phénomène de satisfaction.

*Effet de la satisfaction professionnelle sur le conflit famille-travail*



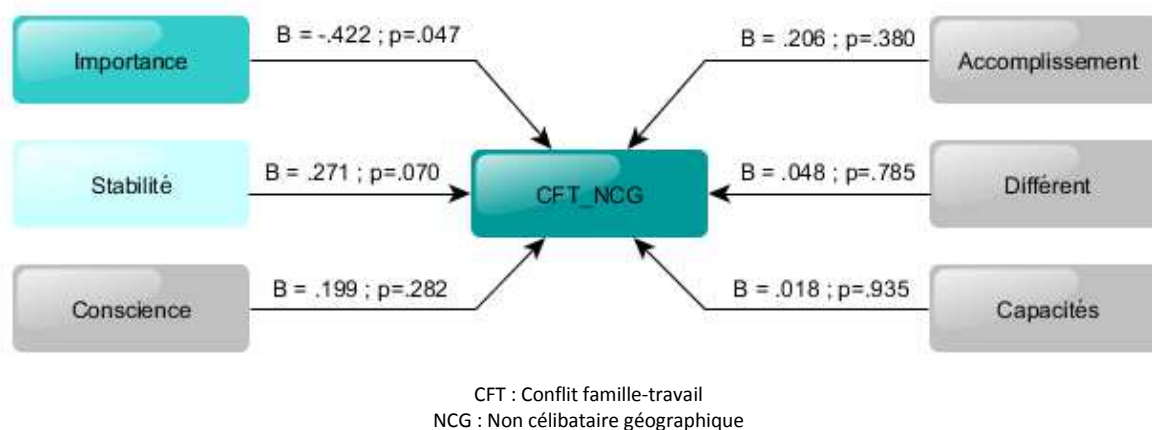
*Figure 11. Régression entre la satisfaction générale et le CFT pour les non célibataires géographiques*

L'insatisfaction professionnelle engendre une augmentation du conflit famille-travail chez les non célibataires géographiques.



*Figure 12. Régression entre la satisfaction générale et le CFT pour les célibataires géographiques*

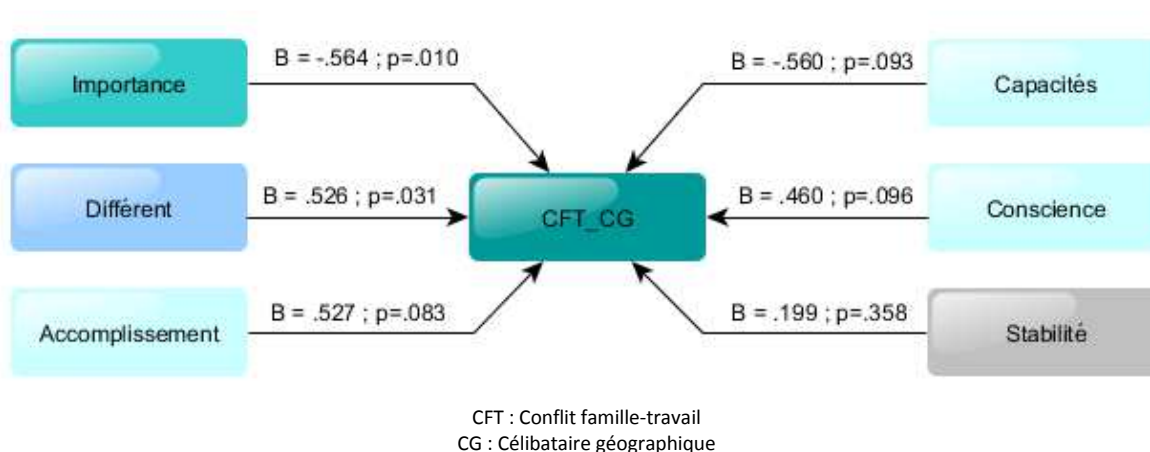
Tout comme pour les non célibataires géographiques, l'insatisfaction professionnelle augmente le conflit famille-travail chez les célibataires géographiques.



*Figure 13. Modélisation de la satisfaction sur le CFT pour les non célibataires géographiques*



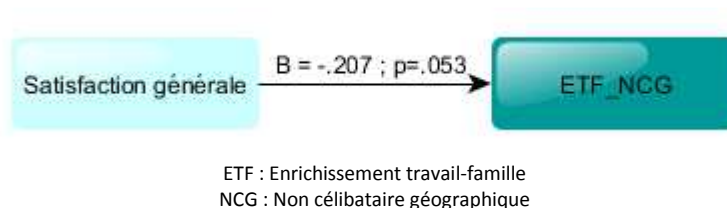
Concernant les facettes de la satisfaction, seule la satisfaction de l'importance accordée par autrui est significative. Cette dernière engendrerait davantage de conflit famille-travail. Ainsi, un individu qui estime être valorisé socialement par ses collègues ou ses supérieurs laisserait plus facilement déborder sa sphère familiale sur sa sphère professionnelle.



*Figure 14. Modélisation de la satisfaction sur le CFT pour les célibataires géographiques*

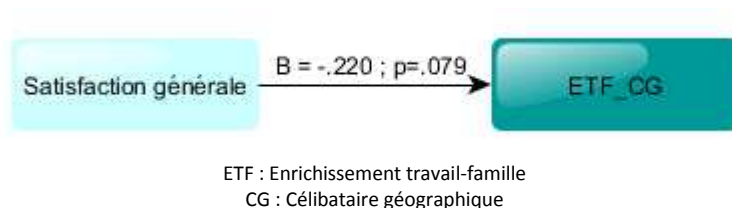
Pour les célibataires géographiques, nous retrouvons le même effet de l'importance sur le conflit famille-travail. Cependant, une autre facette a une incidence sur le conflit famille-travail : ne pas être satisfait de la polyvalence des tâches à réaliser au cours de la journée augmenterait le conflit de la famille sur le travail.

#### *Effet de la satisfaction professionnelle sur l'enrichissement travail-famille*



*Figure 15. Régression entre la satisfaction générale et l'ETF pour les non célibataires géographiques*

La satisfaction générale n'a pas d'effet sur l'enrichissement travail-famille pour les non célibataires géographiques.

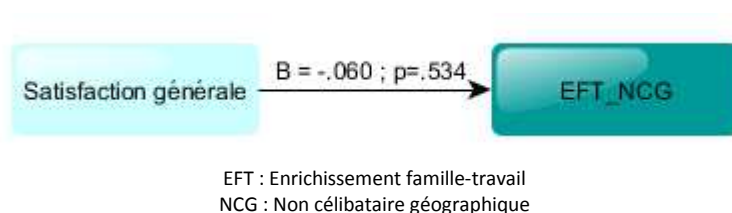


*Figure 16. Régression entre la satisfaction générale et l'ETF pour les célibataires géographiques*

De la même manière, la satisfaction professionnelle n'a pas d'effet sur l'enrichissement travail-famille chez les célibataires géographiques.

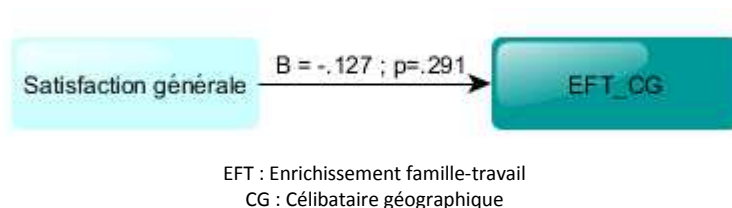
Dans cette sous-partie, les résultats par facettes ne seront pas présentés car il n'existe aucun lien significatif entre les facettes de la satisfaction professionnelle et l'enrichissement du travail sur la famille. Le modèle de régression est disponible en annexe.

#### *Effet de la satisfaction professionnelle sur l'enrichissement famille-travail*



*Figure 17. Régression entre la satisfaction générale et l'EFT pour les non célibataires géographiques*

La satisfaction professionnelle n'a pas d'effet sur l'enrichissement famille-travail.



*Figure 18. Régression entre la satisfaction générale et l'EFT pour les célibataires géographiques*

Le même résultat s'observe pour les célibataires géographiques : la satisfaction professionnelle n'a pas d'effet sur l'enrichissement famille-travail.

Afin d'aller plus loin, nous reviendrons donc sur l'impact des facettes de la satisfaction professionnelle sur l'enrichissement famille-travail.

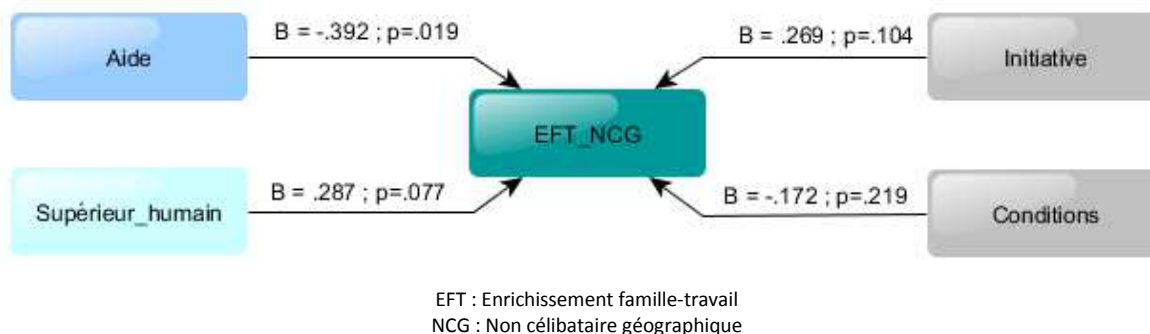


Figure 19. Modélisation de la satisfaction sur l'EFT pour les non célibataires géographiques

Le fait d'être satisfait par l'aide apportée à autrui augmenterait l'enrichissement famille-travail des non célibataires géographiques.

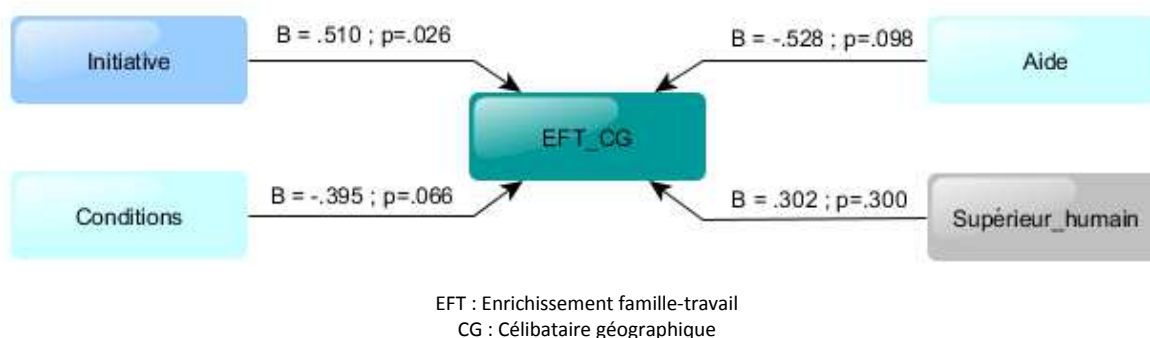


Figure 20. Modélisation de la satisfaction sur l'EFT pour les célibataires géographiques

Chez les célibataires géographiques, le fait d'être insatisfait à la prise d'initiative réduit l'enrichissement famille-travail.

### 3 Discussion

Cette première étude porte sur les élèves, il est donc essentiel de considérer les résultats comme s'adaptant particulièrement à cette population spécifique.

### 3.1 Différence sur le vécu de l'interface travail-famille

Les célibataires géographiques ressentent davantage de conflit famille-travail que les non célibataires géographiques, ce qui confirme l'hypothèse 1b. Ces résultats semblent aller dans le sens de notre première étude. En effet, la famille restait présente dans l'esprit des individus, notamment en cas de problème, et ce, tout au long de la journée. De la même manière, le lien avec la famille étant perturbé par le travail, la famille ne peut plus profiter de moments dédiés (tels que le soir notamment) pour se retrouver. Ainsi, ces moments se produisent au long de la journée et la sphère familiale et ses stressors s'inviteraient dans la sphère professionnelle et augmenteraient le conflit famille-travail, comme l'illustre la méta-analyse de Michel et collaborateurs (2010). Une autre explication de ce résultat pourrait être l'acceptation du débordement du travail sur la famille, vécu comme normal pour la plupart des personnels, à l'inverse du débordement de la famille sur le travail. Ainsi, il ne serait pas choquant de continuer à travailler le soir ou de penser aux problématiques rencontrées au travail le week-end, mais il paraît peu adapté d'inviter la famille dans la sphère professionnelle. Cela peut être d'autant plus vrai dans la Marine, où la famille « ne fait pas partie du paquetage ». En effet, les problématiques familiales ne sont pas considérées comme des contraintes liées au domaine professionnel. Ce discours est en train de changer mais reste encore présent dans les mentalités de beaucoup. De plus, notre population, constituée d'élèves, pourrait être davantage concernée : les aides proposées aux célibataires géographiques ne s'appliquent pas aux élèves qui sont en cours pour moins de 9 mois, ce qui représente la totalité de notre échantillon.

De plus, les résultats portant sur le conflit travail-famille ne sont pas significatifs, ce qui ne valide pas l'hypothèse 1a. Ainsi, le conflit travail-famille ne serait pas plus important pour les célibataires géographiques. Il est cependant intéressant de noter que cette facette est celle où les deux groupes sont supérieurs à la moyenne. Nous voyons qu'il s'agit de la seule moyenne supérieure à 3 pour les non célibataires géographiques. Ainsi, toute la population étudiée serait confrontée au conflit travail-famille alors que la présence de conflit famille-travail est plus présente chez les célibataires géographiques. Cela peut s'expliquer par la situation d'élèves qui implique plus d'investissement personnel en dehors du temps de travail qu'une affectation « classique ». En effet, les personnes interrogées suivent un cours d'une durée inférieure à un an et n'occupe pas, au moment de l'étude, un poste en unité.

Ainsi, le travail serait plus central pour les élèves en général, indépendamment de la situation de célibat géographique. Or, la centralité du travail est une source de conflit du travail sur la famille (Michel et *al.*, 2010). Il sera donc intéressant de pouvoir comparer ces résultats à une population de personnels qui ne sont pas en cours.

Finalement, les élèves ne ressentent pas de différences au niveau de l'enrichissement, quel que soit le sens de ce dernier, ce qui contredit les hypothèses 1c et 1d. Il reste cependant intéressant de constater que symboliquement, les célibataires géographiques sont en dessous de la moyenne en enrichissement travail-famille, alors que les non célibataires géographiques sont au-dessus. Là aussi, la possibilité d'étudier une population de personnels affectés sera importante. En effet, l'enrichissement peut être limité dans une situation de cours, l'élève étant plus passif dans son activité professionnelle. En effet, il est en cours pour apprendre et n'a peut-être pas le même sentiment d'utilité qu'un individu qui a un poste de travail.

### 3.2 Différence sur le ressenti de la satisfaction professionnelle

Les célibataires géographiques sont moins satisfaits professionnellement que les non célibataires géographiques d'une façon générale. Cela va donc dans le sens de notre deuxième hypothèse. L'analyse du MSQ (Weiss & *al.*, 1967) permet de détailler les sources de satisfaction qui diffèrent. Il ressort de cette analyse que les non célibataires géographiques sont moins satisfaits par leurs conditions de travail. Cette différence pourrait s'expliquer par la répartition du temps réservé au travail, notamment au travail personnel. Des élèves sont généralement amenés à travailler le week-end, pour pouvoir avancer sur des devoirs ou apprendre des cours. Cependant, les célibataires géographiques sont « désavantagés » par cette réalité : étant absents toute la semaine de leur domicile, il apparaît plus compliqué pour eux de justifier à leur famille que le temps dédié à la sphère familiale, déjà réduit par la situation de célibataire géographique, soit encore davantage écourté à cause de la sphère professionnelle.

Le deuxième élément qui diffère entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques porte sur les qualités humaines du ou des supérieurs hiérarchiques. Les célibataires géographiques évaluent de façon plus négative les compétences humaines de leur supérieur, résultat similaire à l'étude qualitative. Cela pourrait s'expliquer par

l'impossibilité des supérieurs à prendre en compte les problématiques individuelles liées à la situation de célibataire géographique. En effet, il apparaît compliqué pour un instructeur d'accorder des facilités pour le vendredi ou le lundi à certains sans créer un problème d'équité entre les élèves célibataires géographiques mais aussi avec les non célibataires géographiques. De la même manière, les résultats entre nos deux populations diffèrent au niveau des compétences techniques du supérieur hiérarchique. Nous pensons néanmoins que ce résultat est influencé par les problématiques expliquées plus haut : la perception des compétences humaines de l'individu serait donc assimilée à ses compétences techniques. La corrélation entre ces deux variables est de .605, ce qui va dans le sens de cette interprétation.

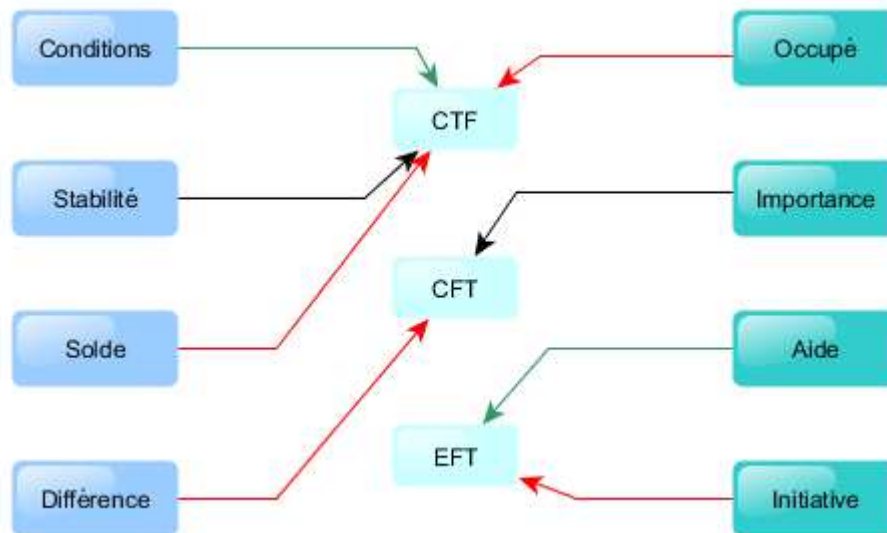
Ainsi, le célibat géographique ne semble pas être une situation bénéfique pour les individus en formation dans la marine nationale. En effet, les célibataires géographiques ressentent davantage de conflits, mais sont également moins satisfaits que les non célibataires géographiques. Or, le conflit et la satisfaction professionnelle sont à l'origine d'un grand nombre de comportements qui importent à l'organisation (Greenhaus & *al.*, 2001 ; Lourel & Guéguen, 2007). Comme nous l'avons vu, le conflit et l'insatisfaction peuvent engendrer des problèmes aussi bien individuels qu'organisationnels. Il serait donc plus efficace d'éviter, tant que faire se peut, de placer les élèves dans ce type de situation. Cela leur permettrait à court terme d'être meilleurs en formation, et d'être donc plus performants à long terme (Judge & *al.*, 2001) : un individu qui suit sa formation dans de bonnes conditions, apprendra mieux et aura des bases plus solides pour réaliser son travail. Bien sûr, il apparaît impossible de mettre en place des formations dans toutes les régions où vivent les marins, cela ne sera pas rentable pour l'institution, qui devrait organiser 2 à 3 fois plus de formations (dans les ports principaux), faire déplacer les formateurs, et ainsi déplacer le problème du célibat géographique sur d'autres individus. Cependant, il serait intéressant d'adapter les durées et l'organisation des formations pour faciliter l'organisation familiale des individus. Cela pourra passer, par exemple, par le fait de terminer les cours le vendredi midi, afin de faciliter le retour au domicile et de mettre ainsi en place les mêmes arrangements pour les célibataires géographiques en cours que les autres. Une autre solution pourrait être d'éviter de proposer trop de devoirs ou de révisions en fin de semaine, afin de permettre aux élèves, particulièrement en célibat géographique de pouvoir investir pleinement la sphère privée

pendant ce laps de temps. Cela pourrait également se révéler utile pour les élèves non célibataires géographiques qui ressentent aussi du conflit travail famille.

### 3.3 Lien entre satisfaction et interface travail-famille

Les résultats généraux montrent que la satisfaction générale impacte le ressenti du conflit du travail sur la famille et de la famille sur le travail pour tous. Cela montre donc l'intérêt de s'intéresser au lien entre satisfaction professionnelle et interface travail-famille, mais aussi l'importance de mesurer les dimensions de la satisfaction professionnelle pour mieux comprendre d'où provient cette différence.

La figure suivante résume les résultats des liens entre satisfaction professionnelle et interface travail-famille pour les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques. Une flèche noire représente un lien significatif pour les deux populations, une flèche verte pour les non célibataires géographiques et une flèche rouge représente un lien significatif pour les célibataires géographiques. Les sources de satisfaction situées sur la gauche de la figure (en bleu) représentent un lien positif entre l'insatisfaction et la dimension de l'interface, ainsi, plus les individus sont **insatisfaits**, plus la mesure de la SWING (Lourel & *al.*, 2005) augmente. A l'inverse, les sources situées à droite de la figure (en vert) représentent un lien négatif entre insatisfaction et interface travail-famille, ce qui signifie que plus les individus sont **satisfaits**, plus la mesure de la SWING (Lourel & *al.*, 2005) augmente.



CTF : Conflit travail-famille  
 CFT : Conflit famille- travail  
 EFT : Enrichissement famille-travail  
 Flèche verte : Non célibataire géographique  
 Flèche rouge : Célibataires géographique  
 Flèche noire : Célibataires géographique et non célibataires géographique  
 Case bleu : lien positif  
 Case verte : lien négatif

*Figure 21. Comparaison de l'effet de satisfaction sur l'interface travail-famille entre non célibataires géographiques et célibataires géographiques*

### 3.3.1 Conflit travail-famille

Indépendamment de la population, l'insatisfaction vis-à-vis de sa stabilité professionnelle engendre une augmentation du conflit travail famille. La situation professionnelle des répondants -pouvant être sous contrat, susceptibles d'être mutés régulièrement- induit une certaine forme de précarité professionnelle. Celle-ci peut être à l'origine d'une survalorisation de la sphère professionnelle, entraînant ainsi une augmentation de la centralité du travail. Or, la centralité du travail est un antécédent du conflit travail-famille, ce qui semble donc confirmer le modèle de Michel et collaborateurs (2010).

