

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CONTRIBUTION DES DOMAINES DE LA VIE EN ENTREPRISE À L'ÉPUISEMENT
PROFESSIONNEL : LE CAS DU SECTEUR DE LA SANTÉ AU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
JEAN-PHILIPPE RAMIER

SEPTEMBRE 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'a pas été de tout repos. J'aimerais d'abord remercier chaleureusement mon directeur M. Angelo Soares, professeur au département des ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal. M. Soares m'a fait un cadeau inestimable, soit celui d'avoir confiance en ma personne et en mes compétences. Il a su me conseiller, me guider et me soutenir durant les moments plus difficiles de ce long parcours. Je lui suis grandement redevable et je lui témoigne mon appréciation.

Je salue et remercie Christophe Fortin, aujourd'hui professeur au département de psychologie de l'université d'Ottawa. M. Fortin est, à mes yeux, un coach et un ami. Il a été présent pour moi dans une période charnière de ma vie, alors que je cherchais à me (re)définir. Il m'a souvent dit : « Ne me remercie pas, remercie tes parents. » J'en profite donc de nouveau pour suivre son conseil.

Je remercie mon père, André Ramier, et ma mère, Solange Bélanger. Quand je me remettait en question, ils étaient présents pour m'écouter, sans jugement et pour m'appuyer dans l'ensemble de mes démarches. Ce mémoire est un témoignage de leur soutien ininterrompu durant la totalité de mon parcours académique.

Enfin, je voudrais remercier Maude Lépine, une femme dont la présence m'a été inestimable. À chaque moment où je doutais, elle m'a rappelé que j'étais capable d'y arriver et m'a poussé à me dépasser davantage. Puis, un dernier merci bien spécial à mes nombreux amis pour les encouragements incessants lors de moments où j'en avais désespérément besoin!

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 Portrait de l'épuisement professionnel	4
1.2 Historique de l'épuisement professionnel	5
1.3 L'épuisement professionnel et la gestion des ressources humaines	7
1.4 Le modèle intégrateur de la vie en entreprise (AWL).....	9
1.5 Objectif de la recherche.....	13
CHAPITRE II	
REVUE DE LITTÉRATURE.....	16
2.1 L'épuisement professionnel et la détresse psychologique au travail	16
2.1.1 Émergence de la détresse psychologique au travail	19
2.1.2 Les sources de détresse psychologique au travail.....	20
2.1.3 Conséquences de la détresse psychologique au travail.....	21
2.2 L'épuisement professionnel (« Burnout »)	22
2.2.1 Émergence de l'épuisement professionnel	25
2.2.2 Conséquences de l'épuisement professionnel	30
CHAPITRE III	
THÉORIES, MODÈLES ET HYPOTHÈSES	35
3.1 La détresse psychologique et ses corrélats	35
3.1.1 Théories transactionnelles	35
3.1.2 Théories interactionnistes	38

3.1.3 Théories complémentaires	41
3.2 Les modèles du burnout	44
3.2.1 L'épuisement professionnel selon Maslach (1982)	45
3.2.2 The Areas of Worklife (AWL)	47
3.3 Hypothèses de recherche	52
3.3.1 Hypothèse sur l'épuisement émotionnel.....	52
3.3.2 Hypothèse sur la dépersonnalisation	53
3.3.3 Hypothèse sur le sentiment d'efficacité personnelle	54
CHAPITRE IV	
MÉTHODOLOGIE.....	55
4.1 Devis de recherche	55
4.2 Technique de collecte de données	56
4.3 Population et échantillonnage	57
4.4 Profil sociodémographique.....	58
4.5 Instruments de mesure	59
4.5.1 Maslach Burnout Inventory (MBI).....	60
4.5.2 The Areas of Worklife Survey (AWLS).....	62
CHAPITRE V	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	66
5.1 Analyse du profil sociodémographique.....	66
5.2 L'épuisement professionnel (« Burnout »)	68
5.2.1 Résultats quant à l'épuisement émotionnel	69
5.2.2 Résultats quant à la dépersonnalisation	70
5.2.3 Résultats quant au sentiment d'efficacité personnelle	71
5.3 The Areas of Worklife Survey (AWLS)	72
5.3.1 Résultats quant à l'autonomie.....	73
5.3.2 Résultats quant à la charge de travail.....	74
5.3.3 Résultats quant à la reconnaissance	76
5.3.4 Résultats quant à la communauté	77

