

# RÉSUMÉS

## LES PRATIQUES WORK-LIFE DES EMPLOYEURS ANGLAIS-FRANÇAIS FAVORISENT-ELLES L'IMPLICATION ?

**Ariane OLLIER-MALATERRE**

Rouen Business School et LISE-CNRS, CNAM  
Paris

Les employeurs britanniques et américains offrent à leurs salariés des programmes formels d'harmonisation travail et hors-travail (work-life initiatives), ainsi que de la flexibilité informelle. Bien que ces initiatives soient supposées favoriser l'implication des personnes, l'argumentaire économique reste à établir. Sur la base d'une étude de cas d'une multinationale pharmaceutique, cette recherche propose des vignettes issues de situations réelles et une typologie de sept effets distincts des initiatives work-life sur la relation entre l'individu et l'organisation. Ces effets sont majoritairement bénéfiques, mais certains sont délétères. Une absence d'effet est également observée pour une partie de l'échantillon (indifférence aux initiatives). L'article synthétise les processus permettant de comprendre et d'anticiper les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu – Organisation. Quatre facteurs clés sont mis en lumière : la connaissance des initiatives, le besoin qu'en ont les salariés, l'accès, et la perception qu'ils en ont. Ces résultats sont discutés à la lumière des cadres théoriques traditionnellement mobilisés dans la recherche work-life, et également de cadres théoriques novateurs dans le champ, qui constituent une voie intéressante pour les recherches ultérieures.

**Mots-clés :** Implication, Relation Individu – Organisation, Soutien Organisationnel Perçu, Travail – famille, Travail – hors-travail, Work-life

## EVALUATION DE L'EFFET DES PRIMES D'OBJECTIFS SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL DE CENTRES D'APPELS

**Maryline BOURDIL**

Groupe Sup de Co Montpellier

Il s'agit d'étudier l'impact de la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base sur la motivation. Cette étude présente plusieurs intérêts. Les centres d'appels constituent un terrain original. Contrairement à ce qui se fait dans les autres entreprises, la fréquence du suivi des objectifs est nettement supérieure dans les centres d'appels. Tant et si bien que les primes qui récompensent l'atteinte des objectifs prennent une importance particulière pour les individus. La validité des résultats de notre étude devrait s'en trouver renforcée. La deuxième originalité réside dans la prise en considération de la variable « part de la prime d'objectifs dans le salaire de base ». En effet, dans la plupart des études empiriques la prime d'objectifs n'est pas mise en perspective avec le salaire de base. Or, cette mise en relation nous paraît plus pertinente que la présence/absence de prime. L'échantillon est composé de cent dix huit téléconseillers de sept centres d'appels différents auxquels a été administré un questionnaire. Il ressort de cette étude plusieurs résultats. La motivation est plus élevée lorsqu'il n'y a pas ou quasiment pas (inférieure à 10 %) de prime d'objectifs et lorsque celle-ci est supérieure à 31 %. La relation entre la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base et la motivation est par conséquent en forme de U. Autre résultat à souligner : le niveau maximum de motivation est atteint lorsque la prime est supérieure à 71 %. D'où l'implication managériale suivante : pour que la motivation soit maximale, la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base doit être supérieure à 71 %.

**Mots-clés :** théorie de l'autodétermination, théorie des attentes, motivation au travail, primes d'objectifs, téléconseillers, centres d'appels.

## LES DÉFIS POSÉS PAR LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE À LA GRH : CAS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

**Florence NOGUERA**

Université Montpellier 1, Erfi et LARGEPA (Paris 2)

Dans un contexte de crise économique caractérisé par un important déficit public et un endettement élevé, la modernisation des services publics impulsée par l'Etat pose la question des nouvelles régulations opérées par les gestionnaires des services publics et les agents. Prenant appui sur une recherche-intervention conduite auprès de douze sites d'une Direction Générale des Impôts de 1 040 agents, la problématique de cet article étudie pourquoi des agents, qui expriment souvent un fort attachement au service public, ne s'impliquent pas plus spontanément dans la mise en œuvre d'une démarche de modernisation et d'amélioration des services. La recherche pose l'hypothèse que l'implication des fonctionnaires est un levier indispensable pour réussir des changements vers des services publics de qualité, dans un contexte de nouveau management public. Les résultats de recherche mettent en particulier l'accent sur la nécessité, pour une organisation publique, de construire un système de GRH producteur de négociation et de concertation notamment sur l'organisation du travail, les conditions de travail et les nouveaux objectifs à atteindre. L'étude fait apparaître qu'un levier essentiel de la qualité des services d'une organisation publique, et de sa capacité à se moderniser, soit celui de la qualité de la gestion des ressources humaines menée en son sein et de l'implication qu'elle suscite chez les agents.

**Mots clés :** nouveau management public, implication organisationnelle, qualité de la gestion des ressources humaines, administration fiscale, qualité des services.