L'insatisfaction vis-à-vis des conditions de travail augmente le conflit travail-famille des non célibataires géographiques, mais ce résultat ne se retrouve pas chez les célibataires géographiques. Ainsi, il semblerait que les éléments n'ayant pas un effet direct sur le bien-être de la famille ne permettent pas d'améliorer le conflit travail-famille des



célibataires géographiques. En effet, la solde et la stabilité de l'emploi, également significatives pour les célibataires géographiques, sont deux sources qui améliorent directement le vécu de la famille et peuvent être perçues par ces derniers. Ainsi, la stabilité de l'emploi limite le stress qui peut être induit par la précarité de l'emploi et limite le conflit basé sur la tension (Greenhaus & Beutell, 1985). De la même manière, le salaire perçu par l'individu peut être vu comme un soutien organisationnel. Or, ce dernier permet lui aussi de limiter le conflit travail-famille (Michel & *al.*, 2010).

Chez les célibataires géographiques, un autre élément apparaît surprenant : le fait d'être occupé pendant la journée augmente significativement le conflit travail-famille. Il se peut que cette occupation soit le signe d'une implication professionnelle du marin. Or, l'implication dans le rôle professionnel augmente le risque de conflit travail-famille (Michel & *al.* 2010).

Finalement, il est intéressant d'observer que les zones d'insatisfaction qui augmentent le conflit travail-famille sont celles qui renvoient aux besoins extrinsèques (Maslow, 1954).

### 3.3.2 Conflit famille-travail

Les deux populations interrogées ressentent davantage de conflit famille-travail lorsqu'elles sont satisfaites de l'importance qu'elles ont aux yeux des autres. Il est possible que des personnes dépendent, professionnellement parlant, d'individus qui sont satisfaits par cette dimension. Or cette dépendance pourrait être une forme de stressors professionnels qui pourrait compléter le modèle de Michel et collaborateurs (2010) et qui correspondrait à une forme d'exigence professionnelle telle que définie par Greenhaus et Beutell (1985). Ainsi, la responsabilité induite par cette importance engendrerait du stress professionnel qui augmenterait le conflit basé sur la tension.

Chez les célibataires géographiques, le fait de ne pas être satisfait de la polyvalence des tâches à réaliser au cours de la journée augmente le conflit de la famille sur le travail. Cela signifie que des individus effectuant des tâches répétitives au sein de la journée seraient davantage touchés par le conflit famille-travail. Des individus polyvalents effectuent de nombreuses missions au cours d'une journée et sont donc plus sollicités d'un point de vue cognitif que des individus qui réalisent des tâches répétitives. Cette sollicitation pourrait donc aider la personne à garder son attention sur le travail lors de la réalisation de sa

mission, ce qui pourrait réduire le temps accordé à la famille lors du temps professionnel. À l'inverse, la répétition de la tâche pourrait être moins prenante au niveau intellectuel, ce qui favoriserait l'émergence de pensées extérieures au travail, concernant notamment la famille. Cela confirmerait le travail de Dumas (2008) qui considère qu'un travail qui manque d'intérêt peut devenir une source de conflit.

Ce résultat permet de compléter le modèle de Michel et collaborateurs (2010). En effet, la variété des tâches à réaliser semble être à l'origine d'une augmentation du conflit travail-famille. Il est donc intéressant de percevoir qu'à l'inverse, une absence de variété augmente le conflit famille-travail. Il sera donc essentiel pour l'individu de trouver un juste milieu afin de limiter l'apparition des deux types de conflit.

### 3.3.3 Enrichissement travail-famille

Aucun résultat n'apparaît significatif pour l'enrichissement travail-famille. Cette absence de résultat est surprenante, en effet, nous aurions pu attendre un impact d'autant plus marqué ici. Ainsi, le fait d'être satisfait par son travail ne permet pas d'augmenter l'impact positif du travail sur la famille. Ce résultat montre bien le fonctionnement différent de l'enrichissement par rapport au conflit.

### 3.3.4 Enrichissement famille-travail

Il est intéressant de constater que la satisfaction liée au besoin d'accomplissement (Maslow, 1954) permet l'enrichissement famille-travail.

Pour les non célibataires géographiques, le fait d'être satisfait par l'aide apportée à autrui augmenterait l'enrichissement famille-travail. Il est possible que les répondants aient acquis des compétences dans la sphère familiale qui se transfèrent dans la sphère professionnelle : ainsi, l'aide apportée aux membres de sa famille et l'empathie développée pourraient être utiles dans le cadre du travail, ce qui expliquerait ce résultat. Il s'agirait donc d'une forme d'enrichissement de la personnalité (Sieber, 1974).

Chez les célibataires géographiques, une seule dimension influence l'enrichissement famille-travail : la possibilité de prendre des initiatives. Ainsi, si les répondants sont satisfaits par le fait de prendre des initiatives, ils ressentent davantage d'enrichissement famille-travail. Il est possible que des personnes prenant plus d'initiatives aient acquis des

compétences grâce à leur vie familiale, comme le précise Greenhaus et Powell (2006) dans leur modèle et se sentent ainsi plus à l'aise au travail.

Les résultats généraux semblent en partie en désaccord avec nos hypothèses de travail. En effet, la satisfaction professionnelle n'améliore pas l'interface travail-famille : certains éléments favorisent une meilleure interface mais d'autres la compliquent. De plus, l'enrichissement a des liens moindres avec la satisfaction professionnelle, ce qui laisse penser que ces deux concepts auraient des antécédents différents.

### 3.4 Limites et conclusion

Une partie des hypothèses sont confirmées : il existe bien des différences entre célibataires géographiques et non célibataires géographiques dans le ressenti de la satisfaction professionnelle : la satisfaction professionnelle générale réduit le conflit travail-famille, ce qui confirme partiellement les hypothèses H2 et H3a. De la même manière, il existe des différences entre les deux populations sur le vécu de l'interface travail-famille : les célibataires géographiques ressentent davantage de conflit famille-travail que les non célibataires géographiques, ce qui confirme l'hypothèse H1b. Finalement, le lien entre satisfaction et interface travail-famille diffère entre ces deux populations, ce qui va dans le sens de l'hypothèse H4. Ces résultats sont donc intéressants, mais il est essentiel d'aller plus loin.

De plus, il est intéressant de constater que ce ne sont pas les mêmes types de satisfaction qui influencent l'interface travail-famille. En effet, l'insatisfaction de besoins extrinsèques augmente le conflit, alors que la satisfaction des besoins supérieurs semble plus améliorer l'enrichissement.

Malgré l'intérêt de ces résultats, il existe certaines limites à ce travail. Une première limite de cette étude est la population choisie. En effet, les élèves sont des personnels particuliers dans l'institution. Ils sont dans un endroit dédié pour un temps relativement limité : les cours durent au plus 9 mois, alors qu'une affectation dure en général trois ans. Ainsi, il est possible que les effets de notre étude soient limités par cet aspect. Les participants pourraient faire preuve de plus de patience vis-à-vis de leur situation, sachant qu'elle sera plutôt brève, comparativement à d'autres. Aussi, il serait pertinent de réinterroger le lien entre

satisfaction et interface travail-famille chez des personnels affectés et disposant d'une plus grande expérience professionnelle.

Une seconde limite est l'outil utilisé. En effet, la SWING (Lourel & *al.*, 2005) est une échelle intéressante et validée, la seule disponible en français. Cependant, les résultats montrent qu'il est difficile de la valider sur la population étudiée. Il se pourrait donc que les items ne soient pas tout à fait adaptés au contexte ou à la population. Il pourrait donc être intéressant de proposer une autre échelle.

Finalement, cette recherche ne s'intéresse pas aux officiers. Ils représentent une catégorie plus restreinte de personnel, mais il serait important de les prendre en compte dans une prochaine étude.

Ces limites seront donc prises en compte pour réaliser une deuxième étude. Pour mieux comprendre ce qui a été observé, il faut s'intéresser au reste de la population qui constitue la marine nationale : les marins affectés à terre et sur les bâtiments, cela fera l'objet de la prochaine étude.

# Chapitre 6. Célibat géographique et satisfaction chez les marins

---

Une deuxième étude quantitative portant sur les marins affectés a été réalisée pour mieux comprendre le lien entre conflit et/ou enrichissement et satisfaction professionnelle chez les marins en situation de célibat géographique.

## 1 Méthode

### 1.1 Population

12 000 personnels ont été sollicités pour répondre, nous avons reçu 5 554 réponses mais n'avons conservé que 5 298 participants dans le cadre de cette recherche. En effet, les personnes n'ayant pas répondu à tous les items concernant le conflit ou l'enrichissement ont été supprimées de l'échantillon, afin de pouvoir tirer des conclusions au plus près de la situation des individus.

L'échantillon compte 84,83 % d'hommes et 15,27 % de femmes. Ils sont âgés de 17 à 58 ans ( $m=33,90$  ;  $e-t=7,67$ ) et ont une ancienneté comprise entre 1 et 42 ans ( $m=13,81$  ;  $e-t=7,7$ ). Parmi eux, 3 725 sont en couple (soit 70,31 %), 13,38 % sont célibataires géographiques (soit 709 individus) et 56,93 % ne le sont pas (3 016 participants). 52,98 % des répondants ont au moins un enfant et 47 % n'en ont pas.

23,5 % des répondants sont équipages, 40,73 % sont officiers marinières et 35,77 % sont officiers.

### 1.2 Procédure

Dans le cadre du suivi des personnels et de leur bien-être professionnel, les marins sont régulièrement sollicités afin de participer à une enquête sociologique portant sur différents éléments intéressants la DPMM. Pour cette étude, le service Condition du Personnel de la Marine (CPM) sollicite généralement une grande quantité de marins, ce qui nous a immédiatement intéressés. Nous avons donc sollicité le service CPM afin de pouvoir ajouter quelques items portant sur l'interface travail-famille, demande qui a été acceptée et qui

nous a donc permis de réaliser cette étude. Le questionnaire a été saisi grâce au logiciel Sphinx, hébergé par le ministère de la Défense, afin de permettre aux répondants de participer via leur poste de travail professionnel. Ces derniers recevaient un mail contenant le questionnaire, la consigne était la suivante, signée par le DPMM : « Ce questionnaire a été réalisé afin de mieux connaître vos conditions de vie et de travail. Conduite tous les trois ans, cette consultation s'adresse à 12 000 d'entre vous, quel(le) que soit votre profil ou votre affectation actuelle. Ce formulaire est strictement anonyme et son exploitation est confidentielle. Les réponses que vous y apporterez seront agrégées avec celles des autres marins tirés au sort en vue d'un traitement statistique. Je vous demande de bien vouloir y répondre sincèrement et d'ajouter, le cas échéant, vos commentaires libres dans l'espace prévu à cet effet. Cette enquête est un rendez-vous important entre les marins et la DPMM et une occasion unique de vous donner la parole. Je compte sur votre participation ».

Une fois l'enquête close, les résultats, disponibles sur la plateforme Sphinx, ont été exportés au format Excel afin de procéder à leur traitement.

### 1.3 Outils

Les participants ont répondu à une enquête intitulée « la marine en questions » dans le cadre d'une étude sociologique à laquelle nous avons pu ajouter des items. Le questionnaire est divisé en plusieurs parties. Nous ne décrivons ici que les items que nous avons utilisés ou ajoutés pour l'étude.

La première partie porte sur les éléments biographiques. Les participants indiquent leur genre, leur âge, leur ancienneté, leur statut marital, le nombre et l'âge de leur(s) enfant(s). Ils précisent également s'ils sont en situation de célibat géographique.

La deuxième partie concerne la satisfaction professionnelle et les conditions de travail. Cette échelle contient différents items, mesurant chacun un aspect spécifique de la satisfaction professionnelle et créée par le service CPM. Pour chaque item, les répondants s'expriment sur une échelle en quatre points, les items sont les suivants : « Êtes-vous satisfait de votre progression professionnelle au sein de la marine ? » ; « Votre poste actuel est-il en adéquation avec vos compétences ? » ; « Avez-vous confiance dans l'avenir de la marine ? » ; « Pensez-vous avoir votre place dans la marine de demain ? ». Pour ces quatre items, le

participant se situe sur une échelle en 4 points allant de « oui, tout à fait » à « non, pas du tout ». « Êtes-vous satisfait de votre rémunération compte tenu de vos efforts ? ». Pour cet item, le marin se positionne sur une échelle de satisfaction en 4 points, allant de « Très satisfait » à « Pas du tout satisfait ». « Votre charge de travail est : ». Pour cet item, le répondant doit se situer sur une échelle d'importance en 4 points de « très importante » à « peu élevée ». « Vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques sont : », « Les relations avec les autres marins de votre unité sont : ». Pour ces deux items, le marin évalue ses relations sur une échelle en quatre points, de « très bonnes » à « très mauvaises ».

La dernière partie traite de l'interface travail-famille. Elle compte quatre échelles :

- Le Conflit Famille Travail est constitué de deux items : « Si je me dispute avec un proche, cela impacte mon état d'esprit » ; « Si j'ai des problèmes personnels, cela m'empêche de me concentrer au travail ». L'alpha est de .623.
- Le Conflit Travail Famille contient les deux items suivants : « Mon travail m'empêche d'être aussi présent pour ma famille que je le souhaiterais » ; « La Marine me permet de consacrer suffisamment de temps à ma famille (item renversé) ». L'alpha est de .753.
- L'Enrichissement Famille Travail propose les deux items suivants : « Être en contact avec mes proches me permet de tenir au travail » ; « Après avoir passé un bon moment avec mes proches, je suis de meilleure humeur avec mes collègues ». L'alpha est de .686.
- L'Enrichissement Travail Famille est composé de deux items : « Votre solde vous permet d'avoir un bon niveau de vie » ; « Travailler pour la Marine rend votre famille et/ou vos amis fiers de vous. ». L'alpha est de .338.

## 2 Résultats

### 2.1 Validation des échelles

#### *Analyses descriptives*

Pour les items codés de 1 à 5, nous attendons une moyenne comprise entre 2 et 4 ; pour les items codés de 1 à 4, nous attendons une moyenne comprise entre 1,25 et 2,75. Pour l'ensemble des items, nous attendons un écart type entre 0,75 et 1,25. L'asymétrie (Skewness) et l'aplatissement (Kurtosis) nous informent sur la normalité des distributions de réponses. Nous souhaitons obtenir des indicateurs inférieurs à 2 en valeur absolue.

#### *Echelle conflit et enrichissement travail-famille*

*Tableau 10. Analyse descriptive des items*

	N	Min	Max	Moy	E-T	Skewness	Kurtosis
ETF_1	5298	1	4	2,56	,798	-,191	-,416
ETF_2	5298	1	4	3,27	,667	-,763	1,019
CFT_1	5298	1	5	2,39	1,093	,410	-,503
CFT_2	5298	1	5	2,34	1,020	,415	-,357
CTF_1	5298	1	5	3,25	1,137	-,299	-,635
CTF_2	5298	1	5	3,21	,976	-,094	-,524
EFT_1	5298	1	5	3,76	1,154	-,830	-,048
EFT_2	5298	1	5	3,90	1,126	-1,062	,521

Tous les items semblent avoir des distributions correctes pour la suite des analyses : les moyennes, écarts-types et coefficients d'aplatissement et d'asymétrie sont conformes à nos attentes, à l'exception de deux items, cependant les autres données étant correctes, nous les avons conservés.



*Echelle de satisfaction**Tableau 11. Analyse descriptive des items*

	N	Min	Max	Moy	E-T	Sk	Kurt
<b>Progression</b>	5288	1	4	2,05	,816	,593	,021
<b>Adéquation poste/compétence</b>	5293	1	4	1,87	,863	,865	,167
<b>Solde</b>	5296	1	4	2,53	,828	,181	-,578
<b>Charge</b>	5292	1	4	2,92	,767	-,087	-,794
<b>Supérieur</b>	5294	1	4	1,71	,668	,783	1,000
<b>Collègue</b>	5289	1	4	1,60	,539	,186	-,302
<b>Confiance avenir</b>	5292	1	4	2,39	,914	-,374	,320
<b>Place avenir</b>	5277	1	4	2,11	,866	,454	-,429

Nous avons réalisé des analyses de consistance interne afin de vérifier la fidélité de nos dimensions : conflit et enrichissement, chacun divisé en deux facettes : travail sur la famille et famille sur le travail.

*Consistance interne**Tableau 12. Alphas de Cronbach*

	Nombre d'items	Alphas
<b>Conflit travail / famille</b>	2	.623
<b>Conflit famille / travail</b>	2	.753
<b>Enrichissement travail / famille</b>	2	.338
<b>Enrichissement famille / travail</b>	2	.686

Les alphas des trois premières dimensions sont satisfaisants. L'enrichissement travail-famille est quant à lui très bas. Les items portent en effet sur des aspects très différents de l'enrichissement travail-famille, ce qui peut expliquer ce résultat. De plus, notre étude exploratoire a permis de faire ressortir un élément important de l'enrichissement : certains apports positifs du travail sur la famille ne sont pas perçus comme tels. L'exemple du salaire est le plus marquant : les individus ne considèrent pas le salaire comme de l'enrichissement et donc une conséquence du travail, mais comme une raison de travailler et donc d'une

cause. Cela peut également être dû au fait que le salaire ne soit pas directement lié à une productivité donnée et qu'il soit identique d'un mois sur l'autre, indifféremment du temps passé au travail ou de la quantité de travail demandée.

Une analyse factorielle nous permettra de vérifier l'intérêt de conserver ces items et de les traiter ou non en un facteur.

*Tableau 13. Analyses factorielles*

	CFT	EFT	CTF	ETF
CFT_1	,873	,110	,102	-,032
CFT_2	,870	,127	,080	-,077
EFT_1	,119	,857	,037	-,022
EFT_2	,107	,857	,017	,048
CTF_2	-,038	-,092	,883	-,110
CTF_1	,264	,170	,801	-,016
ETF_1	,075	-,103	-,079	,810
ETF_2	-,183	,132	-,038	,731

La structure en quatre facteurs est conforme au modèle attendu. Cette analyse va dans le sens d'une structure simple de bonne qualité : chaque item sature dans son facteur et ne présente pas de double saturation. L'enrichissement travail-famille donne des résultats satisfaisants, nous pouvons donc conserver cette structure.

### *Comparaisons de moyennes*

Nous avons effectué des comparaisons de moyennes entre nos deux groupes sur les différentes facettes. Les résultats se situent dans les tableaux suivants.

*Tableau 14. Différences de moyennes entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques*

	CG	NCG	T de student
CTF	3.66	3.15	T = 14.119, p=.000
CFT	2.58	2.35	T = 5.832, p=.000
ETF	2.83	2.92	T = -3.892, p=.000
EFT	3.92	3.88	T= 1.169, p=.243

Il existe des différences significatives entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques dans presque tous les domaines du conflit et de l'enrichissement. En effet, seul l'enrichissement famille-travail ne présente pas de différence. Ainsi, les célibataires géographiques ressentent davantage de conflit travail-famille et famille-travail mais ressentent également moins d'enrichissement travail-famille que les non célibataires géographiques.

De la même manière, nous avons souhaité analyser les différences qui pouvaient exister entre nos deux groupes au niveau de la satisfaction professionnelle.

*Tableau 15. Différences de moyennes entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques*

	CG	NCG	T de student	Eta <sup>2</sup>
<b>Adéquation poste/compétence</b>	2,02	1,74	T = 7,737, p=.000	0,016
<b>Confiance avenir</b>	2,49	2,37	T = 3,052, p <.005	0,002
<b>Place avenir</b>	2,21	2,11	T = 2,81, p <.005	0,002
<b>Solde</b>	2,65	2,46	T = 5,472, p=.000	0,008
<b>Charge</b>	2,96	2,99	T = -1,169, p=.242	
<b>Collègue</b>	1,61	1,56	T = 2,276, p=.023	0,001
<b>Progression</b>	2,18	1,98	T = 5,945, p=.000	0,009
<b>Supérieur</b>	1,7	1,68	T = 0,926, p=.354	

Il existe des différences significatives entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques concernant la satisfaction professionnelle. La plus importante concerne l'équilibre entre travail et vie personnelle. Il existe également des différences concernant l'adéquation entre poste et compétence, la progression professionnelle et la solde. Viennent ensuite, de façon plus modérée, la confiance en l'avenir, la place dans l'avenir, les collègues et la satisfaction de l'uniforme.

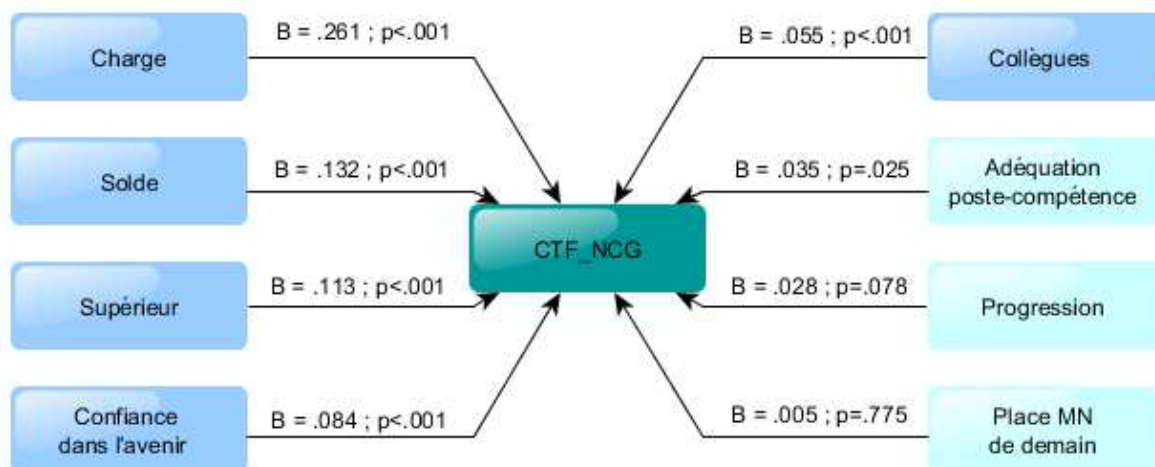
Nous voyons donc qu'il existe des différences entre célibataires géographiques et non célibataires géographiques concernant le conflit, l'enrichissement et la satisfaction. Nous essaierons maintenant d'aller au-delà de simples comparaisons de moyennes afin d'analyser le lien entre conflit ou enrichissement et la satisfaction professionnelle. Pour ce faire, nous

proposerons des modèles de régression analysant le lien entre l'ensemble de sources de satisfaction sur chaque interface travail-famille. Ces analyses seront réalisées sur chacun de nos deux groupes, afin d'analyser les différences entre nos populations.

## 2.2 Modèles de régression

Pour chaque facette de l'interface travail-famille, nous avons réalisé des modèles de régression permettant de mettre en lumière l'impact de la satisfaction. La modélisation semblait plus appropriée qu'un ensemble de régression simple. En effet, toutes les sources de satisfaction coexistent, aussi une modélisation semble plus proche de la réalité. Pour chaque facette, nous proposerons deux modèles de régressions : le premier présentera les résultats pour les non célibataires géographiques, le deuxième ne portera que sur les célibataires géographiques.