5.3.5 Résultats quant à l'équité.....	79
5.3.6 Résultats quant aux valeurs	80
5.4 L'épuisement professionnel et les domaines de la vie en entreprise.....	82
5.4.1 L'épuisement émotionnel et les domaines de la vie en entreprise.....	83
5.4.2 La dépersonnalisation et les domaines de la vie en entreprise	85
5.4.3 L'efficacité personnelle et les domaines de la vie en entreprise.....	87
CHAPITRE VI	
DISCUSSION	89
6.1 Le profil sociodémographique.....	89
6.2 Interprétation des résultats.....	90
6.2.1 L'épuisement émotionnel et les domaines de la vie en entreprise.....	91
6.2.2 La dépersonnalisation et les domaines de la vie en entreprise	93
6.2.3 L'efficacité personnelle et les domaines de la vie en entreprise.....	95
6.2.4 L'épuisement professionnel et les domaines de la vie en entreprise	97
6.3 Limites de la recherche.....	101
6.3.1 Le devis utilisé.....	101
6.3.2 Le biais du travailleur en bonne santé	102
6.4 Recommandations pour l'amélioration de la santé mentale au travail.....	103
6.4.1 Prévention primaire	103
6.4.2 Prévention secondaire et tertiaire.....	106
6.5 Pistes pour des recherches futures	107
6.5.1 La réforme du secteur de la santé	107
6.5.2 Le travail émotionnel.....	108
6.5.3 Le domaine de l'équité et de la communauté	109
6.5.4 Le modèle médiateur des domaines de la vie en entreprise.....	110
CONCLUSION	112
BIBLIOGRAPHIE	118

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Le modèle de l'escalier.....	8
Figure 3.1 : L'épuisement professionnel selon Maslach (1982).....	45
Figure 3.2 : Les six domaines de la vie en entreprise	48
Figure 5.1 : Histogramme des fréquences (en %) pour l'autonomie	74
Figure 5.2 : Histogramme des fréquences (en %) pour la charge de travail	75
Figure 5.3 : Histogramme des fréquences (en %) pour la reconnaissance.....	76
Figure 5.4 : Histogramme des fréquences (en %) pour la communauté	78
Figure 5.5 : Histogramme des fréquences (en %) pour l'équité	79
Figure 5.6 : Histogramme des fréquences (en %) pour les valeurs.....	81
Figure 6.1 : Domaines prédicteurs pour l'épuisement émotionnel	91
Figure 6.2 : Domaines prédicteurs pour la dépersonnalisation	94
Figure 6.3 : Domaines prédicteurs pour l'efficacité personnelle	96
Figure 6.4 : Le modèle médiateur des domaines de la vie en entreprise	110

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Lésions attribuables à un stress chronique (2015)	25
Tableau 2.2 : Nature des lésions attribuables à un stress chronique (2015)	26
Tableau 4.1 : Distribution des participants selon le genre	59
Tableau 4.2 : Distribution des participants selon les catégories d'emploi	59
Tableau 5.1 : Distribution selon l'épuisement professionnel et le genre	66
Tableau 5.2 : Test Levene/Test-t selon l'épuisement professionnel et le genre	67
Tableau 5.3 : Caractéristiques descriptives de l'épuisement professionnel	68
Tableau 5.4 : Distribution des fréquences selon l'épuisement émotionnel	69
Tableau 5.5 : Distribution des fréquences selon la dépersonnalisation	70
Tableau 5.6 : Distribution des fréquences selon l'efficacité personnelle	71
Tableau 5.7 : Caractéristiques descriptives des domaines de la vie en entreprise	72
Tableau 5.8 : Distribution des fréquences selon l'autonomie	73
Tableau 5.9 : Distribution des fréquences selon la charge de travail	75
Tableau 5.10 : Distribution des fréquences selon la reconnaissance	76
Tableau 5.11 : Distribution des fréquences selon la communauté	77
Tableau 5.12 : Distribution des fréquences selon l'équité	79
Tableau 5.13 : Distribution des fréquences selon les valeurs	80
Tableau 5.14 : Distribution dichotomisée de l'épuisement professionnel (n)	83
Tableau 5.15 : Domaines prédicteurs pour l'épuisement émotionnel	84
Tableau 5.16 : Corrélations du modèle retenu pour l'épuisement émotionnel	84
Tableau 5.17 : Domaines prédicteurs pour la dépersonnalisation	85
Tableau 5.18 : Corrélations du modèle retenu pour la dépersonnalisation	86
Tableau 5.19 : Domaines prédicteurs pour l'efficacité personnelle	87
Tableau 5.20 : Corrélations du modèle retenu pour l'efficacité personnelle	87
Tableau 6.1 : Résumé des domaines prédicteurs pour l'épuisement professionnel	98