## CONSTRUCTION DE L'ENGAGEMENT STRATÉGIQUE DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES

**Christian MAHIEU**

LEM, IAE, Université de Lille

De nombreuses entreprises transforment leur processus stratégique et y incluent désormais des managers intermédiaires. Comment cette inclusion se traduit-elle par une transformation des systèmes de rôles et comment les managers, en transformant leurs rôles, recomposent-ils leur engagement personnel vis-à-vis de l'entreprise. Pour cela, il faut analyser les processus de créativité stratégique mis en œuvre dans l'entreprise ainsi que les processus de construction d'engagement.

Nous montrons que deux types de dispositifs se distinguent. Le premier type, nous l'appelons « plateau ». Il a une forte potentialité de transformation de rôles, pour peu que des conditions de dialogue stratégique soient remplies. Le second type, nous l'appelons « plateforme ». Il présente une forte potentialité de transformation managériale, de recomposition identitaire et de construction d'engagement pour peu que d'autres conditions soient remplies.

**Mots-clés :** processus stratégique, pratiques stratégiques, engagement, management intermédiaire, dispositifs organisationnels, recherche action.

---

# ABSTRACTS

## DO ORGANIZATIONAL WORK-LIFE INITIATIVES FOSTER COMMITMENT ?

**Ariane OLLIER-MALATERRE**

Rouen Business School and LISE-CNRS, CNAM  
Paris

US and UK employers provide formal work-life programs as well as informal flexibility to support employees in their non-work lives. Although it is claimed that work-life initiatives foster employee commitment, the business case still needs to be established. Based on a case study of a pharmaceutical multinational, this research provides real-life vignettes and offers a typology of seven distinct outcomes of work-life initiatives on the Individual/Organization relationship. Outcomes are mostly beneficial, but some outcomes are detrimental. An absence of outcome is observed on part of the sample (indifference). A model outlines four key factors determining the outcome: awareness of the initiatives, need, access and perception of the initiatives. These findings are discussed in light of the theoretical frameworks traditionally applied to work-life research and of newer frameworks that should be investigated.

**Key-words:** Commitment, Individual/Organization relationship, Perceived Organizational Support, Work-family, Work-life.

## ASSESSMENT OF BONUSES' IMPACT ON TELEOPERATORS' MOTIVATION

**Maryline BOURDIL**

Group Sup of Co Montpellier

The object of this article is to study the impact of the bonus' amount in the base salary on motivation. This research presents two principal interests. Call centers constitute an original research ground. The monitoring of goals achievement is more frequent than in other organizations. So, bonuses are particularly important for individuals who are working in such context. The validity of the results should be reinforced. The second originality of this study is the consideration of the variable "the bonus' amount in the base salary". In the majority of the studies, bonus is not put in perspective to base salary. In fact, this seems more relevant than the presence/absence of bonus. The sample is composed of one hundred eighteen teleoperators from seven different call centers. This study by questionnaire presents several results. Motivation is higher when there is no or almost no bonus (under 10%), and when the bonus is upper than 31%. Consequently, the relation between bonus' amount in the base salary and motivation is U-shaped. Other result: the maximum of motivation is attained when bonus is upper than 71%. So, managerial implication is that bonus' amount in the base salary must be higher than 71%.

**Key-words:** Self-determination theory, expectancies theory, motivation at work, bonus, teleoperators, call centers.

# THE CHALLENGES RAISED BY NEW PUBLIC MANAGEMENT TO HUMAN RESOURCES: THE CASES STUDY OF A FRENCH TAX ADMINISTRATION

**Florence NOGUERA**

University Montpellier 1, Erfi and LARGEPA (Paris 2)

The modernisation of public management takes place in a context of worldwide crisis with huge public deficits and debts. This modernisation which stems mostly from government willingness raises the issue of new regulations set up by public agencies and servants. The problematic under study is based on an intervention-research led in 12 agencies of a tax administration with a 1040 people staff. The problematic may be summarized in these terms: why public servants who are generally proud of serving public interests don't commit themselves more spontaneously towards public changes and modernisation? The hypothesis which is here developed shows that the commitment of public servants is a key factor to succeed in improving the quality of public services in a context of new public management. In particular, the outcomes of the study highlight the importance for a public administration to build a strong human resource system able to engender negotiations and concertations between actors upon working conditions and organisation and new organizational goals to reach. In broad terms, the study shows that the quality of human resource management is a key factor to foster public agent commitment to changes, and then a key factor to improve the quality of services delivered to the public.

**Key-words:** new public management, organizational commitment, quality of human resource management, tax administration, quality of services.

# CONSTRUCTING MIDDLE MANAGERS' STRATEGIC COMMITMENT

**Christian MAHIEU**

LEM, IAE, University of Lille

Many firms transform their strategy processes and, for that, include middle managers into it. How does this inclusion transform roles systems and how do these managers, transforming their roles, reconstruct their personal commitment towards their firm? For that, we need to better understand strategy process transformation and their specific organizational mechanisms but also we have to analyze specific processes and mechanisms of the social fabric of commitment. We show here that two strategic transforming mechanisms can be distinguished. The first one, so called strategic "stage", presents a high potential of roles transformation, if some critical conditions are filled. The second one, so called "platform", presents a high potential of management transformation, of identity rebuilding and commitment fabric, if some specific critical conditions are carried out.

**Key-words:** strategy process, strategic practices, commitment, roles, organizing mechanisms, action research.