### *Le conflit travail-famille et satisfaction*

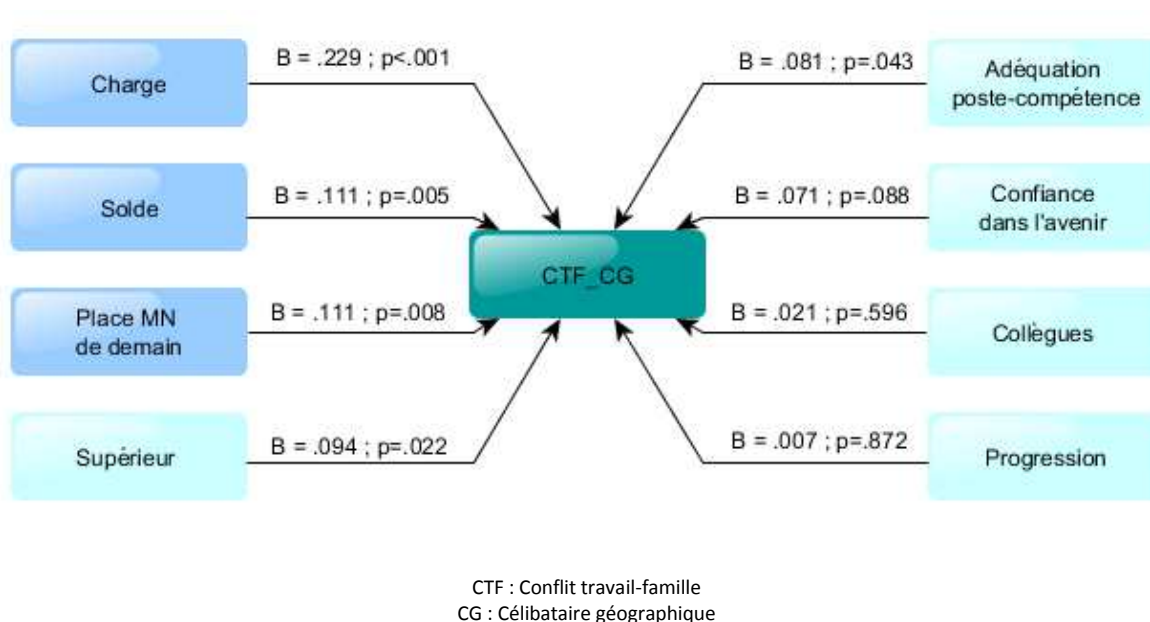


CTF : Conflit travail-famille  
NCG : Non célibataire géographique

*Figure 22. Modélisation de la satisfaction sur le CTF pour les non célibataires géographiques*

Nous voyons sur la figure ci-dessus que de nombreuses sources de satisfaction vont prédire le conflit travail-famille. Ainsi, le sentiment de ne pas pouvoir gérer sans difficulté sa charge de travail, estimer ne pas gagner suffisamment d'argent, avoir de mauvais rapports avec ses supérieurs ou avec ses collègues et ne pas avoir confiance dans l'avenir de l'institution, sont

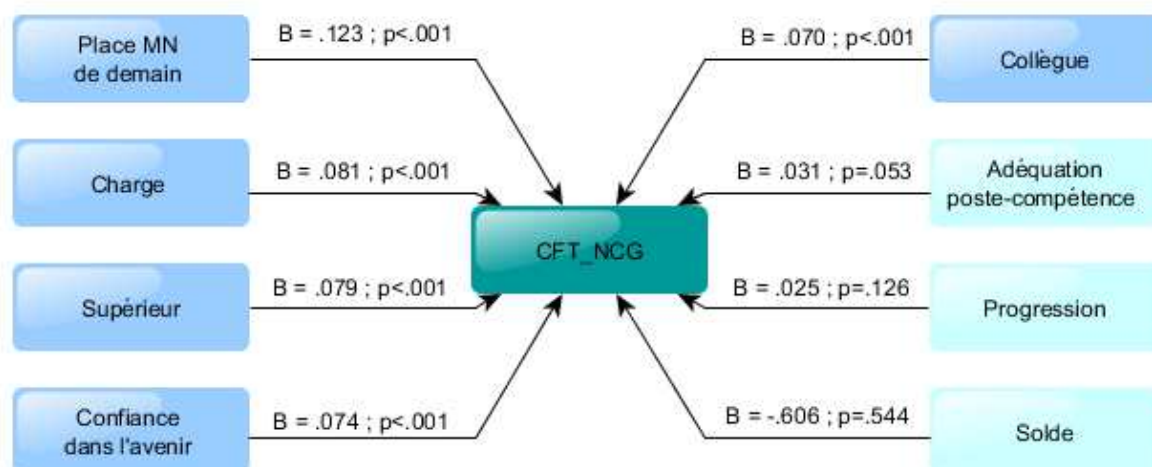
autant de sources d'insatisfaction impliquées dans le conflit travail-famille. Il s'agit de sources émanant de différentes caractéristiques du travail : l'emploi, les relations professionnelles, l'institution. Dans l'ensemble, nous pouvons donc conclure que l'insatisfaction professionnelle engendre du conflit travail-famille. Mais qu'en est-il pour les célibataires géographiques ?



*Figure 23. Modélisation de la satisfaction sur le CTF pour les célibataires géographiques*

Les résultats des célibataires géographiques diffèrent des non célibataires géographiques. En effet, seules trois sources de satisfaction impactent le conflit travail-famille : la charge de travail, la solde et le sentiment d'avoir sa place dans la marine de demain. Ainsi, les causes de conflit travail-famille semblent plus pragmatiques chez les célibataires géographiques : la quantité de travail au quotidien, les revenus et l'avenir professionnel. Ils apparaissent moins sensibles aux relations qu'ils peuvent entretenir avec autrui, au travail, et semblent moins investis dans l'institution. Ainsi le célibat géographique pourrait être apparenté à une forme de précarité, entraînant les individus à se recentrer sur leurs besoins plus « primaires » et à plus court terme.

### Le conflit famille-travail et satisfaction



CFT : Conflit famille-travail  
NCG : Non célibataire géographique

*Figure 24. Modélisation de la satisfaction sur le CFT pour les non célibataires géographiques*

Comme pour le conflit travail-famille, nous voyons que de nombreux éléments jouent un rôle dans le conflit famille-travail pour les non célibataires géographiques. Ainsi, la place dans la Marine de demain, la charge de travail, les relations avec les supérieurs et les collègues et la confiance dans l'avenir sont autant de zones d'insatisfaction qui tendent à augmenter le conflit famille-travail.

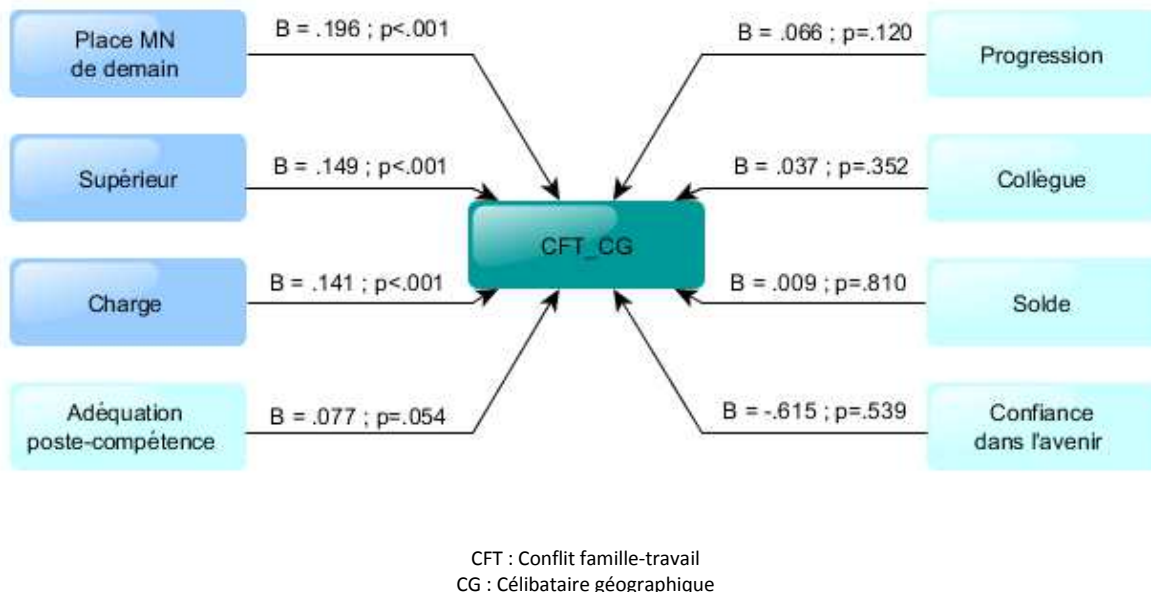


Figure 25. Modélisation de la satisfaction sur le CFT pour les célibataires géographiques

Les résultats des célibataires géographiques sont assez proches des résultats généraux. En effet, les trois premières sources d'insatisfaction liées au conflit famille-travail sont les mêmes. Les collègues et la confiance dans l'avenir n'ont cependant plus de relations significatives chez les célibataires géographiques.

### L'enrichissement travail-famille et satisfaction

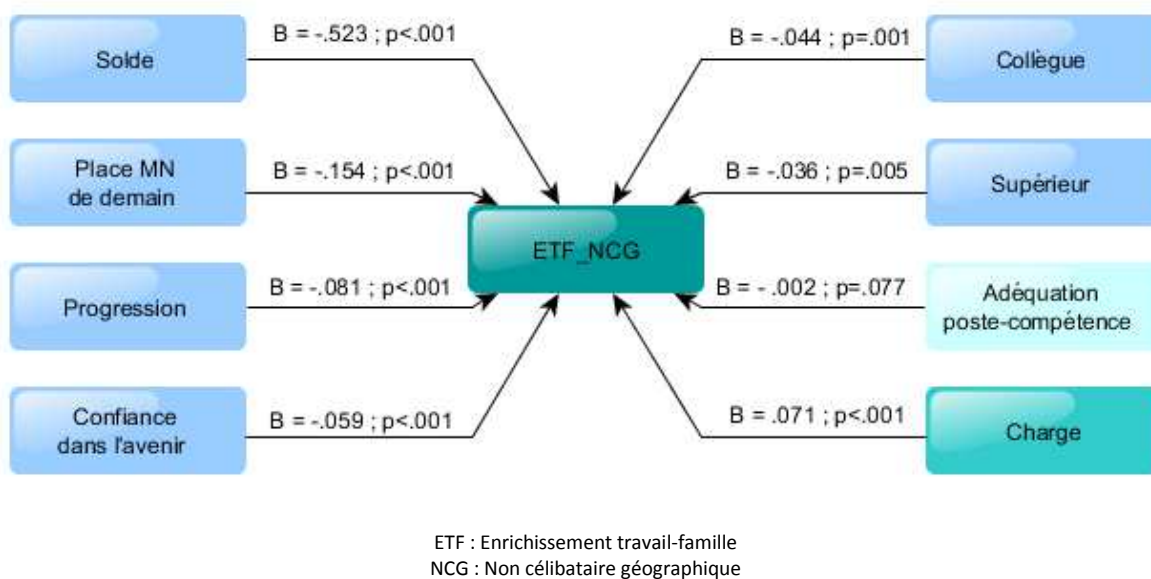
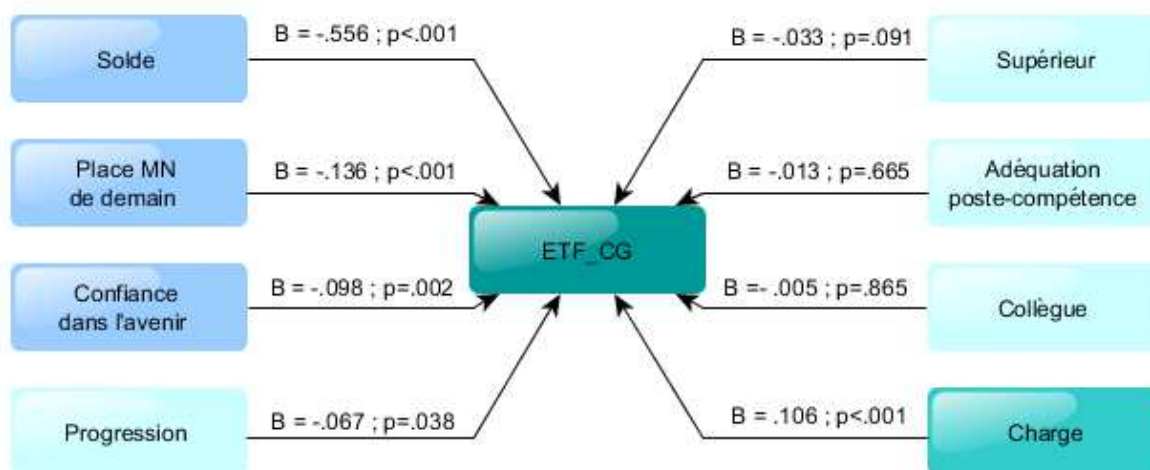


Figure 26. Modélisation de la satisfaction sur l'ETF pour les non célibataires géographiques

Ici encore, de nombreuses sources de satisfaction entrent en jeu dans l'enrichissement travail-famille. Ainsi la satisfaction vis-à-vis de la solde, la place dans la Marine de demain, la progression de carrière, la confiance dans l'avenir et les relations avec les collègues et les supérieurs, sont autant d'éléments permettant d'augmenter l'enrichissement travail-famille. Un résultat apparaît surprenant : la satisfaction concernant la charge de travail réduit l'enrichissement travail-famille, cet élément sera abordé dans la discussion.



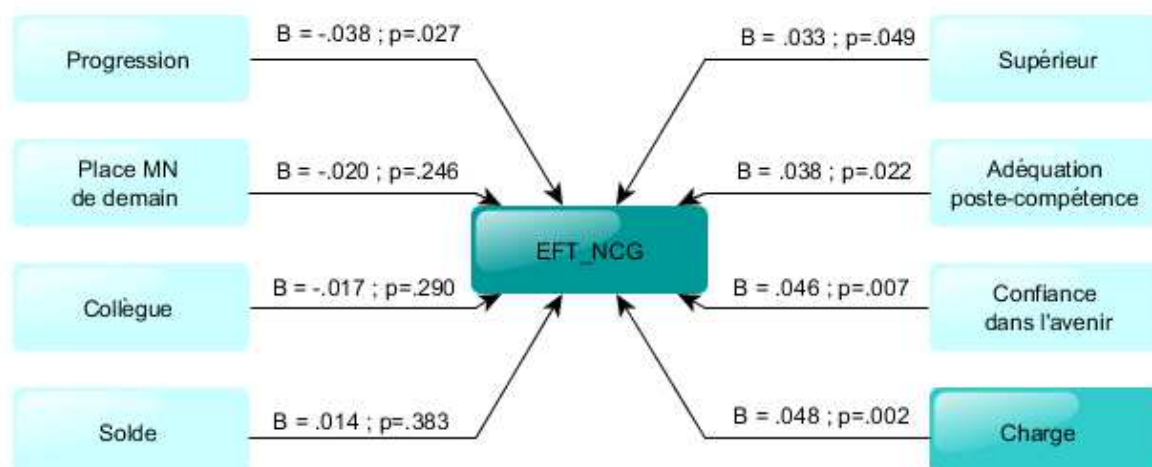
ETF : Enrichissement travail-famille  
CG : Célibataire géographique

*Figure 27. Modélisation de la satisfaction sur l'ETF pour les célibataires géographiques*

Les résultats des célibataires géographiques sont encore une fois assez proches des résultats des non célibataires géographiques : la satisfaction vis-à-vis de la solde, de la place dans la Marine de demain et de la confiance dans l'avenir augmente l'enrichissement travail-famille et, de la même manière, une charge de travail très importante augmente l'enrichissement travail-famille.



### *L'enrichissement famille-travail et satisfaction*

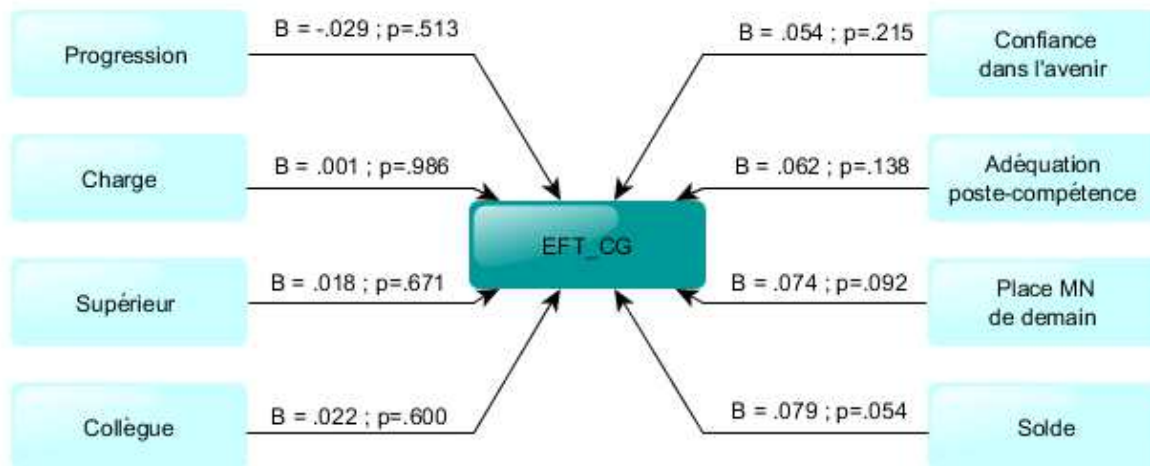


EFT : Enrichissement famille-travail  
 NCG : Non célibataire géographique

*Figure 28. Modélisation de la satisfaction sur l'EFT pour les non célibataires géographiques*

Une charge de travail importante augmente l'enrichissement famille-travail. De la même manière, une mauvaise adéquation entre le poste occupé et les compétences ainsi qu'un manque de confiance dans l'avenir augmentent l'enrichissement famille-travail.

Au niveau des célibataires géographiques, les résultats diffèrent.



EFT : Enrichissement famille-travail  
CG : Célibataire géographique

*Figure 29. Modélisation de la satisfaction sur l'EFT pour les célibataires géographiques*

Nous n'avons aucun résultat significatif. Ainsi, la satisfaction ou insatisfaction professionnelle n'a pas d'impact sur l'enrichissement famille-travail.

### 3 Discussion

#### 3.1 Différence sur le vécu de l'interface travail-famille

Il existe des différences entre célibataires géographiques et non célibataires géographiques sur la plupart des dimensions mesurées. Ainsi, les célibataires géographiques ressentent plus de conflit travail-famille mais aussi famille-travail que les non célibataires géographiques. De la même manière, ils ressentent moins d'enrichissement du travail sur la famille. Cela confirme notre première hypothèse de travail. En outre, il semble que la construction d'une échelle adaptée à la marine nationale soit pertinente, au vu de ces résultats. Il reste néanmoins des améliorations à réaliser, notamment sur l'échelle de l'enrichissement travail famille qui présente un alpha de Cronbach faible.

#### 3.2 Différence sur le ressenti de la satisfaction professionnelle

La plupart des mesures de la satisfaction professionnelle diffèrent entre les deux populations. Ainsi, six des huit facettes étudiées sont significativement moins bien évaluées par les célibataires géographiques, ce qui confirme donc notre deuxième hypothèse de

travail. Ainsi, les célibataires géographiques sont moins satisfaits par la solde qu'ils reçoivent, l'adéquation entre leur poste et leur compétence, leur progression dans l'institution, les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues de travail, le fait qu'ils pensent avoir leur place dans la Marine de demain et la confiance qu'ils ont dans l'avenir de l'institution.

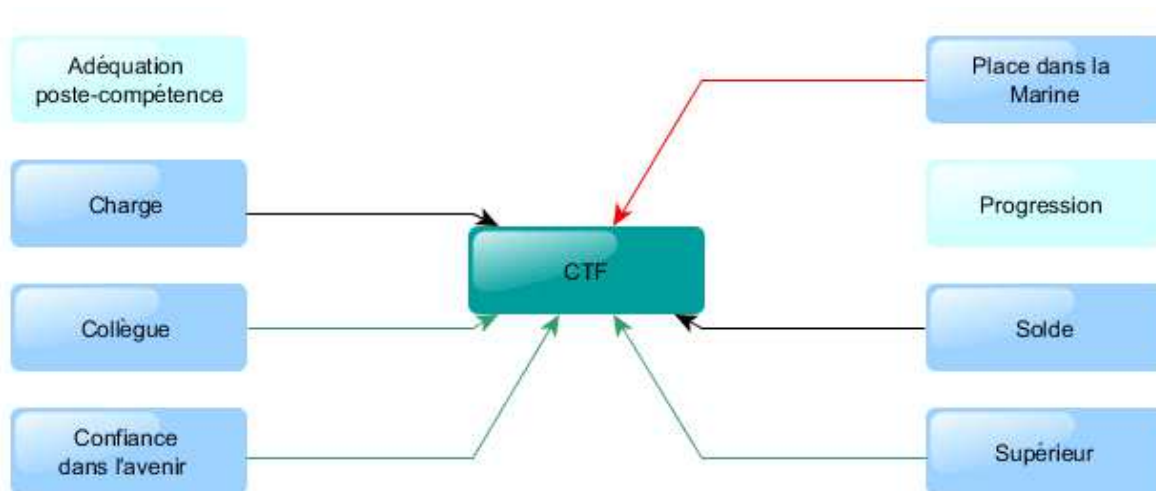
Concernant la solde, de nombreux célibataires géographiques doivent dépenser beaucoup d'argent pour rentrer chez eux régulièrement et ne reçoivent pas de compensation financière. Aussi, il est possible que les dépenses plus importantes liées au statut de célibataire géographique entraînent cette insatisfaction. De la même manière, les célibataires géographiques sont moins satisfaits par l'adéquation entre leur poste et leur compétence et par leur progression dans l'institution. Les célibataires géographiques, obligés de quitter leur domicile familial, sont peut-être plus exigeants par rapport au poste qu'ils occupent et à leur avancement, justifiant ainsi l'éloignement qui est exigé. En effet, Sieber (1974) montre que les personnes attendent une équité entre les droits et les devoirs. Le célibat géographique appartient à la catégorie des devoirs, il s'agit d'un sacrifice qui peut être jugé comme important. Aussi, les personnels attendent peut-être des compensations de la part de l'organisation qui peuvent se traduire par un meilleur avancement ou un poste adapté.

Ensuite, les célibataires géographiques sont moins satisfaits de leurs relations avec leurs collègues de travail. Ces derniers ont des horaires de travail légèrement décalés par rapport aux autres individus, ce qui peut compliquer les échanges avec les collègues de travail.