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AWL	The Areas of Worklife
AWLS	The Areas of Worklife Survey
CIM-10	Classification internationale des maladies
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail
CSMC	Commission sur la santé mentale du Canada
DSM-V	Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux
MBI	Maslach Burnout Inventory
P-E fit	Person-Environment fit
P-G fit	Person-Group fit
P-J fit	Person-Job fit
P-O fit	Person-Organisation fit
P-S fit	Person-Supervisor fit
P-V fit	Person-Vocation fit

RÉSUMÉ

Ce mémoire étudie la relation entre l'épuisement professionnel et l'organisation du travail dans le milieu de la santé au Québec. Plus précisément, le but était d'observer la relation prédictive que l'organisation du travail pouvait avoir sur l'épuisement professionnel. La pertinence était d'orienter la lecture de l'épuisement professionnel vers la prévention primaire, plutôt que secondaire ou tertiaire. Nous avons retenu la conceptualisation de l'épuisement professionnel initialement proposée par Maslach (1982) qui exprime une apparition séquentielle des trois dimensions débutant par l'épuisement émotionnel, puis par la dépersonnalisation et, enfin, par la réduction du sentiment d'efficacité personnelle. Quant à l'organisation du travail, elle a été définie selon la conceptualisation de Leiter et Maslach (2004) qui distinguent six domaines de la vie en entreprise, soit l'autonomie, la charge de travail, la reconnaissance, la communauté, l'équité et les valeurs.

Il s'agit d'une étude quantitative utilisant un devis corrélationnel à coupe transversale. Elle est réalisée à partir de données secondaires recueillies par l'entremise d'une base de données existante. La recherche compte trois hypothèses principales visant à valider les liens unissant les trois dimensions de l'épuisement professionnel aux six domaines de la vie en entreprise.

Les résultats de l'étude ont démontré qu'il existait des liens notables entre les trois dimensions de l'épuisement professionnel et quatre des six domaines de la vie en entreprise. Les domaines de la charge de travail et des valeurs se sont révélés être prédicteurs des trois dimensions de l'épuisement professionnel. De plus, les domaines de l'autonomie et de la reconnaissance étaient prédicteurs de deux dimensions de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. Les domaines de l'équité et de la communauté sont demeurés absents des modèles prédictifs pour l'épuisement professionnel, mais ont néanmoins démontré des pourcentages élevés d'inadéquation.

Mots-clés : Épuisement professionnel, burnout, domaines de la vie en entreprise, détresse psychologique, organisation du travail, prévention primaire.

INTRODUCTION

La santé mentale au travail représente un enjeu important pour toutes les organisations. Alors qu'un emploi peut être une grande source de valorisation, il peut également apporter son lot de difficultés pour les travailleurs aux prises avec des problèmes de cet ordre (Maslach & Leiter, 2011; Maslach & Leiter, 2017).

Au Québec, les statistiques indiquent que les problèmes de santé mentale sont présents au quotidien dans l'environnement de travail. Selon Camirand, Traoré et Baulne (2016), 16% de la population québécoise en emploi présentent un niveau élevé de détresse psychologique au travail. Parmi les raisons susceptibles d'expliquer ce niveau, les auteurs rapportent une faible autonomie, une faible latitude décisionnelle, une demande psychologique élevée, un faible soutien social, l'intensité des efforts physiques et l'insécurité d'emploi (Camirand et al., 2016; Lesage, Bernèche & Bordeleau, 2010). La détresse psychologique est également, selon les auteurs, un précurseur d'autres problèmes de santé mentale tels que l'épuisement professionnel (Cox, Griffith & Rial Gonzáles, 2006; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998; Truchot, 2004).

Alors qu'il est plus difficile de chiffrer les répercussions économiques de ces phénomènes, notons que la santé mentale au travail occasionne de nombreuses dépenses. Elles sont liées notamment à l'absentéisme, au présentéisme, aux congés de maladie à long terme, au développement de programme d'aide aux employés, etc. (Maslach & Leiter, 2011; Maslach & Leiter, 2017). À titre informatif, les statistiques les plus récentes présentées par la commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST) indiquaient qu'en 2015, la durée moyenne d'une absence pour une lésion attribuée à la détresse psychologique au travail était de 175,4

jours et que ces absences avaient occasionné des débours en indemnité de remplacement de revenu totalisant 14 728 512\$ (CNESST, 2017).

Pour les raisons susmentionnées, il est important d'étudier la relation entre l'organisation du travail et la santé mentale des travailleuses et travailleurs du domaine de la santé au Québec. Ainsi, l'objectif de ce mémoire est d'observer comment l'organisation du travail peut jouer un rôle prédictif dans le développement de l'épuisement professionnel (Maslach & Leiter, 2011; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013). D'une part, l'employé vivant de l'épuisement professionnel n'est pas toujours conscient de la source des difficultés vécues. D'autre part, l'organisation impose parfois, indirectement et involontairement, des contraintes qui peuvent détériorer la santé des travailleurs.

L'étude de ce sujet est pertinente par le traitement du problème en amont, dans la prévention primaire, plutôt que dans la réaction, c'est-à-dire une fois que le mal-être est déjà installé et qu'il faut en gérer les conséquences. D'ailleurs, à ce sujet, il faut éviter de ne proposer que des solutions individuelles, telles qu'un congé de maladie ou une thérapie, puisqu'elles peuvent sous-entendre que l'individu est responsable de sa situation (Awa, Plaumann & Walter, 2010; Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013; Maslach & Leiter, 2011; Maslach & Leiter, 2017). En étudiant le lien entre l'organisation du travail et la santé mentale, il est possible de faire la promotion de solutions communes et d'impliquer toutes les parties dans l'équation. Cela est d'autant plus vrai dans le domaine de la santé, où il est reconnu que les effectifs sont limités et qu'il y a surcharge de travail (Shields & Wilkins, 2006).

Afin de répondre à notre objectif de recherche, des données secondaires provenant d'une base de données seront utilisées. Celle-ci a été construite à l'aide de questionnaires, et cela dans le but de rejoindre un maximum de répondants (Bryman & Bell, 2007). La base de données compte un volume important d'informations, ce

qui permettra d'atteindre l'objectif de recherche plus facilement. De cette façon, nous croyons également pouvoir susciter un nouveau regard quant à l'importance d'être avenant face aux problèmes de santé mentale.

Le présent mémoire est composé de sept chapitres. Le premier chapitre présente la problématique et met le lecteur en contexte sur l'importance de s'attarder à l'épuisement professionnel. Le deuxième chapitre présente une revue de la littérature offerte au sujet de l'épuisement professionnel et de son antécédent principal, la détresse psychologique. Le troisième chapitre révisé les théories et les modèles dominants sur ces deux sujets, puis définit les hypothèses de la recherche. Le quatrième chapitre présente la méthodologie et les outils qui ont été utilisés dans ce mémoire. Le cinquième chapitre expose les résultats de la recherche. Le sixième chapitre propose une révision et une interprétation des résultats susmentionnés. Il souligne également les limites de la recherche et ouvre la voie pour des recherches futures. Enfin, la conclusion explique le portrait général de la situation en fonction des points observés à travers ce mémoire.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Dans ce premier chapitre, nous définirons d'abord brièvement le concept de l'épuisement professionnel (burnout) et ses trois dimensions. L'historique de ce concept sera ensuite abordé en fonction des deux principales périodes qui ont marqué son existence. Nous indiquerons alors quelle est l'importance d'étudier l'épuisement professionnel en gestion des ressources humaines. Puis, nous introduirons le modèle intégrateur de la vie en entreprise et expliquerons sa pertinence dans l'étude de l'épuisement professionnel. Enfin, nous serons en mesure d'établir l'objectif de la présente recherche.