Finalement, les célibataires géographiques semblent avoir moins confiance dans l'avenir de l'institution et dans la place qu'ils auront dans cet avenir. Cela peut être lié au fait qu'ils ne souhaitent pas faire perdurer cette situation trop longtemps.

### 3.3 Lien entre satisfaction professionnelle et interface travail-famille

#### 3.3.1 Satisfaction et conflit travail-famille



CTF : Conflit travail-famille  
 Flèche noire : Célibataires géographiques et non célibataires géographiques  
 Flèche rouge : Célibataires géographiques  
 Flèche verte : Non célibataires géographiques

*Figure 30. Synthèse du lien entre satisfaction et CTF*

La modélisation du lien entre les formes de satisfaction professionnelle et le conflit travail-famille permet d'observer des liens intéressants entre ces deux concepts au niveau de la population des non célibataires géographiques mais aussi chez les célibataires géographiques.

Ainsi, plusieurs formes d'insatisfaction professionnelle augmentent le conflit travail-famille.

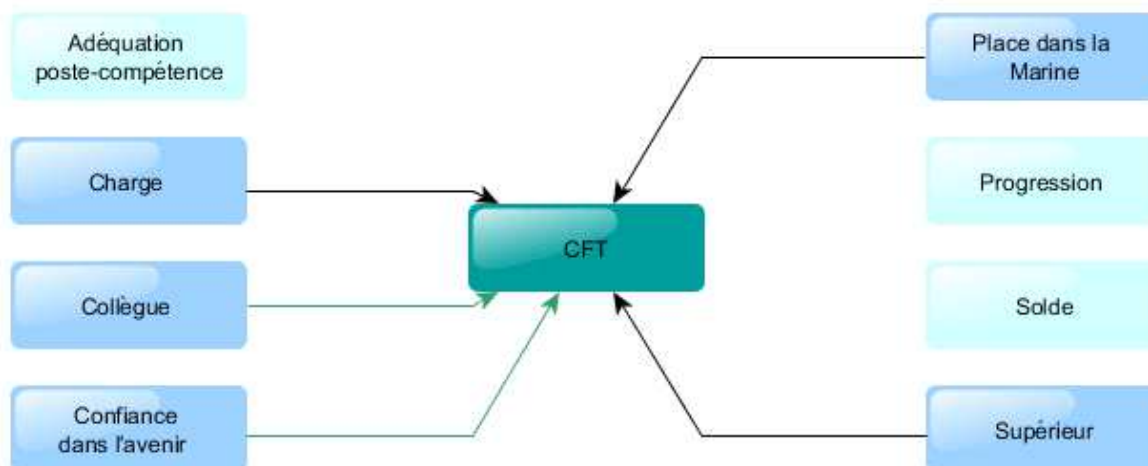
Une charge de travail trop grande et un salaire jugé insuffisant augmentent le conflit travail-famille. Il s'agit là de dimensions ayant un impact concret sur la vie quotidienne : en effet, une charge de travail trop importante peut être à l'origine d'un stress important au travail (Karasek & Theorell, 1990) et cette charge se ressent au quotidien. De la même manière, le manque d'argent est un problème qui peut être ressenti au quotidien. Il apparaît compréhensible que ce lien s'observe dans nos deux populations. En effet, l'insatisfaction perçue de façon régulière ne peut pas être « mise de côté » chez les célibataires géographiques. Il est intéressant de constater qu'une fois encore, ce sont les aspects

extrinsèques de la satisfaction professionnelle (Maslow, 1954) qui impactent le conflit travail-famille, indépendamment du statut.

Pour les autres aspects de la satisfaction professionnelle, nos deux populations diffèrent : tout d'abord, les non célibataires géographiques ressentent davantage de conflit travail-famille lorsqu'ils sont insatisfaits par leurs relations professionnelles (collègues et supérieurs hiérarchiques), ce qui n'est pas le cas des célibataires géographiques. Il existerait donc bien une différence d'impact des relations professionnelles sur le conflit chez les célibataires géographiques. Aussi, le conflit travail-famille des non célibataires géographiques est impacté par les relations professionnelles, ce qui va dans le sens du modèle de Michel et collaborateurs (2010), mais la force de cet antécédent disparaît chez les célibataires géographiques. Il serait intéressant d'aller plus loin dans la recherche de ce lien et de comprendre si cette différence s'explique par un désinvestissement de la sphère affective du milieu professionnel ou si elle trouve cette explication ailleurs.

Finalement, il est intéressant de voir que la question de l'avenir a un impact sur le conflit travail-famille pour les deux populations, mais pas au même niveau. Ainsi, les non célibataires géographiques seront davantage impactés par l'insécurité de leur emploi dans la marine quand les célibataires géographiques seront touchés par leur propre insécurité. Ce résultat nous interpelle : là encore, se pose la question de l'investissement des célibataires géographiques : ne seraient-ils pas moins attachés à l'organisation que les autres ? Plaçant leur intérêt avant celui de l'institution. Cela peut tout à fait s'entendre pour les individus. Il paraît concevable que son intérêt personnel soit prioritaire à l'intérêt de son organisation. Cependant, une institution telle que la marine serait en droit d'attendre l'inverse. En effet, l'engagement dans l'armée est distinct d'un simple contrat de travail et il est demandé un investissement bien plus important de la part d'un militaire que de la part d'un civil. Aussi, si cet investissement semble bien réel chez les marins, il semble être moins vrai chez les célibataires géographiques. Il est donc essentiel de prendre cet élément en compte et de repenser la question de l'importance du célibat géographique : le fait d'exiger la mobilité comme preuve d'investissement est-il la meilleure solution si cette acceptation de mutation se traduit, à court ou moyen terme, par un désinvestissement ? Il serait donc utile de proposer une étude sur l'investissement professionnel des célibataires géographiques par rapport aux non célibataires géographiques.

### 3.3.2 Satisfaction et conflit famille-travail



CFT : Conflit famille-travail  
 Flèche noire : Célibataires géographiques et non célibataires géographiques  
 Flèche rouge : Célibataires géographiques  
 Flèche verte : Non célibataires géographiques

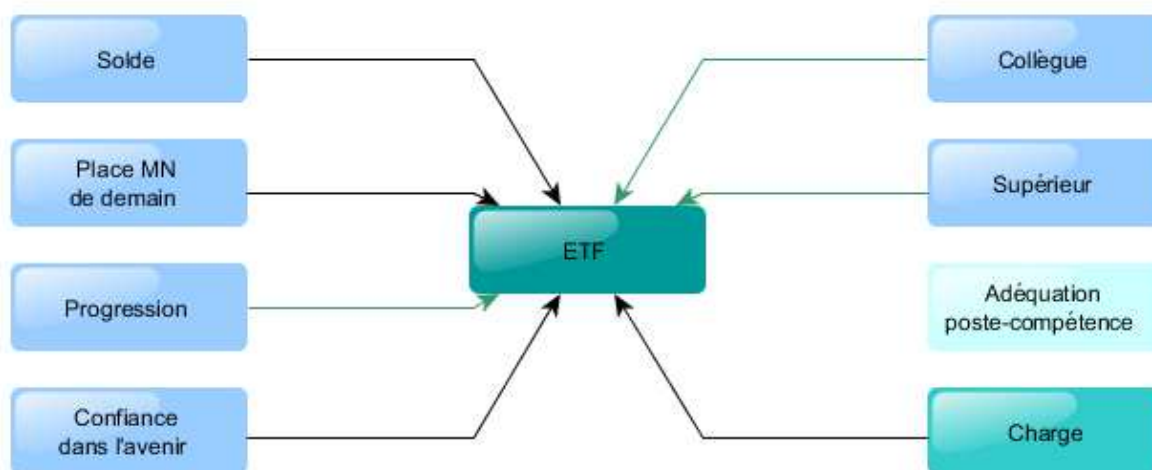
*Figure 31. Synthèse du lien entre satisfaction et CFT*

Indifféremment du statut, le conflit famille-travail des répondants est impacté par trois sources d'insatisfaction : la charge de travail, le rapport avec les supérieurs hiérarchiques et l'avenir perçu de l'individu dans la marine. Il est possible que ces zones d'insatisfaction soient à l'origine de conflits dans la famille, entraînant ainsi des problématiques professionnelles pour la personne. Ainsi, la charge de travail peut avoir un impact sur le temps passé au travail : l'individu doit rester plus tard et cela peut être une source de reproche au sein de la sphère familiale, ayant donc une incidence sur le travail. Cet élément semble confirmer la méta-analyse de Michel et collaborateurs (2010). De la même manière, le supérieur hiérarchique peut avoir une incidence directe sur le temps de travail, sur le service effectué par la personne ou sur les besoins de départs anticipés. Cela pourrait avoir le même effet que la charge de travail.

Finalement, la place dans la marine peut s'expliquer de la même manière : il peut être difficile de justifier un investissement professionnel important si l'engagement de la personne n'est pas stable et n'assure pas la sécurité de la sphère familiale. Ainsi, ces trois sources pourraient entraîner des reproches dans la sphère familiale, engendrant ainsi un stress chez l'individu au travail.

En plus de celles-ci, le conflit famille-travail des non célibataires géographiques augmente quand la satisfaction des relations avec les collègues diminue et quand la confiance dans l'avenir de l'institution se réduit. Ici encore, cela confirme la méta-analyse de Michel et collaborateurs (2010).

### 3.3.3 Satisfaction et enrichissement travail-famille



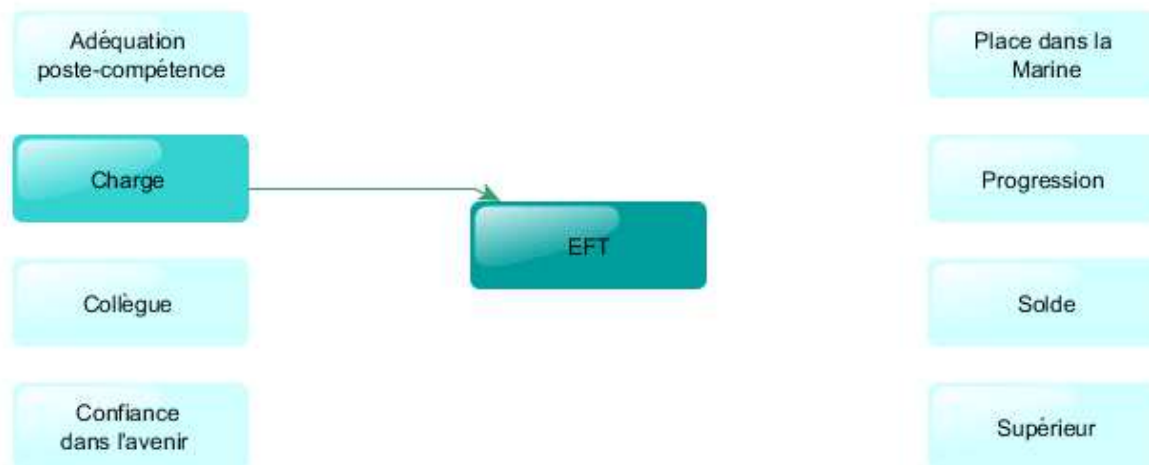
ETF : Enrichissement travail-famille  
 Flèche noire : Célibataires géographiques et non célibataires géographiques  
 Flèche rouge : Célibataires géographiques  
 Flèche verte : Non célibataires géographiques

*Figure 32. Synthèse du lien entre satisfaction et ETF*

La plupart des sources de satisfaction entraîne de l'enrichissement du travail sur la famille chez les non célibataires géographiques, ce qui confirme les ressources définies par Greenhaus et Powell (2006). Ainsi, un individu qui est bien dans son travail ressentira un plus grand enrichissement travail-famille. Ces sources sont plus restreintes chez les célibataires géographiques, où la solde et l'avenir restent les plus importants. Ainsi, les besoins plus primaires continuent à être essentiels pour eux, bien avant les autres zones de satisfaction professionnelle. Un résultat apparaît surprenant : la charge de travail. Ainsi, chez nos deux populations, le fait d'avoir une charge de travail jugée comme très importante augmente l'enrichissement du travail vers la famille. Cependant, il existe une explication simple à ce résultat : le fait d'avoir une charge de travail très importante va généralement de pair avec des responsabilités importantes et un salaire plus intéressant. Or ces deux aspects entraînent de l'enrichissement famille-travail : en effet, un salaire plus important permet

d'avoir une meilleure qualité de vie. De la même manière, avoir des responsabilités et un poste important engendrent de la fierté de la part des proches, représentant également une forme d'enrichissement famille-travail.

### 3.3.4 Satisfaction et enrichissement famille-travail



EFT : Enrichissement famille-travail  
 Flèche noire : Célibataires géographiques et non célibataires géographiques  
 Flèche rouge : Célibataires géographiques  
 Flèche verte : Non célibataires géographiques

*Figure 33. Synthèse du lien entre satisfaction et EFT*

Chez les non célibataires géographiques, une charge de travail importante augmente l'enrichissement famille-travail. Le fait de ne pas être particulièrement satisfait par cet aspect semble entraîner un réinvestissement de la sphère familiale. Cela peut être positif pour la famille, néanmoins cela signifie que des individus, ne disposant des ressources familiales ou personnelles suffisantes, encourent de gros risques si ces insatisfactions existent.

## 3.4 Limites et conclusion

Certaines hypothèses de travail ont pu être confirmées dans cette étude. Tout comme dans l'étude précédente, il est intéressant de noter que les zones d'insatisfaction extrinsèques ont un impact pour toutes les populations sur le conflit du travail sur la famille.



De plus, les marins qui ne sont pas en situation de célibat géographiques ont des antécédents du conflit qui s'approchent des modèles de la littérature. Néanmoins, cela ne semble pas s'appliquer aux célibataires géographiques, ce qui souligne bien que le vécu de ces derniers est différent.

Ensuite, cette étude permet d'interroger l'ensemble de la population de la marine nationale et la taille de l'échantillon laisse penser que les résultats peuvent être généralisés à l'ensemble des marins.

Cependant, ce travail présente certaines limites. Ainsi, l'échelle de conflit et d'enrichissement travail-famille est courte et pratique, mais n'a pas pu être validée. En effet, l'enrichissement travail-famille n'apparaît pas adapté, il faudra donc reconstruire ces items dans une prochaine recherche.

Finalement, les items utilisés pour mesurer la satisfaction professionnelle n'ont pas été conçus pour cette recherche et par conséquent, ne permettent pas de mesurer toutes les dimensions de la satisfaction professionnelle qu'il pourrait être utile d'étudier. Néanmoins, cela permet d'investiguer de nouveaux éléments, comme la vision de l'avenir, apportant des éléments intéressants pour cette recherche.

Pour aller plus loin dans le lien entre interface travail-famille et satisfaction dans ces deux populations, la prochaine étude portera sur l'impact de ces éléments sur le turnover volontaire.

# Chapitre 7. Célibat géographique et turnover

---

Afin de parfaire cette recherche sur le célibat géographique, nous avons réalisé une dernière étude sur les effets du lien entre satisfaction professionnelle et interface travail-famille sur le turnover volontaire.

## 1 Méthode

### 1.1 Participants

L'échantillon est composé de 127 personnes dont 72 démissionnaires. Dans cette étude, nous n'avons étudié que des individus en couple.

Le groupe des démissionnaires est composé de 16,7 % de femmes et de 44,4 % de célibataires géographiques. Les participants sont âgés de 17 à 28 ans ( $m=21,4$  ;  $e-t=2,5$ ). Ils ont fait le choix de quitter l'institution pendant leur période probatoire (1 semaine à 3 mois après leur engagement initial).

Le groupe des non-démissionnaires est composé de 16,4 % de femmes et de 52,7 % de célibataires géographiques. Les participants sont âgés de 18 à 36 ans ( $m=24,6$  ;  $e-t=4,8$ ).

### 1.2 Procédure

Les personnels ayant fait le choix de quitter l'institution ont été sollicités lors de leur entretien de départ avec un psychologue de la marine nationale pour remplir un questionnaire. Les individus qui composent le groupe contrôle ont été interrogés pendant leur période probatoire, soit 3 semaines à 6 mois après leur arrivée dans la marine.

### 1.3 Outil

Le répondant précise son genre et son âge, puis répond à des questions portant sur la satisfaction professionnelle et sur l'interface travail-famille.

La première partie du questionnaire mesure la satisfaction professionnelle. Cette échelle, développée en interne, est utilisée depuis 2007 et mise à jour régulièrement. Elle contient les dimensions échelles suivantes :

- *Adéquation perçue aux valeurs organisationnelles* mesure l'identification aux valeurs de la marine (4 items). Les items proposés sont les suivants : « La discipline militaire me semble trop stricte », « Je me reconnais dans les valeurs de la Marine », « Je ne suis pas fait(e) pour la discipline militaire », « J'ai des difficultés à supporter les contraintes réglementaires (horaires, port de la tenue, ...) ». L'alpha de cette échelle est de .78.
- *Satisfaction envers la spécialité* (2 items). « Mon métier ou ma spécialité ne correspondait pas à mes attentes », « J'ai été déçu(e) par ma spécialité », dont l'alpha sur cet échantillon est de .84.
- *Satisfaction envers l'encadrement* évalue le ressenti par rapport aux relations avec l'encadrement. Les 5 items de cette échelle sont les suivants : « Je me sentais soutenu(e) par mes gradés », « Je n'ai pas apprécié certaines remarques de la part de l'encadrement », « L'encadrement n'était pas assez présent pour répondre à mes questions », « L'encadrement ne m'a pas donné une bonne image de mon futur métier », « Les gradés me donnaient les informations dont j'avais besoin » dont l'alpha sur cet échantillon est de .84.
- *Satisfaction dans les relations interpersonnelles* mesure la satisfaction vis-à-vis des relations avec ses collègues et les problèmes rencontrés dans ces interactions (3 items). Les items de cette échelle sont : « Je ne m'entendais pas avec certains collègues », « Le comportement de certains de mes collègues m'a parfois dérangé(e) », « Mes relations avec mes collègues étaient bonnes ». L'alpha de cette échelle est de .74.
- *Difficulté à vivre l'éloignement affectif* (5 items) mesure la difficulté de vivre loin de sa famille ou de ses proches. Les items sont les suivants : « Mes proches ont besoin

que je sois près d'eux », « Je dépense beaucoup d'argent et de temps pour rentrer dans ma famille », « Ma famille ou mon conjoint a du mal à supporter mon absence », « Je supporte mal d'être loin de chez moi », « Ma famille me manque ». Cette échelle a un alpha de .82.

Pour chaque item, les répondants devaient se situer sur une échelle de type Likert en 5 points (de peu important (1) à très important (5), de pas satisfait (1) à très satisfait (5) et de pas d'accord (1) à tout à fait d'accord (5)).

La seconde partie du questionnaire est la SWING (Lourel & *al.*, 2005), qui mesure :

- *Le conflit travail-famille*, composé de huit items : « Vous êtes irritable à la maison parce que votre travail est exigeant » ; « Vous trouvez difficile de remplir vos obligations familiales parce que vous êtes toujours en train de penser à votre travail » ; « Vous vous devez d'annuler des rendez-vous avec votre épouse/famille-amis à cause d'engagements professionnels » ; « Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel » ; « Vous n'avez pas suffisamment d'énergie pour faire des activités de loisirs avec votre époux(se)/famille-amis à cause de votre travail » ; « Vous devez travailler si dur qu'il ne vous reste plus de temps pour vos hobbies (passe-temps) » ; « Vous avez du mal à vous détendre à la maison à cause de vos obligations professionnelles » ; « Votre travail vous prend du temps que vous auriez aimé passer avec votre époux(se)/famille-amis ». L'alpha pour cette dimension est de .88.
- *Le conflit famille-travail*, composé de quatre items : « Votre situation familiale vous rend si irritable que vous faites passer vos frustrations sur vos collègues » ; « Vous avez du mal à vous concentrer sur votre travail parce que des problèmes familiaux vous préoccupent » ; « Les problèmes avec votre époux(se)/famille-amis jouent sur votre performance professionnelle » ; « Vous n'avez pas envie de travailler à cause des problèmes avec votre époux(se)/famille-amis ». L'alpha pour cette dimension est de .82.
- *L'enrichissement travail-famille*, composé de quatre items : « Vous remplissez mieux vos obligations familiales grâce à ce que vous avez appris dans votre travail » ; « Vous arrivez mieux à tenir vos engagements à la maison parce que votre travail vous le

demande aussi » ; « Vous gérez plus efficacement votre temps à la maison grâce à la manière dont vous travaillez » ; « Vos rapports avec votre époux(se)/famille-amis sont meilleurs grâce à ce que vous avez appris dans votre travail ». L'alpha pour cette dimension est de .84.

- *L'enrichissement famille-travail*, composé de trois items : « Après avoir passé un agréable week-end avec votre époux(se)/famille-amis, vous vous amusez davantage dans votre travail » ; « Vous prenez vos responsabilités plus au sérieux au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison » ; « Vous arrivez mieux à "tenir" vos engagements au travail parce qu'on vous demande la même chose à la maison ». L'alpha pour cette dimension est de .70.

Pour chaque item, les répondants se situaient sur une échelle de type Likert en 5 points (de pas satisfait (1) à très satisfait (5)).

## 2 Résultats

### 2.1 Validation des échelles

*Tableau 16. Analyse factorielle de la satisfaction professionnelle*

	Encadrement	Eloignement	Valeurs	Collègues	Spécialité
enc4	,861	-,147	,010	-,054	,041
enc5	,809	,006	-,101	,017	,116
enc3_R	,744	-,011	,316	,268	-,059
enc1_R	,713	,213	,088	,079	,116
enc2_R	,585	,144	,221	,255	,309
eloi3	-,101	,760	,186	-,009	-,102
eloi4	,050	,743	-,022	,109	-,019
eloi2	,087	,689	,444	,043	,001
eloi1	,072	,667	,294	,125	-,168
eloi5	,064	,632	,003	,338	,059
iden8_R	,147	,115	,859	-,062	,063
iden6_R	,026	,138	,765	,011	,093
iden9_R	,110	,127	,762	-,022	,032
iden7	-,056	,121	,505	,398	,049
coll3_R	,110	,130	-,063	,848	,018
coll2_R	,109	,256	-,072	,771	-,186
coll1	,116	-,005	,176	,669	,161
spe1_R	,129	-,007	,056	-,093	,921
spe2_R	,168	-,169	,130	,091	,879

L'analyse factorielle des dimensions de la satisfaction professionnelle est satisfaisante. Chaque item sature dans sa dimension à plus de .500, ce qui est tout à fait correct. De la même manière, il n'existe pas de double saturation. Seul l'item « iden7 » présente une saturation un peu élevée dans la dimension « collègues ». Néanmoins, la saturation est beaucoup moins forte que les autres items de la dimension « collègues », il reste donc pertinent de laisser cette item dans la structure.