1.1 Portrait de l'épuisement professionnel

Depuis une cinquantaine d'années, le phénomène de l'épuisement professionnel, plus communément nommé « burnout », a pris d'assaut les différents mondes du travail et ne cesse de prendre de l'ampleur (Maslach & Leiter, 2011; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017). Il s'agit d'un problème d'ordre mondial ayant trait aux exigences quotidiennes qu'ont à remplir les individus à l'intérieur de leurs fonctions (Maslach & Leiter, 2011). Le burnout est défini par Maslach et al. (2001 : 399) comme : « un syndrome psychologique en réponse à des stressors interpersonnels chroniques au travail » (traduction libre¹). Il serait donc le résultat d'une exposition

¹ Définition d'origine : « A psychological syndrome in response to chronic interpersonnal stressors on the job » (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001 : 399)

prolongée à de la détresse plutôt que celui d'une réaction disproportionnée face à un événement précis ou à une détresse aiguë (Maslach, 2005; Hemmeter, 2013; Truchot, 2004).

Trois dimensions sont généralement associées au syndrome : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction du sentiment d'efficacité personnelle (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017). Selon ces auteurs, l'épuisement émotionnel se manifeste par un appauvrissement des ressources psychologiques et un manque d'énergie. La dépersonnalisation s'exprime, quant à elle, par une attitude négative et détachée envers différents aspects du travail. Enfin, la réduction du sentiment d'efficacité personnelle représente une auto-évaluation dévalorisante de ses réalisations, de ses compétences ou de sa productivité au travail.

1.2 Historique de l'épuisement professionnel

La première utilisation du terme « burnout » serait associée à Harold B. Bradley dans un article publié en 1969 et portant sur un programme d'intervention communautaire chez les jeunes adultes criminels (Muheim, 2013; Truchot, 2004). Bradley (1969) expliquait qu'après une période de travail intensive de 4 à 6 mois, les intervenants avaient droit à un congé qui, selon lui, permettait de « ... décaler le phénomène de burn-out qu'ils ont commencé à observer chez les travailleurs prenant part au programme de traitement intensif » (traduction libre²).

² Définition d'origine : « ... should offset the staff “burn-out” phenomenon we are beginning to observe in intensive treatment programs. » (Bradley, 1969 : 366)

Malgré tout, c'est à Herbert Freudenberger (1974) que les auteurs attribuent la paternité d'avoir nommé le syndrome de l'épuisement professionnel (burn-out), puisqu'il est le premier à avoir directement associé ce terme à des cas dont il avait été lui-même témoin dans le cadre de son emploi. En parallèle aux observations et à la description des symptômes offerte par Freudenberger, Christina Maslach (1976) s'est intéressée à la gestion des émotions au travail dans le secteur des services et des soins par l'entremise de deux mécanismes d'adaptation (l'inquiétude distante et l'objectivation). Si elle a d'abord noté que l'utilisation de ces mécanismes menait à des conséquences négatives chez les travailleurs, elle a aussi remarqué, par la suite, que ce phénomène s'appliquait également à d'autres secteurs de travail. Ces observations font partie de ce que les auteurs ont nommé la période pionnière³ (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Muheim, 2013; Truchot, 2004).

La seconde est la période empirique⁴ et correspond au moment où l'épuisement professionnel est devenu l'objet de recherches scientifiques et est soumis à une plus grande rigueur méthodologique (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001; Muheim, 2013; Truchot, 2004). Deux apports sont associés à cette période. Le premier apport est le développement de plusieurs outils de dépistage de l'épuisement professionnel. À ce jour, le Maslach Burnout Inventory (MBI) est celui qui est le plus utilisé. Le deuxième apport représente la prise de conscience que l'épuisement professionnel n'est pas seulement limité aux domaines touchant à la relation d'aide ou aux services. Ainsi, les recherches qui ont été conduites dans les différents milieux (cléricaux, managériaux, militaires, sportifs, technologiques, etc.) ont permis de distinguer des causes organisationnelles communes et de nombreuses conséquences associées au burnout.

³ Traduction libre de l'anglais : « Pioneering phase »

⁴ Traduction libre de l'anglais : « Empirical phase »

Par contre, il serait faux de croire que l'épuisement professionnel fait aujourd'hui état d'une forme de consensus à travers la littérature (Maslach & Leiter, 2017; Muheim, 2013). Des dissensions demeurent quant à plusieurs sujets, par exemple, s'il est un syndrome à part entière ou une forme de détresse ou de dépression, s'il est composé de deux ou de trois dimensions et sur la façon de poser un diagnostic. D'ailleurs, dans la littérature, on dénote l'absence d'un portrait clair en ce qui concerne la prévalence de ce syndrome dans la population. À cet effet, les statistiques les plus récentes au Québec ou au Canada font plutôt état de son antécédent le plus connu, la détresse psychologique au travail, ou d'une maladie qui lui est souvent associée, la dépression (Camirand et al., 2016; CNESST, 2017; CSMC, 2015). Les raisons expliquant cette absence seront exposées dans le prochain chapitre.

1.3 L'épuisement professionnel et la gestion des ressources humaines

L'épuisement professionnel pose un problème pour la gestion des ressources humaines en raison des conséquences tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014; Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013; Kahill, 1988; Maslach & Leiter, 2011). Sur le plan individuel, il est possible de résumer ces conséquences à plusieurs symptômes d'ordre physiques, mais également à des symptômes apparentés au trouble de l'humeur. Sur le plan organisationnel, les conséquences portent sur la performance, l'engagement, les comportements de retrait, l'absentéisme, le présentéisme, la satisfaction et les relations interpersonnelles au travail.

Selon Le Louarn et Gosselin (2000), les conséquences de ce type sont préoccupantes pour une organisation, parce qu'elles sont directement en lien avec les résultats organisationnels. Ces auteurs expliquent, à travers leur modèle de l'escalier (voir

figure 1.1), que toutes pratiques ou mesures appliquées en gestion des ressources humaines ont d'abord une influence sur les résultats RH. Les auteurs décrivent les résultats RH comme étant les attitudes et les comportements déployés par le travailleur qui ont une influence directe ou indirecte sur sa performance. Ceux-ci ont, à leur tour, un lien avec les résultats organisationnels qui sont exprimés par des indicateurs comme le chiffre d'affaires, le volume des ventes, l'augmentation de la qualité des services, etc. Enfin, les résultats organisationnels influencent eux-mêmes les résultats financiers de l'entreprise, soit la rentabilité ou la pérennité de l'organisation à long terme. Dans la gestion stratégique des ressources humaines, les auteurs indiquent donc qu'il est important de s'intéresser aux problèmes à tous ces niveaux.

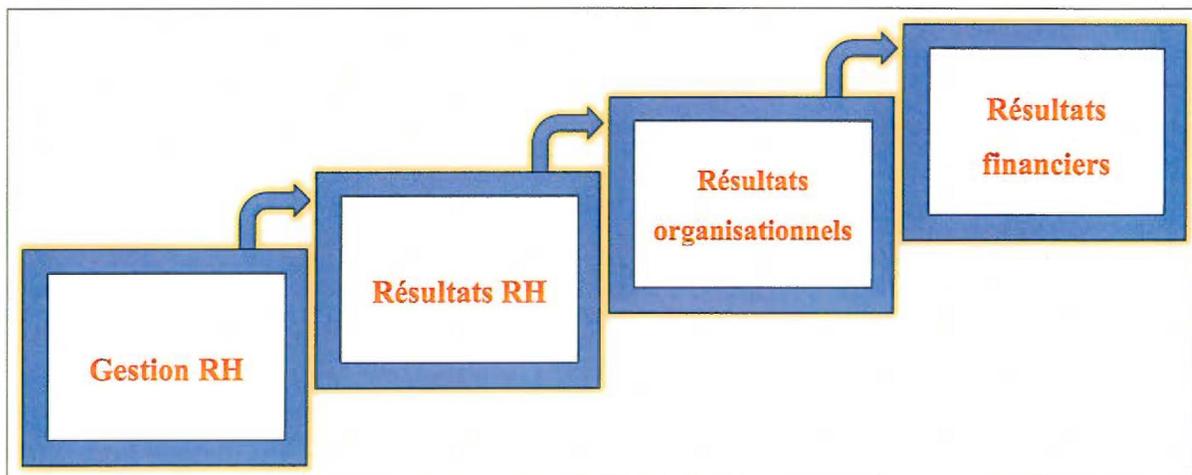


Figure 1.1 : Le modèle de l'escalier
(adapté de Le Louarn & Gosselin, 2000)