*Tableau 17. Analyse factorielle de la SWING (Lourel & al., 2005)*

	CTF	ETF	CFT	EFT
CTF6	,818	,020	,176	,010
CTF3	,784	-,049	,102	-,111
CTF7	,775	-,247	,278	,038
CTF4	,746	,024	,351	-,098
CTF8	,678	-,049	,294	-,262
CTF2	,671	-,306	,312	,140
CTF5	,603	-,110	,000	-,104
CTF1	,483	-,244	,299	,281
ETF3	-,066	,866	-,051	,180
ETF2	-,076	,831	,029	,179
ETF5	-,073	,777	,005	,322
ETF4	-,254	,718	-,029	,223
CFT4	,118	,027	,836	-,045
CFT3	,174	,009	,796	,058
CFT2	,353	-,007	,738	-,118
CFT1	,379	-,084	,619	-,017
EFT3	-,092	,211	-,017	,776
EFT2	-,082	,400	-,027	,685
EFT1	-,020	,280	-,042	,621

Suite à l'analyse factorielle, seul l'item « ETF1 » a été supprimé car il ne saturait pas dans son facteur. Suite à cette suppression, la structure factorielle présentait des saturations satisfaisantes et a donc été conservée.

## 2.2 Comparaison de moyennes

*Tableau 18. Comparaison des moyennes des célibataires géographiques et des non célibataires géographiques sur les échelles de la satisfaction*

	CG	NCG	T de student
Encadrement	2,1797	2,5969	T = -3,164, p=.002
Eloignement	3,1763	2,929	T = 1,456, p=.148
Identification	2,1393	2,2923	T = -1,111, p=.269
Collègue	2,8278	2,7846	T =0,268, p=.789
Spécialité	2,7623	2,9063	T =-0,686, p=.494

Il existe une différence entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques au niveau de la satisfaction professionnelle. En effet, les célibataires géographiques sont plus satisfaits par l'encadrement que les non célibataires géographiques. Les autres dimensions ne présentent pas de différence.

*Tableau 19. Comparaison des moyennes des célibataires géographiques et non célibataires géographiques sur les échelles de la SWING (Lourel & al., 2005)*

	<b>CG</b>	<b>NCG</b>	<b>T de student</b>
<b>CTF</b>	1,7598	1,8306	T = -0,565, p=.573
<b>CFT</b>	1,5157	1,5215	T = -0,053, p=.958
<b>EFT</b>	1,98	2,0108	T = -0,223, p=.824
<b>ETF</b>	1,8235	1,9435	T = -0,766, p=.445

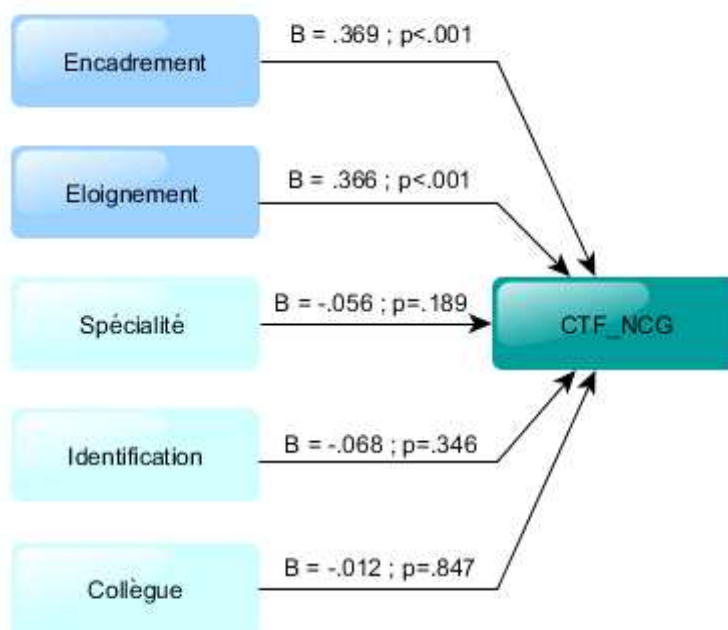
Il n'existe pas de différence significative entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques sur les dimensions de la SWING (Lourel & al., 2005). Ainsi l'évaluation du conflit et de l'enrichissement est identique pour les deux populations étudiées dans cette étude.

### 2.3 Effets simples

Dans cette partie seront présentés les liens directs qui existent entre chaque variable. Il s'agira donc de montrer dans un premier temps le lien entre satisfaction et interface travail-famille, puis, de s'intéresser au rapport entre cette interface et le turnover volontaire, pour finalement analyser le lien entre satisfaction professionnelle et démission.



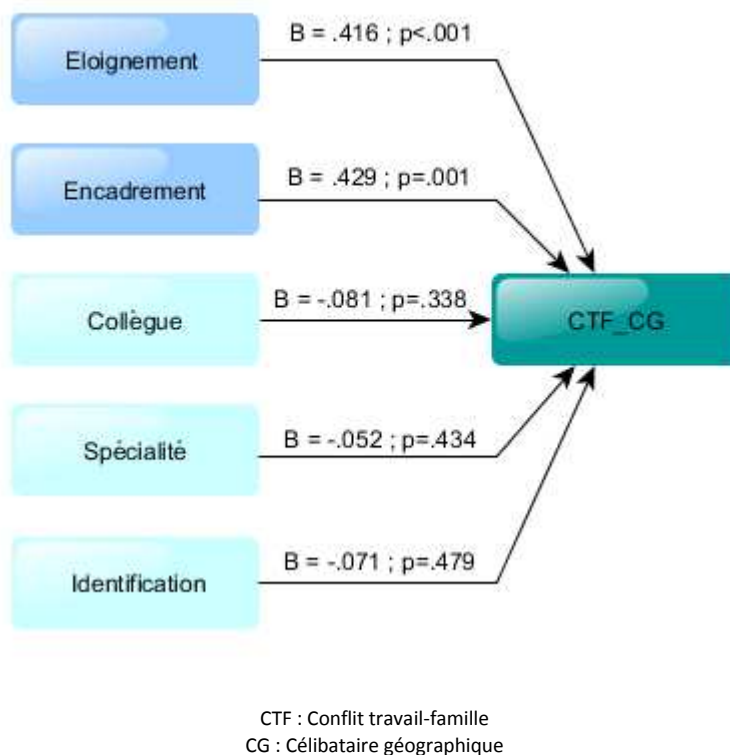
### 2.3.1 Lien entre satisfaction et interface travail-famille



CTF : Conflit travail-famille  
NCG : Non célibataire géographique

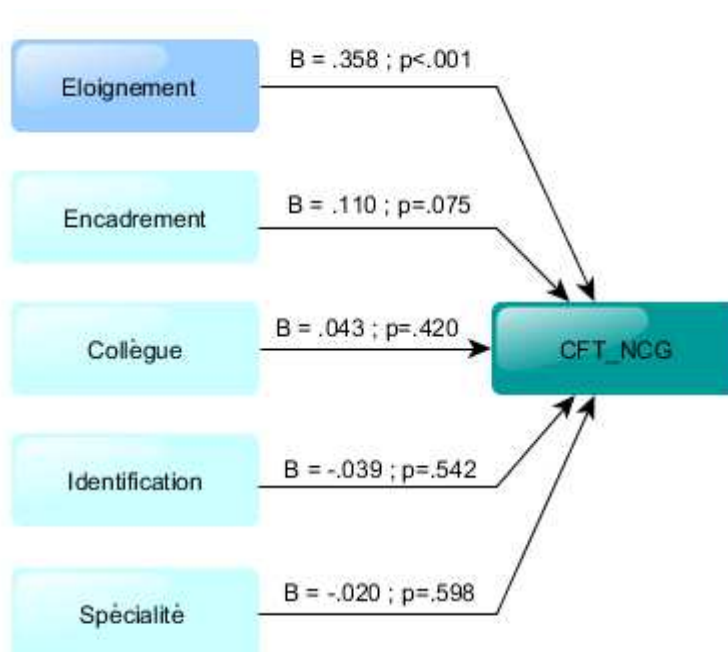
*Figure 34. Régression entre satisfaction et CTF pour les non célibataires géographiques*

Deux zones d'insatisfaction augmentent le conflit du travail sur la famille pour les non célibataires géographiques, il s'agit de l'insatisfaction vis-à-vis de l'encadrement et de la difficulté à vivre l'éloignement. La satisfaction vis-à-vis de la spécialité, l'identification à l'institution et les relations avec les collègues de travail n'ont pas d'impact sur le conflit travail-famille des non célibataires géographiques.



*Figure 35. Régression entre satisfaction et CTF pour les célibataires géographiques*

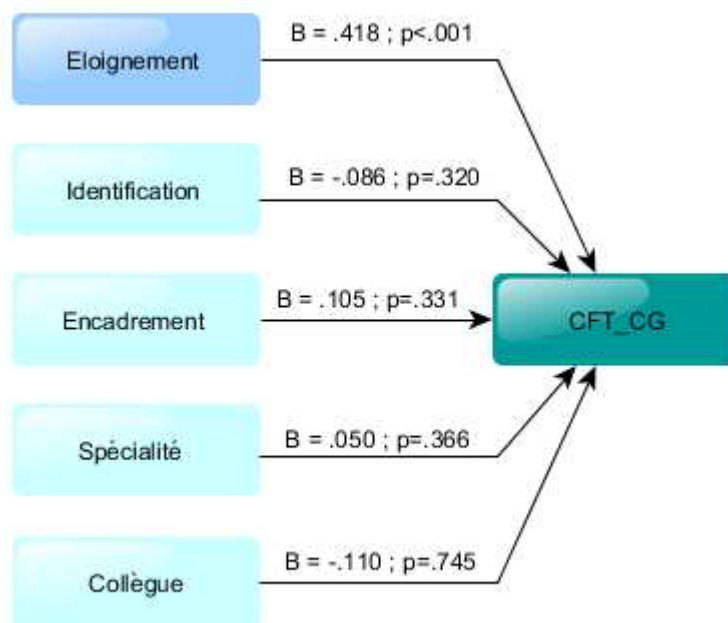
Tout comme les non célibataires géographiques, l'encadrement et l'éloignement sont les deux sources d'insatisfaction qui entraînent une augmentation du conflit travail-famille. Les autres dimensions sont, ici aussi, non significatives.



CFT : Conflit famille-travail  
 NCG : Non célibataire géographique

*Figure 36. Régression entre satisfaction et CFT pour les non célibataires géographiques*

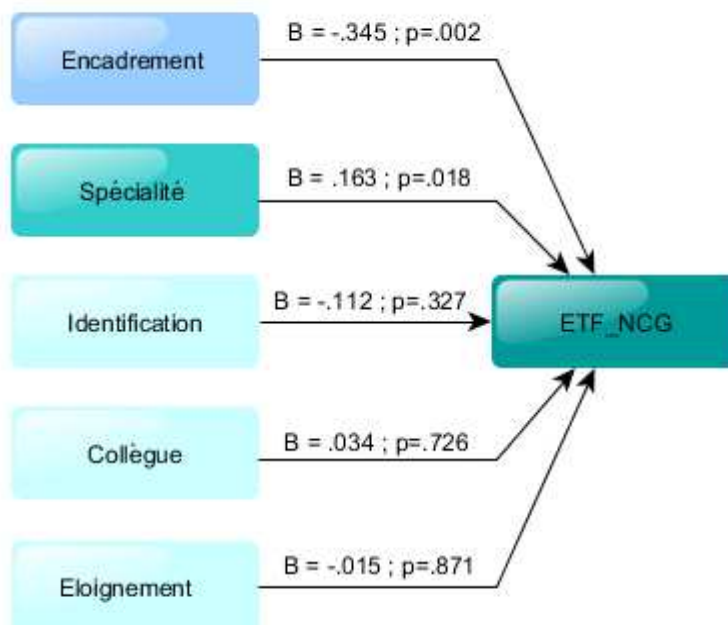
La difficulté à vivre l'éloignement augmente le ressenti du conflit famille-travail pour les non célibataires géographiques, les autres dimensions sont non-significatives. Ainsi l'insatisfaction vis-à-vis de l'encadrement, les mauvaises relations avec les collègues, le manque d'identification et l'insatisfaction vis-à-vis de la spécialité n'ont pas d'effet direct sur le conflit famille-travail chez les non célibataires géographiques.



CFT : Conflit famille-travail  
CG : Célibataire géographique

*Figure 37. Régression entre satisfaction et CFT pour les célibataires géographiques*

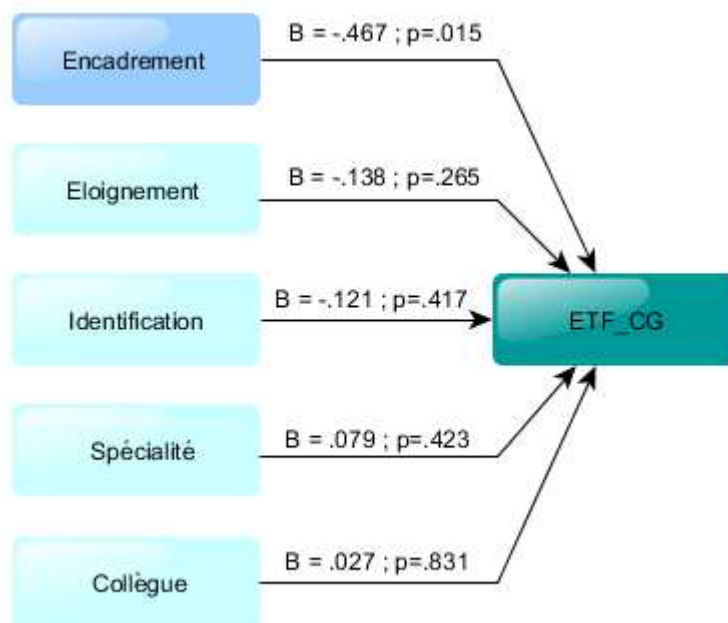
Les mêmes résultats s'observent pour les célibataires géographiques. Ainsi, l'éloignement entraîne une augmentation du conflit famille-travail chez les célibataires géographiques, mais les autres dimensions n'ont pas d'effet sur cet élément.



ETF : Enrichissement travail-famille  
NCG : Non célibataire géographique

*Figure 38. Régression entre satisfaction et ETF pour les non célibataires géographiques*

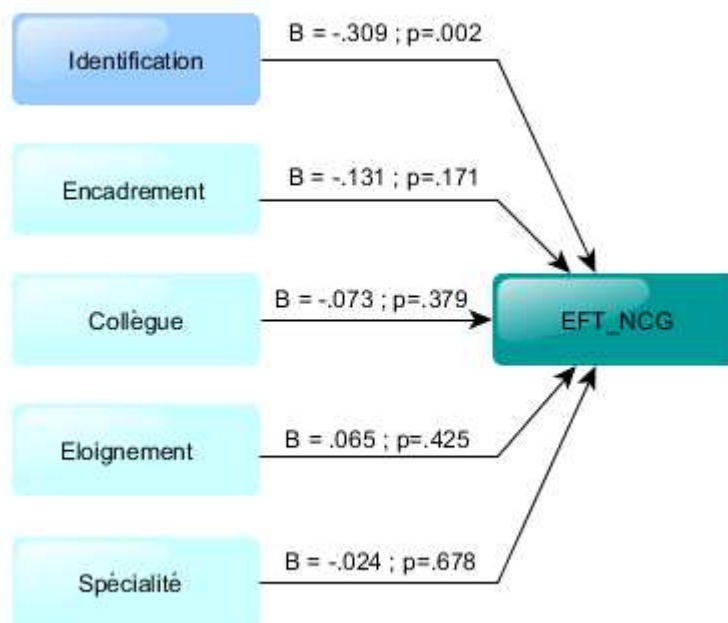
Deux dimensions de la satisfaction professionnelle ont un effet sur l'enrichissement travail-famille chez les non célibataires géographiques. Ainsi, la satisfaction vis-à-vis de l'encadrement permet d'augmenter l'enrichissement du travail sur la famille. A l'inverse, la satisfaction vis-à-vis de la spécialité diminue cet enrichissement chez cette population.



ETF : Enrichissement travail-famille  
CG : Célibataire géographique

*Figure 39. Régression entre satisfaction et ETF pour les célibataires géographiques*

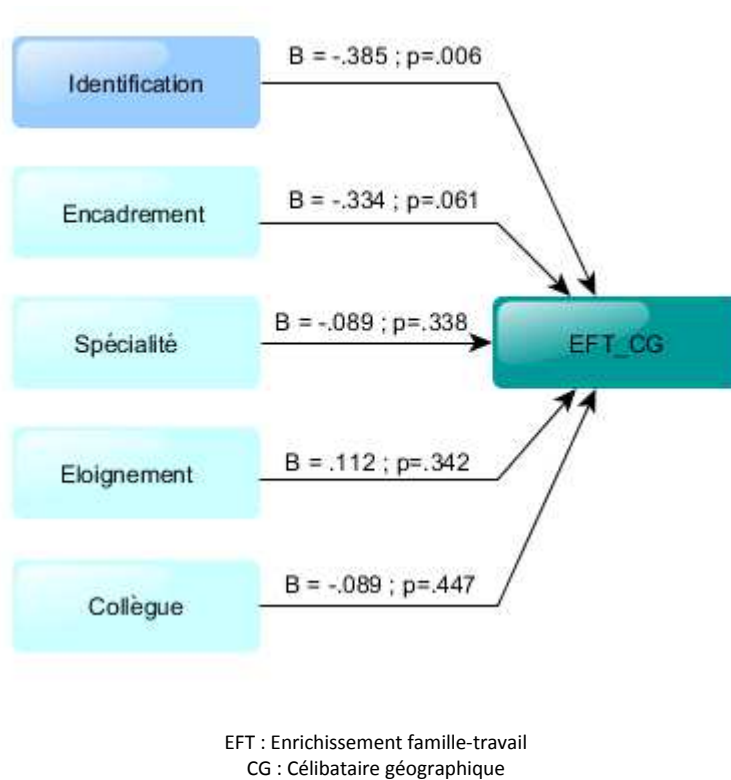
Pour les célibataires géographiques, seule la satisfaction vis-à-vis de l'encadrement a un effet sur l'enrichissement travail-famille. Elle permet d'améliorer l'enrichissement travail-famille.



EFT : Enrichissement famille-travail  
NCG : Non célibataire géographique

*Figure 40. Régression entre satisfaction et EFT pour les non célibataires géographiques*

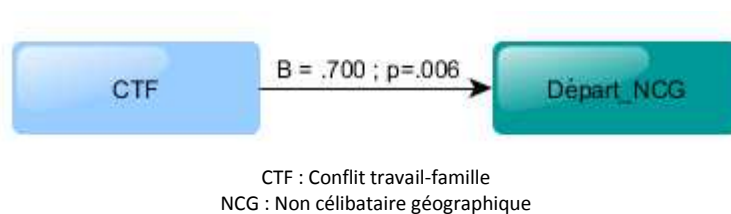
Le fait de s'identifier à l'institution permet d'augmenter l'enrichissement famille-travail des non célibataires géographiques, mais les autres dimensions étudiées (satisfaction vis-à-vis de l'encadrement, relations avec les collègues, difficultés à vivre l'éloignement et satisfaction vis-à-vis de la spécialité) n'ont pas d'effet sur l'enrichissement de la famille sur le travail.



*Figure 41. Régression entre satisfaction et EFT pour les célibataires géographiques*

Comme pour les non célibataires géographiques, les célibataires géographiques qui s'identifient à l'institution ressentent davantage d'enrichissement de la famille sur le travail, mais les autres dimensions n'ont pas d'effet.

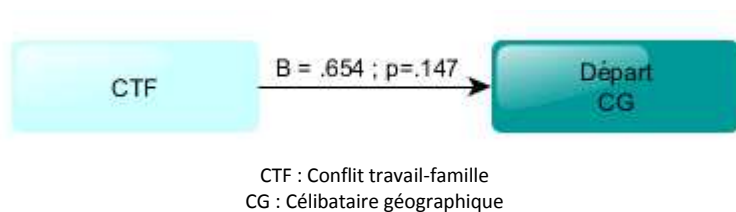
### 2.3.2 Lien entre interface travail-famille et turnover volontaire



*Figure 42. Régression entre CTF et départ volontaire pour les non célibataires géographiques*

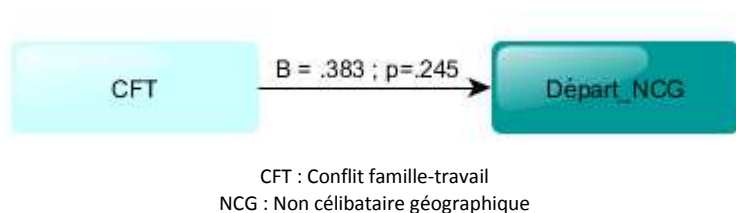
Le conflit travail-famille augmente le risque de départ volontaire des non célibataires géographiques.





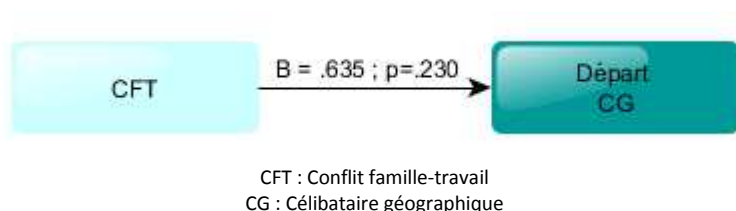
*Figure 43. Régression entre CTF et départ volontaire pour les célibataires géographiques*

L'effet précédent ne se retrouve pas chez les célibataires géographiques. Ainsi, le conflit travail-famille n'a pas d'effet sur le départ volontaire des célibataires géographiques.



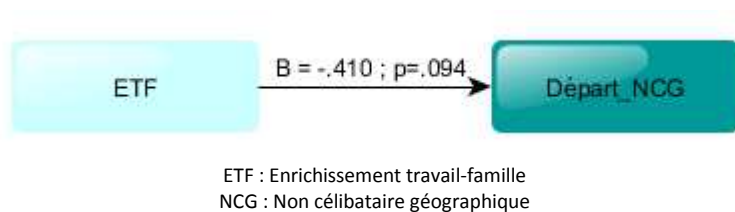
*Figure 44. Régression entre CFT et départ volontaire pour les non célibataires géographiques*

Il n'y a pas d'effet du conflit famille-travail sur le turnover volontaire pour les non célibataires géographiques.



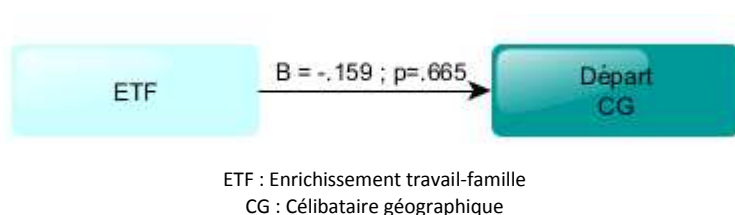
*Figure 45. Régression entre CFT et départ volontaire pour les célibataires géographiques*

De la même manière, le conflit famille-travail n'a pas d'effet sur le turnover volontaire des célibataires géographiques.



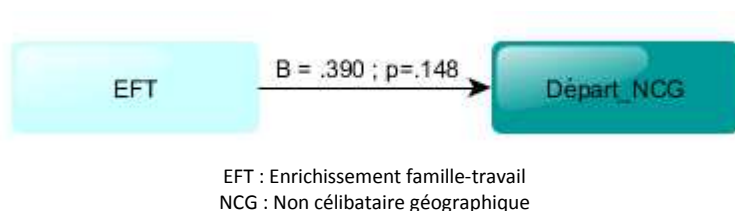
*Figure 46. Régression entre ETF et départ volontaire pour les non célibataires géographiques*

Il n'y a pas d'effet de l'enrichissement travail-famille sur le turnover volontaire chez les non célibataires géographiques.



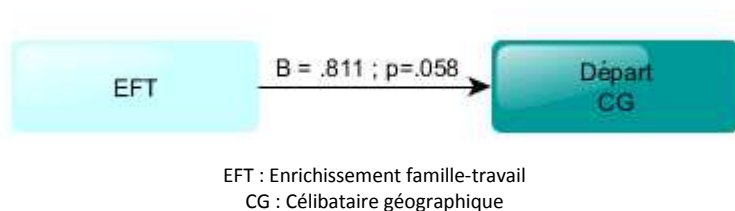
*Figure 47. Régression entre ETF et départ volontaire pour les célibataires géographiques*

Il n'existe pas d'effet de l'enrichissement travail-famille chez les célibataires géographiques.



*Figure 48. Régression entre EFT et départ volontaire pour les non célibataires géographiques*

L'enrichissement famille-travail n'a pas d'effet sur le départ volontaire chez les non célibataires géographiques.



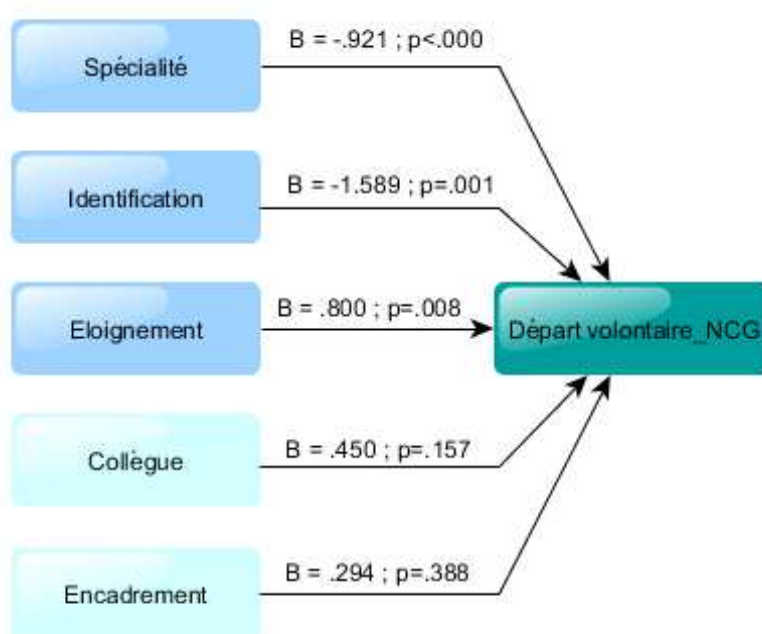
*Figure 49. Régression entre EFT et départ volontaire pour les célibataires géographiques*

L'enrichissement famille-travail n'a pas d'effet sur le départ volontaire des célibataires géographiques.

Les effets du conflit et de l'enrichissement sont donc limités sur la volonté de départ des personnels, célibataires géographiques ou non.

Nous aborderons maintenant les effets de la satisfaction professionnelle sur le turnover volontaire.

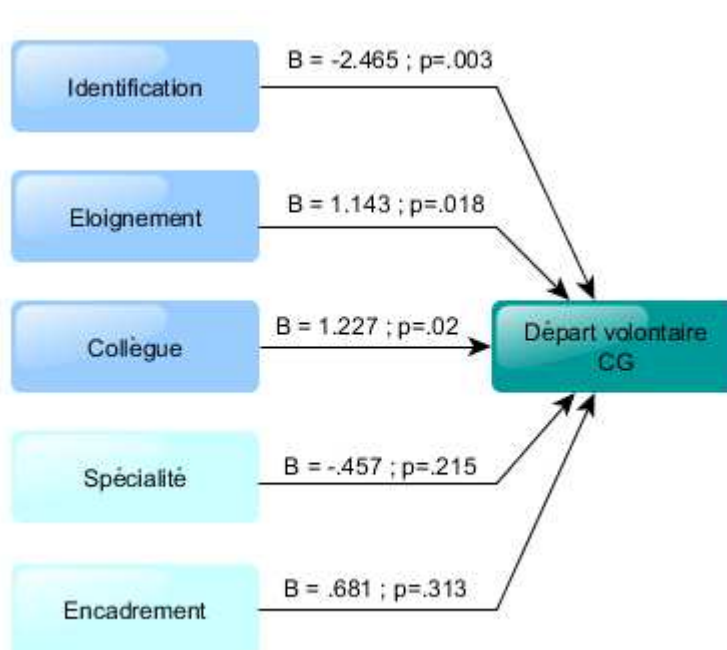
### 2.3.3 Impact de la satisfaction sur la démission



NCG : Non célibataire géographique

*Figure 50. Régression entre satisfaction et départ volontaire pour les non célibataires géographiques*

Trois sources d'insatisfaction augmentent le risque de départ volontaire chez les non célibataires géographiques. Ainsi, la spécialité est la cause principale de turnover chez les jeunes engagés. Viennent ensuite le manque d'identification et la difficulté à vivre l'éloignement géographique.



CG : Célibataire géographique

*Figure 51. Régression entre satisfaction et départ volontaire pour les célibataires géographiques*

Il existe également trois zones d'insatisfaction ayant un impact sur le turnover volontaire des célibataires géographiques. Elles diffèrent légèrement de la population des non célibataires géographiques : nous retrouvons l'absence d'identification et la difficulté à vivre l'éloignement, qui restent des éléments importants dans la démission. Néanmoins, les relations avec les collègues de travail ont un impact sur la démission des célibataires géographiques. La spécialité et l'encadrement n'ont, quant à eux, pas d'effet sur la démission.

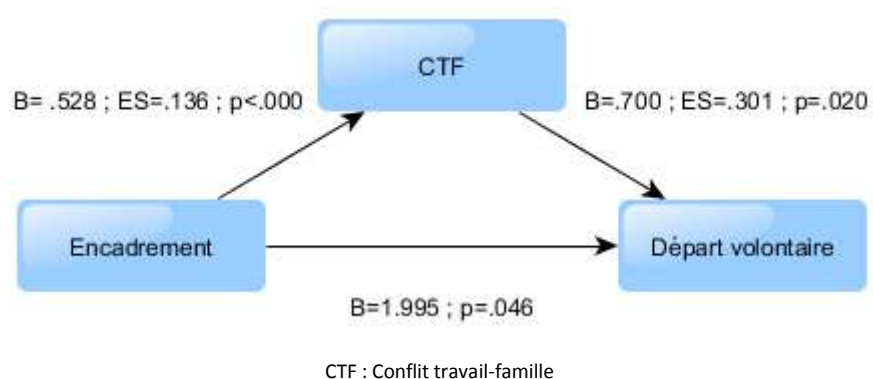
## 2.4 Effets médiateurs

Pour aller plus loin dans la compréhension du turnover, nous avons réalisé un test de Sobel afin de mesurer l'effet médiateur de la satisfaction professionnelle sur le lien entre conflit et turnover.

Un effet de médiation est un effet indirect d'une variable dépendante X sur une variable indépendante Y par l'intermédiaire d'une variable médiatrice M (Baron & Kenny, 1986). Pour réaliser ce test, il est nécessaire que plusieurs conditions soient réunies :

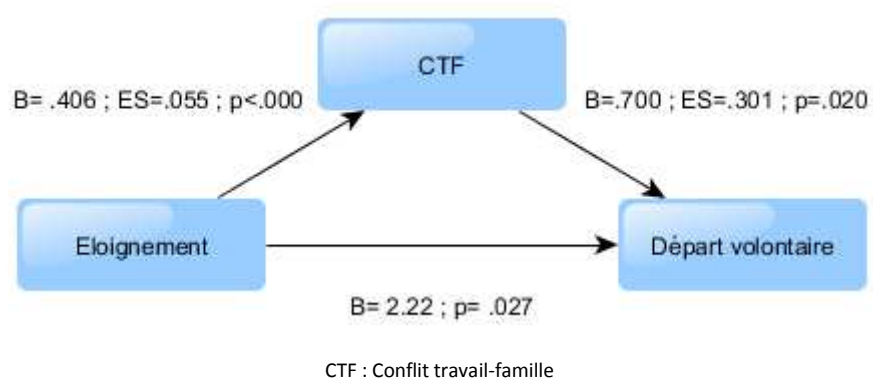
- X et Y sont significativement liés par une régression simple
- X et M sont liés par une régression simple
- Dans une régression multiple, Y à expliquer, et X et M explicatives, C' qui associe X et Y est plus faible que C qui associe X et Y en régression simple.

Le conflit travail-famille dans la population générale étant le seul élément significatif, nos analyses ne porteront que sur celui-ci.



*Figure 52. Effet médiateur de l'encadrement sur le lien entre CTF et turnover*

L'insatisfaction vis-à-vis de l'encadrement n'a pas de rôle médiateur sur le lien entre conflit travail-famille et le turnover volontaire.



*Figure 53. Effet médiateur de la difficulté à vivre l'éloignement sur le lien entre CTF et turnover*

La difficulté à vivre l'éloignement a un rôle médiateur sur le lien entre conflit travail-famille et le turnover volontaire.

### 3 Discussion

#### 3.1 Différence sur le vécu de l'interface travail-famille

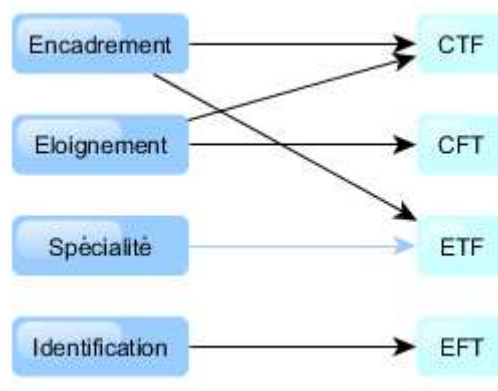
Il n'existe pas de différence entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques sur les différentes dimensions de la SWING (Lourel & *al.*, 2005). Ainsi, les célibataires géographiques ayant participé à cette étude ne ressentent pas plus de conflit ou d'enrichissement que les autres. Il est possible que cette absence de différence soit liée à la courte ancienneté des répondants. En effet, les participants ont été interrogés pendant leur six premiers mois de contrat, ainsi, ils n'ont peut-être pas encore de difficultés avec la situation.

#### 3.2 Différence sur le ressenti de la satisfaction

Concernant la satisfaction professionnelle, il existe peu de différence entre les deux populations, seul l'encadrement diffère. Les célibataires géographiques sont plus satisfaits par l'encadrement que les non célibataires géographiques.

#### 3.3 Lien entre satisfaction professionnelle et interface travail-famille

La figure suivante résume les résultats de l'étude pour les célibataires géographiques et la population générale. Une flèche noire représente un lien significatif pour les deux groupes, une flèche bleue représente un lien significatif pour les célibataires géographiques uniquement.



CTF : Conflit travail-famille  
 CFT : Conflit famille-travail  
 ETF : Enrichissement travail-famille  
 EFT : Enrichissement famille-travail  
 Flèche noire : tous, dans le sens des hypothèses de travail  
 Flèche bleue : célibataires géographiques, dans le sens inverse des hypothèses de travail

*Figure 54. Effet de la satisfaction sur l'interface travail-famille*

### 3.3.1 Conflit travail-famille

Deux sources d'insatisfaction augmentent le conflit travail-famille, il s'agit de l'encadrement et de l'éloignement. Il n'existe pas de particularités selon le statut des répondants. Le fait de ne pas s'entendre avec l'encadrement entraîne une augmentation du conflit. Ce résultat semble confirmer une partie de la méta-analyse de Michel et collaborateurs (2010). En effet, les auteurs soulignaient que le soutien du supérieur permettait de réduire le conflit du travail sur la famille. Les présents résultats confirment cela.

Ensuite, l'éloignement géographique entraîne également une augmentation du conflit travail-famille. Ce résultat ne semble pas se retrouver dans les méta-analyses ; cependant il s'agit d'une particularité spécifique au contexte de l'étude, ainsi il est possible que cet éloignement ne soit pas pris en compte dans les modèles car trop rare. Néanmoins, cet éloignement, induit par le contexte professionnel pourrait renvoyer aux antécédents liés à l'implication professionnelle. En effet, le répondant, qu'il le veuille ou non, passe une grande partie de son temps au travail.

### 3.3.2 Conflit famille-travail

L'éloignement augmente le conflit famille-travail pour tous. Il semble pertinent que la difficulté à vivre l'éloignement géographique, induit par le travail, augmente le conflit du travail sur la famille. *De facto*, les personnels estiment ne pas passer assez de temps avec leur proche à cause du travail.

### 3.3.3 Enrichissement travail-famille

Le fait d'être satisfait par l'encadrement permet d'augmenter l'enrichissement travail-famille pour les deux populations. Bien s'entendre avec ses supérieurs permet de développer son réseau de relations. De plus, les supérieurs donnent leur avis sur l'individu ce qui permet ainsi d'augmenter une des récompenses liées au statut (Sieber, 1974) : les ressources pour l'amélioration du statut. En effet, une bonne notation permettra à la personne d'augmenter ses chances d'obtenir le poste souhaité par exemple.

Pour les célibataires géographiques, le fait d'être insatisfait à la spécialité augmente l'enrichissement travail-famille. Ce résultat est surprenant et diffère de nos résultats précédents. Cela peut être lié à la différence d'âge et la différence d'ancienneté entre ces deux populations. Ici, les participants sont nouvellement engagés, il est donc possible que le fait d'avoir un travail soit plus important que le fait d'aimer ce travail. De plus, le soutien moral, type d'enrichissement (Sieber, 1974), se met peut-être en place quand l'individu est insatisfait de sa spécialité.

### 3.3.4 Enrichissement famille-travail

Le fait de s'identifier à l'institution augmente le ressenti de l'enrichissement de la famille sur le travail. Dans la mesure de l'enrichissement, on retrouve la fierté de la famille vis-à-vis du travail occupé. Si l'individu s'identifie à l'institution, il est possible que ce ressenti se transmette à la famille, augmentant ainsi l'enrichissement.



## 3.4 Effet des variables sur le turnover

### 3.4.1 Interface travail-famille

Le conflit travail-famille est en partie responsable de la démission des personnels. Cela souligne bien l'importance de prendre en compte la gestion du travail et du hors-travail. Cependant, cet effet n'est pas lié à la situation de célibat géographique, contrairement à ce que l'on pourrait attendre.

### 3.4.2 Satisfaction professionnelle

La satisfaction professionnelle impacte le turnover volontaire pour les non célibataires géographiques et pour les célibataires géographiques. Cependant, il est intéressant de voir que ce ne sont pas les mêmes zones d'insatisfaction qui pousseront les personnels à partir en fonction de leur statut.

Le manque d'identification à l'institution et la difficulté à vivre l'éloignement sont tous deux à l'origine de l'augmentation du turnover volontaire chez les célibataires géographiques, mais aussi au sein de la population des non célibataires géographiques. Ainsi, quelle que soit la situation de l'individu, il sera essentiel de veiller à ce que ces deux aspects soient investigués lors des entretiens de sélection du personnel, afin de limiter le risque de départ volontaire des engagés. Cela pourra notamment se faire en creusant certains aspects de la personnalité : le caractère consciencieux et l'ouverture à l'expérience pourront permettre de juger, en partie, les capacités des candidats à s'adapter à l'institution. De la même manière, l'agréabilité et l'extraversion pourront permettre d'évaluer les facilités à s'intégrer à un groupe, simplifiant ainsi l'éloignement de la famille.

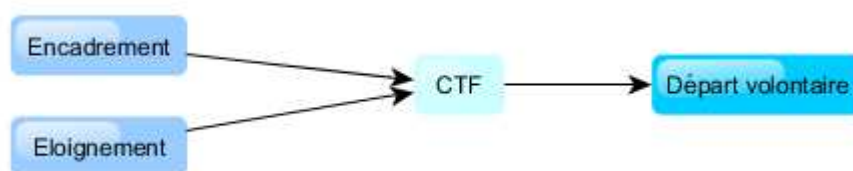
L'insatisfaction envers la spécialité est la cause majeure de turnover des non célibataires géographiques. Ce résultat n'est pas étonnant, en effet, les enquêtes annuelles réalisées par la SERAP (Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie) sur la thématique du turnover volontaire montrent bien que cet élément est toujours la première explication de la démission des jeunes engagés, indépendamment d'autres variables, telles que la spécialité, le sexe, l'âge... Il est néanmoins surprenant de voir que ce résultat n'est pas présent chez les célibataires géographiques. Cela pourrait signifier que les célibataires géographiques s'engagent pour une autre raison que le métier qu'ils exercent. Ainsi, une

raison financière pourrait entrer en ligne de compte. Il se peut également qu'ils aient mieux appréhendé la spécialité qu'ils avaient choisie avant de décider de devenir célibataires géographiques.

Ensuite, le fait d'avoir de mauvaises relations avec ses collègues de travail entraîne une augmentation du turnover volontaire, uniquement chez les célibataires géographiques. Cette différence s'explique peut-être par un investissement plus important des relations interpersonnelles au travail chez les célibataires géographiques. En effet, les jeunes engagés vivent généralement sur base lorsqu'ils sont célibataires géographiques. Ainsi, les temps généralement réservés à la famille (soirées notamment) sont partagés avec les collègues de travail. Aussi, de mauvaises relations avec ces derniers pourraient être plus pénibles pour les célibataires géographiques que pour les autres.

### 3.4.3 Effet médiateur de l'interface travail-famille sur le lien entre satisfaction et turnover volontaire

Finalement, le lien entre le conflit travail-famille et le turnover volontaire est médié par la difficulté à vivre l'éloignement.



CTF : Conflit travail-famille

*Figure 55. Modélisation du lien entre satisfaction, conflit travail-famille et turnover volontaire*

Ainsi, les individus qui ressentent un important conflit entre travail et famille auront d'autant plus de risque de démissionner s'ils ont des difficultés à vivre loin de leur famille. Il s'agit du seul aspect de la satisfaction professionnelle ayant un impact sur le lien entre conflit travail-famille et turnover. Il sera donc essentiel de s'intéresser à cet aspect de la satisfaction en priorité pour limiter le risque de départ volontaire.

### 3.5 Limites et conclusion

Il existe bien un lien entre la satisfaction et le turnover, ce qui confirme l'hypothèse 6a. De plus, l'interface travail famille est également liée au turnover, confirmant l'hypothèse 7a. Cependant, le célibat géographique n'augmente pas de façon directe (ou indirecte) le risque de turnover volontaire. Néanmoins, le turnover volontaire est impacté par le conflit travail-famille, qui touche davantage les célibataires géographiques. Il est donc essentiel de surveiller cet élément.

Ces résultats sont intéressants car ils amènent des éléments sur la fidélisation du personnel, problématique au cœur des ressources humaines de la marine nationale.

Cette recherche présente quelques limites. Ainsi, la mesure de la satisfaction diffère, car elle a été adaptée à une population de jeunes engagés ayant décidé de quitter l'institution, aussi, certains éléments n'ont pas été interrogés. Il serait intéressant de reproduire cette étude en utilisant le MSQ pour analyser si les effets observés dans les études précédentes se retrouvent.

# Chapitre 8. Discussion générale

---

## 1 Rappel des objectifs

L'objectif de ce travail était de comprendre la situation des célibataires géographiques au sein de la marine nationale et de voir les répercussions que cela entraînait sur les individus, afin de proposer des solutions d'amélioration pour les marins et pour la marine nationale. Ainsi, il paraissait essentiel d'analyser les différences entre ces deux populations au niveau de l'interface travail-famille et de la satisfaction professionnelle mais aussi du lien entre ces deux variables et l'incidence de cette situation sur le turnover volontaire.

## 2 Résultats principaux

Les célibataires ressentent plus de conflit travail-famille et de conflit famille-travail que les non célibataires géographiques. De plus, ils ressentent moins d'enrichissement du travail sur la famille. L'enrichissement de la famille sur le travail ne semble, quant à lui, pas impacté. Cela confirme les hypothèses H1a, H1b et H1c. De la même manière, les célibataires géographiques sont moins satisfaits que les non célibataires géographiques d'une façon générale, ce qui valide l'hypothèse H2.

Indépendamment de la population, la satisfaction professionnelle réduit le conflit travail-famille ainsi que le conflit famille-travail, ce qui valide l'hypothèse H3a. De façon plus détaillée, les sources de satisfaction qui ont un impact sur le conflit travail-famille sont principalement extrinsèques (stabilité, conditions de travail et solde) et liées au besoin d'appartenance (rapport avec les supérieurs ou collègues), soit des besoins situés sur la base de la pyramide de Maslow (1954). Ce résultat est d'autant plus fort chez les célibataires géographiques.

Le conflit famille-travail est quant à lui, réduit par divers types de satisfaction professionnelle qui renvoient à toutes les strates de la pyramide de Maslow (1954), ce qui laisse penser qu'il existerait peut-être d'autres éléments de satisfaction qui pourraient l'expliquer, notamment la satisfaction familiale.

La satisfaction professionnelle augmente l'enrichissement travail-famille et famille-travail, ce qui confirme l'hypothèse H3b.

Ainsi, un individu qui est satisfait par son travail ressentira un plus grand enrichissement travail-famille. Néanmoins, ce lien est plus faible chez les célibataires géographiques. En ce qui concerne, l'enrichissement famille-travail, les zones de satisfaction sont particulièrement liées au besoin de s'accomplir (aider les autres, prendre des initiatives...), situé en haut de la pyramide de Maslow (1954).

Ainsi, la satisfaction professionnelle génère de l'enrichissement et réduit le conflit, mais les facettes à l'origine de cela sont bien distinctes. De plus, il existe des différences sur ce lien entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques, ce qui confirme l'hypothèse H4.