L'étude de l'épuisement professionnel est donc pertinente tant pour la gestion des ressources humaines que pour l'organisation dans son ensemble, puisque le burnout influence, d'une part, ce que Le Louarn et Gosselin (2000) nomment les résultats RH. D'autre part, à long terme, comme l'indiquent de nombreux auteurs, l'épuisement

professionnel se traduit éventuellement par des dépenses supplémentaires pour l'organisation en recrutement, en formation de nouveaux employés, en perte de productivité, etc. (Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013; Maslach & Leiter, 2011; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998). Par conséquent, il est important d'évaluer quelles sont les pratiques et les mesures à adopter en gestion des ressources humaines afin de soustraire les effets de ce problème de santé mentale.

1.4 Le modèle intégrateur de la vie en entreprise (AWL)

Le modèle intégrateur de la vie en entreprise (AWL) permet d'identifier des champs d'action spécifique sur lesquels une organisation peut travailler, en amont, afin d'influencer positivement l'environnement des employés qui le composent (Leiter & Maslach, 2004). Les auteurs de ce modèle ont d'abord développé le « The Areas of Worklife Survey (AWLS) » pour lequel ils ont constitué un échantillon normatif avec des individus provenant de pays (États-Unis, Canada anglais, Italie et Finlande) et de contextes organisationnels différents (académique, universitaire, publique, poste, télécommunication, vente et la santé).

Ensuite, à l'aide de cet outil, ils ont testé le modèle dans une étude corrélationnelle à coupe transversale et une étude longitudinale (Leiter & Maslach, 2004). Pour la première étude, les auteurs ont repris les données de l'échantillon normatif précédemment utilisé. Les résultats furent significatifs et attestaient de la validité du modèle. Pour la deuxième étude, ils ont étudié un échantillon nord-américain dans un milieu universitaire en trois temps (T_0 initial, T_1 à un an et T_2 à deux ans). Les résultats ont attesté, une seconde fois, de la validité du modèle.

Nous avons effectué des recherches dans les différentes bases de données afin d'observer la présence du AWL dans la littérature scientifique à propos de l'épuisement professionnel. Une première recherche a été réalisée dans les deux bases de données incontournables en ressources humaines, soit « ABI/Inform Global » et « Business Source Complete. » L'épuisement professionnel étant un problème de santé mentale, une deuxième recherche a été effectuée dans les bases de données incontournables en psychologie, soit « PsycARTICLES, » « Psychology + Behavioral sciences collection, » « PsycINFO, » « PsycTESTS, » « SAGE Journals online » et « SCOPUS (Elsevier API). » Dans les deux cas, nous avons obtenu très peu de résultats qui utilisaient le modèle intégrateur de la vie en entreprise dans l'étude de l'épuisement professionnel. Cependant, les études trouvées démontraient que le AWL pouvait expliquer, à l'aide de facteurs organisationnels, le développement du burnout ou de l'engagement au travail.

Parmi ces résultats, on retrouve surtout des études faites dans le milieu de la santé. Dans une étude de Gregory et Menser (2015) conduite chez un groupe de médecins aux États-Unis, les résultats ont confirmé l'adéquation du modèle des domaines de la vie en entreprise, tel que proposé par Leiter et Maslach (2004). Leiter, Gascón et Martínez-Jarreta (2010) ont aussi trouvé des liens significatifs entre les variables du modèle et les dimensions du burnout dans un milieu hospitalier en Espagne. Dans une étude sur les infirmiers et infirmières en Ontario, Bamford, Wong et Laschinger (2013) ont également rapporté des résultats significatifs en utilisant ce modèle comme médiateur entre le leadership authentique et l'engagement au travail.

Timms, Graham et Cottrell (2007) ont, quant à eux, utilisé le modèle dans le milieu de l'enseignement en Australie. Leurs résultats ont démontré des liens significatifs entre un des six domaines, la charge de travail, et deux des trois dimensions de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation.

Cependant, les auteurs ont aussi noté que les participants à l'étude avaient des scores d'adéquations particulièrement élevés dans les cinq autres domaines.