De la même manière, l'insatisfaction professionnelle et le conflit travail-famille augmentent le risque de turnover volontaire chez les marins, indifféremment du statut de célibataire géographique ce qui confirme l'hypothèse H6a et partiellement l'hypothèse H7a.

Le lien entre satisfaction et départ volontaire est médié par le conflit travail-famille dans la population générale, ce qui valide partiellement l'hypothèse H8a.

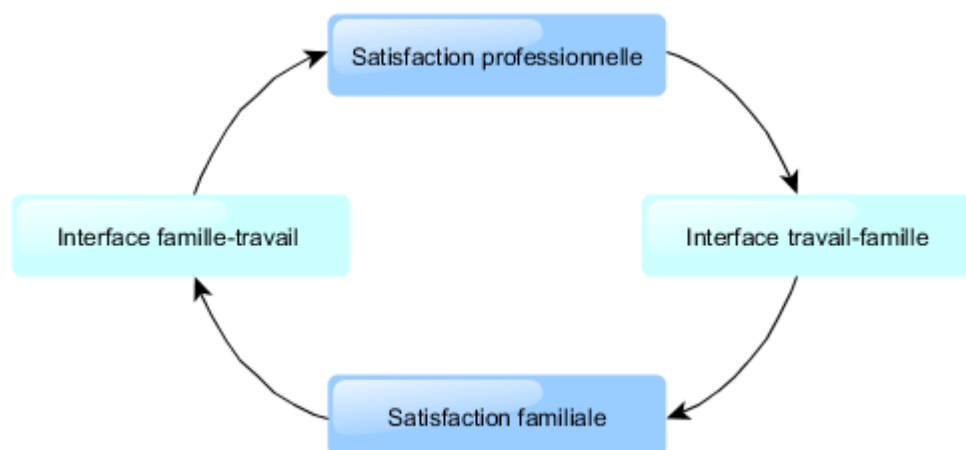
Ces différents résultats apportent de nouveaux éléments théoriques à la littérature.

### 3 Apports théoriques

Des recherches ont été effectuées sur l'éloignement des marins (Guichard-Claudic, 2006 ; Delage, 2001), mais uniquement dans une situation d'embarquement. Cette recherche apporte donc des éléments théoriques sur des marins en situation de célibat géographique.

La satisfaction professionnelle est généralement étudiée comme une conséquence de l'interface travail-famille. Ce positionnement n'est pas remis en cause dans ce travail, néanmoins, cette recherche montre que certaines facettes de la satisfaction professionnelle sont bien des antécédents de l'interface. Ainsi, la satisfaction professionnelle aurait un lien bidirectionnel avec l'interface travail-famille, ce qui souligne bien l'importance de prendre en considération ces deux aspects dans les recherches.

De plus, la satisfaction professionnelle impacte davantage les effets du travail sur la famille que les effets de la famille sur le travail, la modélisation suivante du lien entre satisfaction et interface travail-famille pourrait donc être proposée.



*Figure 56. Modélisation du lien entre la satisfaction et l'interface travail-famille*

Ainsi, la satisfaction professionnelle serait à l'origine d'une diminution du conflit du travail sur la famille et de l'enrichissement du travail sur la famille. Une bonne interface travail-famille influencerait, à son tour, la satisfaction familiale ou personnelle, qui, elle-même pourrait augmenter ou réduire le ressenti du conflit et de l'enrichissement de la famille sur le travail. Finalement, l'interface famille-travail aurait un impact sur la satisfaction professionnelle. Ce modèle permet d'expliquer la difficulté de positionner la satisfaction par rapport à l'interface travail-famille.

Il existe un lien entre satisfaction professionnelle et turnover volontaire, ce qui confirme les travaux de Griffeth et collaborateurs (2000). Cependant, ce travail montre que ce lien est médié par le conflit travail-famille, ce qui ouvre de nombreuses pistes de recherche sur le lien entre satisfaction et turnover.

Ce travail permet d'alimenter la recherche mais également de donner des pistes d'amélioration pour l'institution.

## 4 Apports pratiques

Au niveau institutionnel, cette recherche a permis de mettre en lumière certaines problématiques propres aux célibataires géographiques, permettant ainsi d'envisager des évolutions en termes de gestion de personnel. La question de l'éloignement géographique a toujours existé au sein des armées, faisant partie intégrante des contraintes de la vie du militaire et par extension, de sa famille. Certaines évolutions sociétales, notamment l'accès au travail pour les femmes et la féminisation des armées ont permis de transformer partiellement la vision de l'institution et de prendre davantage en compte les problématiques familiales. En effet, le DPMM annonçait en 2017 un changement important : la prise en compte de la famille dans « le paquetage » du marin, soulignant ainsi une volonté de changement, mais aussi un retard considérable par rapport au reste du monde du travail. Cette recherche s'inscrit dans cette même volonté d'évolution et pourrait permettre d'apporter les premiers éléments de réponse à cette problématique. De plus, nos résultats soulignent certaines difficultés et apportent des questionnements qu'il serait intéressant de creuser afin d'améliorer la situation de milliers de marins et éventuellement de militaires.

Importance de prendre en compte ces problématiques, en effet, la mise en place de politique de gestion travail-famille permet une réduction du conflit travail-famille (Closon, 2007).

## 5 Limites et perspectives

Les outils utilisés dans cette recherche n'ont pas toujours été adaptés à la population. Les marins ont une culture organisationnelle forte, nécessitant ainsi une adaptation voire la création de certains outils. Cela n'a pas toujours été possible de faire cela dans nos études, il serait donc intéressant de reproduire notre recherche en utilisant d'autres mesures, notamment en ce qui concerne la satisfaction professionnelle. Il serait pertinent de repenser ce concept en envisageant le mode de vie et de travail des militaires.

Ensuite, il aurait été intéressant de prendre en compte la notion d'embarquement en plus de celle de célibataire géographique. Les marins sont assujettis au célibat géographique mais aussi aux départs en mission ou en campagne : les problématiques d'éloignement des célibataires géographiques ont été introduites dans notre recherche, mais celles-ci sont-elles

identiques lorsque les causes d'éloignement diffèrent ? Cette recherche pourrait donc être reproduite chez des personnels embarqués ou en mission vs à terre, afin de voir si ces mêmes résultats se retrouvent. Cela permettrait de voir si l'éloignement doit être pris en compte dans son ensemble dans les politiques de gestion du personnel ou s'il est nécessaire de traiter différemment les deux cas de figure dans un souci d'équité.

Une autre perspective qu'il pourrait être intéressant de creuser est le lien entre satisfaction et personnalité. Huang, Ryan, Zabel et Palmer (2014) montrent qu'il existe des liens importants entre la satisfaction professionnelle et le caractère consciencieux (corrélé à .26). De la même manière, les personnes présentant un niveau élevé de névrosisme tendent à ressentir les événements comme plus négatifs (Magnus, Diener, Fujita & Pavot, 1993), notamment en ce qui concerne la satisfaction professionnelle (Viswesvaran & Ones, 1999). Dans une prochaine recherche, il serait intéressant d'ajouter une mesure de la personnalité pour insérer cette variable dans les hypothèses de travail, afin de voir si la personnalité peut avoir un lien indirect avec l'interface travail-famille.

Pour aller plus loin, il serait intéressant de reproduire ces recherches en utilisant une mesure de la satisfaction globale de la vie professionnelle, telle que l'ESVP (Fouquereau & Rioux, 2002). Cela permettrait de voir la satisfaction professionnelle peut avoir des répercussions à long terme sur l'interface travail-famille. Pourrait être particulièrement pertinent pour des marins qui restent dans la même institution pendant de nombreuses années et qui ont généralement la marine comme seule expérience professionnelle, commençant souvent leur carrière dans la Marine, de fait de l'âge limite de l'engagement.

Finalement, il est possible de reproduire cette recherche dans d'autres contextes professionnels. En effet, le cas du célibat géographique peut concerner des personnes en dehors des armées. De plus, le cas de célibat géographique peut concerner des personnes en dehors des armées. Nous avons vu que la problématique de l'éloignement géographique possède ses propres caractéristiques, nécessite une adaptation de la part des personnes concernées. Mais qu'en est-il vraiment ? En effet, chaque individu semble confronté à la question de la gestion du travail et du hors travail, bien que cela soit dans une mesure différente pour chacun. Lorsque l'on touche à une caractéristique personnelle (parent célibataire), nous voyons que la gestion diffère, mais que se passe-t-il lorsque ce sont les



caractéristiques du travail qui sont modifiés ? Pour des raisons pratiques (loyer moins chers, cadre de vie plus agréable) des individus sont amenés à travailler loin de leur domicile. Cette recherche pourrait servir de piste à d'autres études portant sur le civil.

## **6 Conclusion générale**

Cette recherche a permis de comprendre le lien entre satisfaction professionnelle et interface travail-famille chez différentes populations de l'institution, en détaillant plus spécifiquement les éléments en jeu dans la satisfaction des individus en situation de célibat géographique par rapport aux autres marins.

La combinaison d'études qualitatives et quantitatives a mis en lumière de nombreux éléments sur la situation des célibataires géographiques et montre bien que le quotidien des individus concernés est compliqué par la gestion de l'interface travail-famille. En outre, ces études permettent d'étudier l'effet du célibat géographique sur le turnover volontaire ainsi que l'effet médiateur du conflit entre la satisfaction professionnelle et le départ volontaire, problématique essentielle de la marine nationale et de toute organisation. Ce travail pourra donc servir de base à une meilleure prise en compte de cette situation dans la politique de gestion du personnel de la marine nationale.

Finalement, cette recherche apporte de nouveaux éléments théoriques sur le lien entre satisfaction et interface travail-famille, permettant ainsi d'alimenter le champ des recherches sur ces thématiques et donne donc des possibilités pour de futures recherches.

# Bibliographie

---

- Akerlof, G. A., Rose, A. K., Yellen, J. L., Ball, L., & Hall, R. E. (1988). Job switching and job satisfaction in the US labor market. *Brookings papers on economic activity*, 1988(2), 495-594.
- Allières, G., (2000). *Les sous-mariniers et leur famille, et si l'absence du père n'était pas un problème ?* L'Harmattan.
- Alpass, F., Long, N., Chamberlain, K., & MacDonald, C. (1997). Job satisfaction differences between military and ex-military personnel: The role of demographic and organizational variables. *Military Psychology*, 9(3), 227.
- Alves, S., & Culié, J. D. (2016). Comment expliquer le départ volontaire des chercheurs?. *Management & Avenir*, (2), 31-51.
- Antier, C. (2008). Le recrutement dans l'empire colonial français, 1914-1918. *Guerres mondiales et conflits contemporains*. (2), 23-36.
- Argyle, M. (1989). Do happy workers work harder? The effect of job satisfaction on work performance. *How harmful is happiness*, 94-105.
- Audric, S., & Forgeot, G. (1999). Le développement du travail à temps partiel. *Données sociales 1999*, 352-353.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of organizational Behavior*, 12(1), 39-53.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barrère-Maurisson, M. A. (2003). *Travail, famille : le nouveau contrat*. Gallimard.

- Barrère-Maurisson, M. A., Minni, C., & Rivier, S. (2001). Le partage des temps pour les hommes et les femmes : ou comment conjuguer travail rémunéré, non rémunéré et nontravail. *DARES, Premières synthèses*, (11).
- Bartolome, F. (1972). *Executives as human beings*. INSEAD. In Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Bartolome, F., & Lee Evans, P. A. (1979). Professional lives versus private lives-shifting patterns of managerial commitment. *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29. in Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Belghiti-Mahut, S. (2015). Le conflit vie professionnelle/vie privée et la satisfaction : le cas des conjoints de militaires navigants. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 18,(4), 3-20.
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion*, (4), 145-160.
- Behrman, D. & Perreault Jr, W. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *The Journal of Marketing*. 9-21.
- Bernard, A. (2010). Napoléon et la Marine ou l'histoire d'un malentendu. *Napoleonica. La Revue*, (2), 53-76.
- Bertaux-Wiame, I., & Tripiet, P., (2006). *Les intermittents du foyer, couples et mobilité professionnelle*. L'Harmattan.
- Beutell, N. J., & Greenhaus, J. H. (1980). Some sources and consequences of interrole conflict among married women. In *Proceedings of the Annual Meeting of the Eastern Academy of Management* (Vol. 17, pp. 2-6). Plenum Press.
- Beutell, N. J. & Wittig Berman, U. (1999). Predictors of work-family conflict and satisfaction with family, job, career, and life. *Psychological Reports*, N° 85, pp 893-903.

- Bichot, J., & Lensele, D. (2007). *Atout famille*. Presses de la Renaissance. In Dumas, M. (2008). *Vie personnelle et vie professionnelle : vers un nouvel équilibre dans l'entreprise?*. Éditions EMS.
- Blair, J. D., & Phillips, R. L. (1983). Job satisfaction among youth in military and civilian work settings. *Armed Forces & Society, 9*(4), 555-568.
- Blais, D. (2005). Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester. *Cahier de recherche exploratoire du cours. Instruments de recherche en gestion de projet, 2*(1), 1-27.
- Boles, J., Wood, J., & Johnson, J. (2003). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work-family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 23*(2). 99-123.
- Boëton, M. (2008). Les couples «TGV». *Études, 408*(2), 187-196.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin, 52*(5), 396.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Sage.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of vocational behavior, 60*(3), 336-353.
- Burke, R. J., (1994). Stressful events, work-family conflict, coping, psychological burnout, and well-being among police officers. *Psychological Reports, N° 75*, pp 787-800.
- Burke, R. J. (1993). Work-family stress, conflict, coping, and burnout in police officers. *Stress and Health, 9*(3), 171-180.
- Burke, R. J., (1989). Career stages, satisfaction, and well-being among police officers. *Psychological Reports, 65*(1), 3-12.

- Burke, R. J., Weir, T., & DuWors, R. E. (1980). Work demands on administrators and spouse well-being. *Human Relations*, 33 (4), 253-278.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology & health*, 16(5), 583-594.
- Caraire & Léger, (2000). La féminisation des armées. *CERHM*.
- Carlson, M. J. (2006). Family structure, father involvement, and adolescent behavioral outcomes. *Journal of Marriage and Family*, 68(1), 137-154.
- Cartwright, L. K. (1978). Career satisfaction and role harmony in a sample of young women physicians. *Journal of Vocational Behavior*, 12(2), 184-196.
- Chapuis, K. (2016). *Happywork : modélisation multi-agents de la satisfaction au travail* (Doctoral dissertation, Université Pierre et Marie Curie-Paris VI).
- Chaumier, S. (2004). *La déliaison amoureuse : de la fusion romantique au désir d'indépendance*. Payot.
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, 4(4), 341-372.
- Clegg, C. W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of applied Psychology*, 68(1), 88.
- Closon, C. (2007). L'adéquation travail-famille. Une question de conciliation ou d'interaction?. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 107-125.

- Closon, C., Conthron, A. M., Desrumaux, P. & Pohl, S. (2011). Concilier la vie au travail avec la vie de famille, la vie privée et la vie citoyenne. Ouvrage collectif.
- Cocandeau-Bellanger, L. (2010). *Une contribution psychosociologique de la conciliation entre activités et carrière*. Actes de 1<sup>er</sup> niveau – XVIème Congrès de l'AIPTLF – Lille 2010.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Curie, J. (2000). *Travail, personnalisation et changements sociaux*. Archives pour les histoires de la psychologie du travail. Toulouse : Octarès.
- Curie, J., & Dupuy, R. (1994). Acteurs en organisations ou l'interconstruction des milieux de vie. In C. Louche (sous la dir. de). *Individus et organisations*. Neuchâtel : Delachaux & Niestlé, 53-80.
- Curie, J., & Hajjar, V. (1987). Vie de travail. Vie hors travail : la vie en temps partagé. In C. Lévy-Leboyer & J.-C. Spérandio (Eds.), *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF, 35-55.
- Daune-Richard, A. M., Odena, S., & Petrella, F. (2007). Entreprises et modes d'accueil de la petite enfance. *Dossiers d'études CNAF* (91).
- Delage, M. (2001). Enfants de marins et absences du père : un problème ? *Médecine et armées*, 29, 2, pp 171-177.
- Delage, M., (2000). Vie de couple et présences du marin ? *Médecine et armées*, 28, 1, pp71-77
- Delbrouck, M. (2007). Burn-out et médecine. *Cahiers de psychologie clinique*, (1), 121-132.
- Dejours, C. (2005). *Le facteur humain*. Presses Universitaires de France.
- Delmas, J. (1992). Une fausse alternative. Armée de métier-armée de conscription. *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, 29(1), 3-4.
- Des-Robert (2011). La fidélisation du personnel.

- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
- Dolan, S., & Lamoureux, G. (1990). *Initiation à la psychologie du travail*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur
- Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin Éditeur.
- Dufoulon, S. (1998). *Les gars de la Marine : ethnologie d'un navire de guerre*. Paris Métaillé.
- Dumas, A. (2006). *Pourquoi nos PME ne grandissent pas*. Institut Montaigne.
- Dumas, M. (2008). *Vie personnelle et vie professionnelle : vers un nouvel équilibre dans l'entreprise?*. Éditions EMS.
- Dumazedier, J. (1962). *Vers une civilisation du loisir?*. Paris : Editions du seuil.
- Dupret, E., Bocéréan, C., Teherani, M. & Feltrin, M. (2010). Le COPSQ : un nouveau questionnaire français d'évaluation des risques psychosociaux. *Santé publique*, 24(3), 189-207.
- Durrieu, F., Mora, P. & Lagabrielle, C. (2001). *Un modèle global de la satisfaction au travail : différence de perception entre commerciaux et dirigeants*. Groupe ESC Bordeaux.
- Eydoux, A., & Letablier, M. T. (2008). Sécurisation des parcours professionnels et genre : l'écueil de la reproduction des inégalités sexuées. *Travail, genre et sociétés*, (1), 155-162.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105-112.
- Faturochman, M. A. (1997). The Job Characteristics Theory: A Review. *Buletin Psikologi UGM*, December 2nd 1997.
- Fouquereau, E., & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'Échelle de satisfaction de vie professionnelle (ÉSVP) en langue française : Une démarche exploratoire. *Canadian*

- Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 210.
- Fredland, J. E., & Little, R. D. (1983). Job satisfaction determinants: Differences between servicemen and civilians. *JPMS: Journal of Political and Military Sociology*, 11(2), 265.
- Freyssinet, J. (1997). « Le rôle du chômage de masse dans la flexibilisation de l'emploi ». *Précarisation sociale et santé*, 229-237.
- Fried, Y., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B., Avital, N., & Yeverechyahu, U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(1), 19-27.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family--allies or enemies?: what happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press, USA.
- Frone, M. R. (2003). Predictors of overall and on-the-job substance use among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 39.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of applied psychology*, 85(6), 888.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65.
- Futrell, C. M., & Parasuraman, A. (1984). The relationship of satisfaction and performance to salesforce turnover. *The Journal of Marketing*, 33-40.
- Gannon, M. J., & Nothorn, J. C. (1971). A Comparison of short-term and long-term part-time employees. *Personnel Psychology*, 24(4), 687-696. in Ollier-Malaterre, A. (2007). *Gestion du hors travail et relation Individu/Organisation : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail-hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France* (Doctoral dissertation, Thèse Doctorat, CNAM & ESSEC).



- Garner, H., Méda, D., & Senik, C. (2005). Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages. *Travail et emploi*, 102, 57-67.
- Gatineaud, LCL. (1970). *Evolution de la société militaire : Groupe d'appartenance – Groupe de référence*. Centre d'Etudes de Sociologie Militaire.
- Good, L. K., Sisler, G. F., & Gentry, J. W. (1988). Antecedents of turnover intentions among retail management. *Journal of Retailing*, 64(3), 295.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American sociological review*, 483-496.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Greiff, B. S., & Munter, P. K. (1980). *Tradeoffs: Executive, family, and organizational life*. New York: New American Library.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Kopelman, R. E. (1981). Conflict between work and nonwork roles: Implications for the career planning process. *Human Resource Planning*, 4(1), 1-10.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of occupational health psychology*, 6(2), 91.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Gros, F., Lourel, M. & Delicourt, A. (2014). *Vie au travail / hors travail et fidélisation dans la marine nationale française : une étude exploratoire*. Affiche présentée au congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française à Bruxelles.

- Gubian, A., & Ponthieux, S. (2000). Emplois non qualifiés, emplois à bas salaires et mesures d'allègement du coût du travail. *Premières synthèses*, (51.1).
- Guérin, G., & St-Onge, S. (1997). Le conflit emploi-famille validation du modèle causes-conséquences. *Actes du VIII e congrès de l'AGRH, HEC Montréal*.
- Guichard-Claudic, Y., (2006). Homme en mer, femme à terre. Petits arrangements avec la dissymétrie. *Cahier du Genre* 41(2), 23-47.
- Guilbert, L. & Lancry, A. (2009). L'articulation des activités de vie des cadres au regard d'études de cas. *Pratiques psychologiques*, 15, 2, pp 271-285.
- Guilbert, L., & Lancry, A. (2005). Les activités, temps et lieux de vie des cadres. Un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques. *Activités*, 2(2-2).
- Guilbert, L., Lancry, A., Paltrier, M. & Lourel, M. (2010). Conciliation des domaines de vie et relation au travail chez trois générations de cadres. *Qualité de vie, risques et santé au travail*, 175.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise. *Conciliation travail-famille : attention travaux*, 113.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Handy, C. B. (1996). *Beyond certainty: The changing worlds of organizations*. Harvard Business Press.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D., & Mathews, D. (2001). Job satisfaction and burnout: Predictors of intentions to leave a job in a military setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Herman, J. B., & Gyllstrom, K. K. (1977). Working Men and Women: Inter - and Intra - Role Conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 1(4), 319-333.
- Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*. Entreprise Moderne d'Ed..

- Higgins, C. A., & Duxbury, L. E. (1992). Work—family conflict: A comparison of dual - career and traditional-career men. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 389-411.
- Holahan, C. K., & Gilbert, L. A. (1979). Conflict between major life roles: Women and men in dual career couples. *Human Relations*, 32(6), 451-467. in Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *Academy of Management annals*, 2(1), 231-274.
- Holtom, B. C., Smith, D. R., Lindsay, D. R., & Burton, J. P. (2014). The relative strength of job attitudes and job embeddedness in predicting turnover in a US military academy. *Military Psychology*, 26(5-6), 397.
- Hosek, J., & Totten, M. (2002). *Serving Away from Home How Deployments Influence Reenlistment* (No. RAND/MR-1594-OSD). RAND CORP SANTA MONICA CA.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162.
- Hulin, C. L., & Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological bulletin*, 69(1), 41.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1983). *Job satisfaction and job performance: A meta-analysis* (Master's thesis, Iowa State University of Science and Technology).
- Iglesias, K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010). La satisfaction au travail. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 245-270.
- Ivanchak, S. (2007). *Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel* (Doctoral dissertation, Université Nice Sophia Antipolis).
- Ivanchak, S. (2005). Comprendre et prédire le turn-over volontaire par un questionnaire biographique (Dénolien). *Etude SERAP 05-302*.

- Jones, A. P., & Butler, M. C. (1980). A role transition approach to the stresses of organizationally induced family role disruption. *Journal of Marriage and the Family*, 367-376.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407.
- Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basicbooks.
- Keith, P. M., & Schafer, R. B. (1980). Role strain and depression in two-job families. *Family Relations*, 483-488. in Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Kirchmeyer, C. (1995). *Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses*. *Human Relations*, 48(5), 515-536.
- Kirchmeyer, C. (1992). *Perceptions of nonwork-to-work spillover: Challenging the common view of conflict-ridden domain relationships*. *Basic and Applied Social Psychology*, 13(2), 231-249.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 198-215. in Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology* Vol 83, 139-149.

- L'Horty, Y. (1999). L'emploi précaire en France. *Regards sur l'actualité*, 15-27.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Lanéelle, X., (2006). Navette domicile-travail à grande vitesse : situation d'exception, arrangements traditionnels. *Cahier du Genre* 41(2), 159-180.
- Lanxade, A. J. (2005). De la conscription à l'armée professionnelle. *Etudes*, 402(3), 321-331.
- Lavanchy, M., Connelly, I., Grzybowski, S., Michalos, A. C., Berkowitz, J., & Thommasen, H. V. (2004). Determinants of rural physicians' life and job satisfaction. *Social Indicators Research*, 69(1), 93-101.
- Le Page, C. (2006). *Le célibat géographique des militaires, données de synthèse*. Observatoire Social de la Défense.
- Le Page, C. & Bensoussan, J. (2010). *Les militaires et leur famille*. DRHMD.
- Légeron, P. (2003). *Le stress au travail*. Paris, Odile Jacob.
- Lévi-Strauss, C. (2001). Productivité et condition humaine. *Études rurales*, (159-160), 129-144.
- Lévy-Garboua, L., & Montmarquette, C. (2004). Reported job satisfaction: what does it mean?. *The Journal of Socio-Economics*, 33(2), 135-151.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Loez, A. (2013). *Les 100 mots de la Grande Guerre*. Que sais-je ? Presses universitaires de France.
- Lourel, M., Gana, K., & Wawrzyniak, S. (2005). L'interface « vie privée–vie au travail » : adaptation et validation française de l'échelle SWING (survey work–home interaction-Nijmegen). *Psychologie du travail et des organisations*, 11(4), 227-239.
- Lourel, M., & Guéguen, N. (2007). L'interface « vie privée–vie au travail ». Effets sur l'implication organisationnelle et sur le stress perçu. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (2), 49-58.

- Lourel, M., & St-Onge, S. (2012). Introduction de l'ouvrage : Du conflit à l'enrichissement travail-famille: résultats et perspectives de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 2(18), 100-101.
- Lunghi, C. (2002). *Et si les femmes réinventaient le travail*. Eyrolles. In Dumas 2008
- Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., & Pavot, W. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: a longitudinal analysis. *Journal of personality and social psychology*, 65(5), 1046.
- Mainguené, A. (2011). Couple, famille, parentalité, travail des femmes. Les modèles évoluent avec les générations, *INSEE Première 1329*, 4pp.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American sociological review*, 921-936.
- Maslow, A.M. (1954). *Motivation and personality*, New-York, Harper and Prow.
- Mermet, G. (2002). *Francoscopie: pour comprendre les Français : faits, analyses, tendances, comparaisons, 10 000 chiffres*. Larousse.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 215-232.
- Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clark, M. & Baltes, B. (2010). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review ? *Journal of organizational behavior*, 32, 689-725.
- Michel, S. (1998). *Traité de sociologie du travail*. Paris, édition De Boeck.
- Murray, C. (1999). *Testing a model of work-family fit*. Dissertation abstracts international section A : Humanities and social sciences, 59(7-A), 2608.
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(1), 77-86.

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology, 81*(4), 400.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 148.
- Nicolas, L. (1964). *La puissance navale dans l'histoire : du moyen-âge à 1815*. Editions maritimes et d'outre-mer.
- Nicole-Drancourt, C. (2009). *Conciliation travail-famille: attention travaux*. L'Harmattan.
- Ollier-Malaterre, A. (2008). Comment les employeurs appréhendent-ils la vie hors travail de leurs salariés? [Une comparaison entre le modèle français et le modèle anglo-américain]. *Recherches et prévisions, 92*(1), 47-60.
- Ollier-Malaterre A. (2007). *Gestion du hors-travail et relation Individu/Organisation : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail–hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France* (Doctoral dissertation, Thèse Doctorat, CNAM & ESSEC).
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review, 9*(4), 712-721.
- Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Lab. Rev., 103*, 29.
- Prevosto, P. (2001). The effect of " mentored" relationships on satisfaction and intent to stay of company-grade US Army Reserve nurses. *Military Medicine, 166*(1), 21.
- Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1979). *The 1977 quality of employment survey: Descriptive statistics, with comparison data from the 1969-70 and the 1972-73 surveys*. The University of Michigan.
- Randier, J. (1997). *La Royale : l'éperon et la cuirasse*. Editions Marcel-Didier Vrac.

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Sanchez, R. P., Bray, R. M., Vincus, A. A., & Bann, C. M. (2004). Predictors of Job Satisfaction Among Active Duty and Reserve/Guard Personnel in the US Military. *Military Psychology*, 16(1), 19.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there?. *Personnel psychology*, 36(3), 577-600.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of applied psychology*, 60(3), 318.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American sociological review*, 567-578.
- Sigler, K. (1999). Challenges for Employee Retention, *Management Research News*, 22, 1-5.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., & Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial relations*, 491-516.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Sümer, H., & Van Den Ven, C. (2008). *A proposed model of military turnover*. Technical Report. NATO Research and Technology Organization (Reference Number: RTOTR-HFM-107).
- Tanay, A. (2000). « Les salariés étrangers : loin des secteurs porteurs et des positions dévalorisées » *Premières Synthèses, Dares*, n° 41.6.



- Thiéblemont, A. (2005). Approche théorique de la notion de culture militaire. *François Gresle, Sociologie du milieu militaire. Les conséquences de la professionnalisation sur les armées et l'identité militaire*, 20-1.
- Tremblay, D. G. (2012). *Articuler emploi et famille. Le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*. Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D. G. (2004). *Chômage, flexibilité et précarité d'emploi : aspects sociaux*. J.-M. Tremblay.
- Tremblay, D. G. (2002). Articulation emploi-famille et temps de travail. Comment concilier profession et famille dans les secteurs à horaires variables. *Québec : Presses universitaires du Québec*, 183-215.
- Trubiaux, M. (2009). Un psychiatre-psychanalyste à l'ombre des épées. I. Angélo HESNARD (1886-1969), médecin de la Marine, neuro-psychiatre, psychologue, hygiéniste. *Bulletin de psychologie*, 62(6), 553-568.
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human relations*, 34(1), 43-71.
- Vézina, M., & Chénart, C. (2011). *Grille d'identification des risques psychosociaux au travail*. Direction des risques biologiques et de la santé au travail, Institut national de santé publique du Québec.
- Vignal, C. (2006). Devenir « célibataire géographique » ? Arbitrages conjugaux et familiaux suite à la délocalisation d'une usine. *Cahier du Genre* 41(2), 139-158.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1999). Meta-analyses of fakability estimates: Implications for personality measurement. *Educational and psychological measurement*, 59(2), 197-210.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures?. *Journal of applied Psychology*, 82(2), 247-252.
- Weaver, C. N. (1980). Job satisfaction in the United States in the 1970s. *Journal of applied Psychology*, 65(3), 364.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- Woodruff, S. I., & Conway, T. L. (1990). Perceived quality of life and health-related correlates among men aboard Navy ships. *Military Psychology, 2*(2), 79.

# ANNEXES

---

## Annexe 1. Régression des facettes de la satisfaction sur le CTF pour les non célibataires géographiques

	B	ES	Significativité
Conditions de travail	,396	,128	,003
Stabilité	,284	,117	,017
Seul	-,244	,145	,096
Méthode	,202	,125	,109
Occupé	-,215	,153	,164
Accomplissement	,238	,185	,202
Solde	,132	,106	,214
Supérieur (technicité)	-,149	,127	,245
Avancement	-,111	,102	,281
Conscience	-,128	,145	,381
Différent	-,079	,137	,568
Ambiance	,062	,125	,623
Aide	-,073	,150	,629
Initiative	,063	,151	,676
Capacités	-,069	,169	,684
Ordonner	,056	,165	,734
Règles	-,038	,132	,772
Supérieur (humain)	-,042	,147	,775
Importance	,030	,122	,806
Compliments	,027	,122	,827

## Annexe 2. Régression des facettes de la satisfaction sur le CFT pour les non célibataires géographiques

	B	ES	Significativité
Importance	-,311	,154	,047
Stabilité	,271	,148	,070
Supérieur (technicité)	-,226	,161	,165
Conditions de travail	,197	,162	,228
Conscience	,199	,184	,282
Solde	,138	,133	,304
Initiative	,185	,190	,333
Accomplissement	,206	,233	,380
Avancement	-,103	,129	,430
Supérieur (humain)	,145	,186	,440
Occupé	-,101	,194	,605
Aide	,098	,190	,609
Compliments	-,079	,154	,609
Ordonner	-,098	,208	,641
Seul	-,065	,183	,723
Règles	-,046	,167	,784
Différent	,048	,173	,785
Ambiance	-,036	,158	,819
Capacités	,018	,213	,935
Méthode	-,009	,158	,957

### Annexe 3. Régression des facettes de la satisfaction sur l'ETF pour les non célibataires géographiques

	B	ES	Significativité
Importance	-,234	,153	,131
Ordonner	-,225	,207	,281
Supérieur (humain)	,181	,185	,332
Compliments	-,147	,153	,338
Seul	,174	,182	,341
Capacités	,178	,212	,404
Occupé	-,153	,193	,430
Solde	-,105	,133	,432
Conscience	-,136	,183	,457
Stabilité	-,108	,147	,462
Différent	-,115	,172	,508
Initiative	,116	,189	,541
Ambiance	,078	,157	,622
Avancement	,061	,129	,638
Règles	,066	,166	,692
Conditions de travail	-,051	,161	,751
Supérieur (technicité)	-,044	,160	,785
Aide	-,037	,189	,847
Méthode	-,024	,157	,880
Accomplissement	-,021	,232	,929

#### **Annexe 4. Régression des facettes de la satisfaction sur l'EFT pour les non célibataires géographiques**

	<b>B</b>	<b>ES</b>	<b>Significativité</b>
<b>Aide</b>	-,392	,163	<b>,019</b>
<b>Supérieur (humain)</b>	,287	,160	,077
<b>Initiative</b>	,269	,163	,104
<b>Importance</b>	-,217	,132	,105
<b>Conscience</b>	-,207	,158	,193
<b>Occupé</b>	-,209	,166	,213
<b>Conditions de travail</b>	-,172	,139	,219
<b>Stabilité</b>	,157	,127	,220
<b>Différent</b>	-,170	,149	,256
<b>Supérieur (technicité)</b>	-,150	,138	,282
<b>Règles</b>	,140	,143	,332
<b>Compliments</b>	-,103	,132	,439
<b>Seul</b>	,114	,157	,470
<b>Méthode</b>	,072	,136	,595
<b>Solde</b>	-,057	,115	,620
<b>Ambiance</b>	-,066	,135	,627
<b>Ordonner</b>	-,080	,179	,658
<b>Accomplissement</b>	,081	,201	,689
<b>Capacités</b>	,068	,183	,712
<b>Avancement</b>	,032	,111	,772

## Annexe 5. Régression des facettes de la satisfaction sur le CTF pour les célibataires géographiques

	B	ES	Significativité
Stabilité	,422	,145	,007
Occupé	-,450	,180	,019
Solde	,233	,112	,047
Initiative	,331	,162	,051
Ambiance	-,271	,161	,104
Accomplissement	,279	,198	,172
Conditions de travail	,216	,155	,173
Seul	-,240	,173	,177
Méthode	,196	,152	,209
Capacités	-,268	,218	,229
Ordonner	,231	,200	,259
Compliments	,149	,161	,362
Avancement	-,077	,106	,472
Règles	-,097	,165	,563
Différent	-,086	,157	,589
Importance	-,063	,138	,653
Conscience	,075	,181	,681
Supérieur (technicité)	-,073	,211	,734
Supérieur (humain)	-,055	,214	,798
Aide	,002	,231	,992



## Annexe 6. Régression des facettes de la satisfaction sur le CFT pour les célibataires géographiques

	B	ES	Significativité
Importance	-,564	,204	,010
Différent	,526	,231	,031
Accomplissement	,527	,292	,083
Capacités	-,560	,321	,093
Conscience	,460	,267	,096
Solde	,191	,165	,257
Initiative	,263	,238	,280
Conditions de travail	-,247	,228	,289
Méthode	-,235	,225	,305
Aide	,339	,341	,329
Stabilité	,199	,213	,358
Compliments	,214	,237	,376
Ordonner	,192	,296	,521
Occupé	-,151	,265	,575
Supérieur (humain)	,116	,316	,716
Avancement	,038	,156	,808
Ambiance	-,028	,237	,906
Règles	-,025	,243	,918
Seul	-,003	,255	,990
Supérieur (technicité)	-,001	,312	,998

## Annexe 7. Régression des facettes de la satisfaction sur l'ETF pour les célibataires géographiques

	B	ES	Significativité
Importance	-,292	,223	,202
Seul	,345	,278	,225
Règles	,273	,266	,313
Occupé	-,241	,290	,413
Initiative	,195	,260	,460
Supérieur (technicité)	,233	,340	,499
Accomplissement	-,217	,319	,502
Stabilité	-,133	,233	,572
Ambiance	,135	,259	,607
Conditions de travail	-,108	,249	,668
Compliments	-,097	,259	,711
Ordonner	-,103	,323	,753
Différent	,070	,253	,784
Méthode	,061	,245	,805
Conscience	-,040	,291	,893
Capacités	,026	,350	,941
Supérieur (humain)	-,017	,345	,962
Avancement	,006	,170	,970
Aide	-,013	,372	,973
Solde	,001	,180	,995

## Annexe 8. Régression des facettes de la satisfaction sur l'EFT pour les célibataires géographiques

	B	ES	Significativité
Initiative	,510	,215	,026
Conditions de travail	-,395	,206	,066
Aide	-,528	,308	,098
Conscience	-,365	,241	,141
Ambiance	-,303	,214	,168
Occupé	-,311	,239	,206
Règles	,264	,220	,240
Importance	-,206	,184	,274
Stabilité	,210	,192	,286
Supérieur (humain)	,302	,285	,300
Compliments	-,168	,214	,441
Ordonner	-,180	,267	,507
Méthode	,133	,203	,518
Seul	,150	,230	,519
Accomplissement	,159	,264	,552
Solde	-,050	,149	,739
Avancement	,039	,140	,785
Supérieur (technicité)	-,067	,281	,814
Capacités	-,031	,290	,917
Différent	-,009	,209	,967

## Liste des tableaux

Tableau 1. Résumé des caractéristiques de la population interrogée .....	114
Tableau 2. Analyse descriptive des items de la SWING (Lourel & al., 2005) .....	117
Tableau 3. Alphas de Cronbach des facteurs et des facettes de la SWING (Lourel & al., 2005) .....	118
Tableau 4. ACP sur les facteurs avec rotation VARIMAX .....	119
Tableau 5. ACP sur les facettes de l'enrichissement avec rotation VARIMAX.....	120
Tableau 6. ACP sur les facettes du conflit avec rotation VARIMAX.....	120
Tableau 7. Analyse descriptive des items du MSQ (Weiss & al., 1967) .....	122
Tableau 8. Différences de moyennes entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques sur les facteurs et facettes de la SWING (Lourel & al., 2005)....	123
Tableau 9. Différences de moyennes entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques sur les items de la MSQ (Weiss & al., 1967) .....	124
Tableau 10. Analyse descriptive des items .....	144
Tableau 11. Analyse descriptive des items .....	145
Tableau 12. Alphas de Cronbach.....	145
Tableau 13. Analyses factorielles .....	146
Tableau 14. Différences de moyennes entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques .....	146
Tableau 15. Différences de moyennes entre les célibataires géographiques et les non célibataires géographiques .....	147
Tableau 16. Analyse factorielle de la satisfaction professionnelle .....	166
Tableau 17. Analyse factorielle de la SWING (Lourel & al., 2005) .....	167
Tableau 18. Comparaison des moyennes des célibataires géographiques et des non célibataires géographiques sur les échelles de la satisfaction.....	167
Tableau 19. Comparaison des moyennes des célibataires géographiques et non célibataires géographiques sur les échelles de la SWING (Lourel & al., 2005) .....	168

## Liste des figures

Figure 1. Récapitulatif des sources de conflit travail-famille selon le modèle de Greenhaus et Beutell (1985).....	56
Figure 2. Illustration de la méta-analyse de Michel et al. (2010) .....	59
Figure 3. Enrichissement Travail – Famille.....	65
Figure 4. Modélisation du système d’activité, inspiré de Curie & Dupuy (1994) .....	68
Figure 5. Illustration de la pyramide de Maslow (1954) .....	76
Figure 6. Modèle intégratif de la relation entre satisfaction et performance professionnelle (Judge & Bono, 2001). .....	88
Figure 7. Régression entre la satisfaction générale et le CTF pour les non célibataires géographiques.....	126
Figure 8. Régression entre la satisfaction générale et le CTF pour les célibataires géographiques.....	126
Figure 9. Modélisation de la satisfaction sur le CTF pour les non célibataires géographiques .....	127
Figure 10. Modélisation de la satisfaction sur le CTF pour les célibataires géographiques ..	127
Figure 11. Régression entre la satisfaction générale et le CFT pour les non célibataires géographiques.....	128
Figure 12. Régression entre la satisfaction générale et le CFT pour les célibataires géographiques.....	128
Figure 13. Modélisation de la satisfaction sur le CFT pour les non célibataires géographiques .....	128
Figure 14. Modélisation de la satisfaction sur le CFT pour les célibataires géographiques ..	129
Figure 15. Régression entre la satisfaction générale et l’ETF pour les non célibataires géographiques.....	129
Figure 16. Régression entre la satisfaction générale et l’ETF pour les célibataires géographiques.....	130
Figure 17. Régression entre la satisfaction générale et l’EFT pour les non célibataires géographiques.....	130

Figure 18. Régression entre la satisfaction générale et l'EFT pour les célibataires géographiques.....	130
Figure 19. Modélisation de la satisfaction sur l'EFT pour les non célibataires géographiques .....	131
Figure 20. Modélisation de la satisfaction sur l'EFT pour les célibataires géographiques ....	131
Figure 21. Comparaison de l'effet de satisfaction sur l'interface travail-famille entre non célibataires géographiques et célibataires géographiques.....	136
Figure 22. Modélisation de la satisfaction sur le CTF pour les non célibataires géographiques .....	148
Figure 23. Modélisation de la satisfaction sur le CTF pour les célibataires géographiques ..	149
Figure 24. Modélisation de la satisfaction sur le CFT pour les non célibataires géographiques .....	150
<i>Figure 25. Modélisation de la satisfaction sur le CFT pour les célibataires géographiques ..</i>	<i>151</i>
Figure 26. Modélisation de la satisfaction sur l'ETF pour les non célibataires géographiques .....	151
Figure 27. Modélisation de la satisfaction sur l'ETF pour les célibataires géographiques ....	152
Figure 28. Modélisation de la satisfaction sur l'EFT pour les non célibataires géographiques .....	153
Figure 29. Modélisation de la satisfaction sur l'EFT pour les célibataires géographiques ....	154
Figure 30. Synthèse du lien entre satisfaction et CTF .....	156
Figure 31. Synthèse du lien entre satisfaction et CFT .....	158
Figure 32. Synthèse du lien entre satisfaction et ETF .....	159
Figure 33. Synthèse du lien entre satisfaction et EFT .....	160
Figure 34. Régression entre satisfaction et CTF pour les non célibataires géographiques ...	169
Figure 35. Régression entre satisfaction et CTF pour les célibataires géographiques .....	170
<i>Figure 36. Régression entre satisfaction et CFT pour les non célibataires géographiques ....</i>	<i>171</i>
Figure 37. Régression entre satisfaction et CFT pour les célibataires géographiques .....	172
Figure 38. Régression entre satisfaction et ETF pour les non célibataires géographiques ...	173
Figure 39. Régression entre satisfaction et ETF pour les célibataires géographiques.....	174
Figure 40. Régression entre satisfaction et EFT pour les non célibataires géographiques ...	175
Figure 41. Régression entre satisfaction et EFT pour les célibataires géographiques.....	176

Figure 42. Régression entre CTF et départ volontaire pour les non célibataires géographiques .....	176
Figure 43. Régression entre CTF et départ volontaire pour les célibataires géographiques.	177
Figure 44. Régression entre CFT et départ volontaire pour les non célibataires géographiques .....	177
Figure 45. Régression entre CFT et départ volontaire pour les célibataires géographiques.	177
Figure 46. Régression entre ETF et départ volontaire pour les non célibataires géographiques .....	178
Figure 47. Régression entre ETF et départ volontaire pour les célibataires géographiques.	178
Figure 48. Régression entre EFT et départ volontaire pour les non célibataires géographiques .....	178
Figure 49. Régression entre EFT et départ volontaire pour les célibataires géographiques.	178
Figure 50. Régression entre satisfaction et départ volontaire pour les non célibataires géographiques.....	179
Figure 51. Régression entre satisfaction et départ volontaire pour les célibataires géographiques.....	180
<i>Figure 52. Effet médiateur de l'encadrement sur le lien entre CTF et turnover.....</i>	<i>181</i>
Figure 53. Effet médiateur de la difficulté à vivre l'éloignement sur le lien entre CTF et turnover.....	181
Figure 54. Effet de la satisfaction sur l'interface travail-famille .....	183
Figure 55. Modélisation du lien entre satisfaction, conflit travail-famille et turnover volontaire .....	186
Figure 56. Modélisation du lien entre la satisfaction et l'interface travail-famille.....	190

## *LEXIQUE*

CG : célibataire géographique

CFT : conflit famille-travail

CPM : Condition du Personnel de la Marine

CTF : conflit travail-famille

DPMM : Direction du Personnel Militaire de la Marine

EFT : Enrichissement famille-travail

ETF : Enrichissement travail-famille

MSQ : Minnesota Satisfaction Questionnaire

NCG : non célibataire géographique

SERAP : Section d'Etudes et de Recherches des Applications de la Psychologie

SLPA : Service Local de Psychologie Appliquée

SWING : Survey Work-home Interaction-Nijmegen