Maslach et Leiter (2008) ont également conduit une étude longitudinale (en deux temps) dans un milieu organisationnel (non défini) lors de l'évaluation de rendement annuelle. Deux constats ont émergé de leurs résultats. D'une part, les auteurs expliquent que les dimensions de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation vont de pairs, c'est-à-dire que lorsqu'une des dimensions est positive, l'autre l'est également. Le premier constat était donc que les participants démontrant des scores d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation contradictoires (négatif/positif et positif/négatif) étaient ceux dont les scores variaient le plus entre T_0 et T_1 .

D'autre part, le deuxième constat était que, dans cette organisation, un seul des domaines de la vie en entreprise (l'équité) influençait concrètement le niveau d'épuisement professionnel ou d'engagement au travail, selon l'adéquation. Cependant, l'adéquation dans les six domaines s'est tout de même révélée être négativement corrélée avec l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, et positivement corrélée avec le sentiment d'efficacité personnelle.

Certains des résultats obtenus dans les deux premières recherches ne provenaient pas d'articles publiés, mais plutôt de mémoires et de thèses doctorales. Par conséquent, une troisième recherche a été réalisée dans « ProQuest Dissertations & Theses Global. » Ceci avait pour objectif de valider si le modèle AWL présentait un intérêt universitaire et s'il y avait un côté novateur à étudier l'épuisement professionnel sous l'angle des domaines de la vie en entreprise. La quantité de résultats récents obtenus dans cette troisième recherche tend à confirmer que l'étude de l'épuisement professionnel à travers le modèle des domaines de la vie en entreprise est en plein essor. Par conséquent, la pertinence théorique du présent mémoire est de collaborer à établir une base de connaissances à ce sujet au Québec.

En fonction des mots-clés, certains résultats étaient récurrents. D'abord, notons les thèses dans le milieu de la santé. Brashier (2013) a étudié les liens entre le concept de « Core self-evaluation, » le modèle intégrateur de la vie en entreprise et l'épuisement professionnel. Les résultats ont confirmé, entre autres, un lien significatif entre les six domaines de la vie en entreprise et l'épuisement professionnel chez des infirmières d'un hôpital de l'Arizona aux États-Unis. Smith (2012), quant à elle, a réalisé une étude sur les liens entre le leadership transformationnel, le modèle intégrateur de la vie en entreprise, l'épuisement professionnel et l'engagement chez les infirmières travaillant à temps plein (recrutées en ligne, ainsi que dans une université et un hôpital non spécifiés). Les résultats obtenus ont démontré un lien entre deux des six domaines (charge de travail et reconnaissance) et l'épuisement professionnel.

La thèse de Lawson (2011) portait sur l'étude des liens entre l'épuisement professionnel et les domaines de la vie en entreprise chez les enseignants dans le milieu de l'éducation privée pour des personnes âgées entre 3 à 21 ans ayant des besoins particuliers. Les résultats ont montré des liens significatifs entre l'épuisement professionnel et quatre des six domaines de la vie en entreprise (la charge de travail, l'autonomie, l'équité et les valeurs).

Plus récemment, Oles (2017), dans un mémoire de recherche, a voulu identifier les prédicteurs de l'épuisement professionnel chez les étudiants en milieu collégial. Les résultats obtenus soulignent que quatre des six domaines de la vie en entreprise (la charge de travail, l'autonomie, la reconnaissance et les valeurs) étaient significativement liés à l'épuisement professionnel.

La thèse doctorale de Weiss (2016) avait aussi comme but d'identifier les prédicteurs de l'épuisement professionnel dans l'environnement de travail. Cependant, le milieu étudié était celui des professionnels en comptabilité. Les résultats ont démontré des

liens significatifs entre les six domaines de la vie en entreprise et l'épuisement professionnel.

Enfin, la thèse doctorale de Roberts (2015) avait comme objectif de déterminer si l'âge et le genre influençaient la relation entre les domaines de la vie en entreprise et l'épuisement professionnel. Le milieu d'étude impliquait les travailleurs d'une agence de services communautaire à but non lucratif de la ville de New York. Les résultats complémentaires ont montré que trois des six domaines (la charge de travail, la reconnaissance et les valeurs) étaient significativement corrélés à deux ou, dans certains cas, trois dimensions de l'épuisement professionnel.

1.5 Objectif de la recherche

Pour donner suite à l'état des connaissances actuelles, l'objectif de ce mémoire est d'identifier, dans le secteur de la santé au Québec, quels sont les domaines de la vie en entreprise qui sont prédictifs de l'épuisement professionnel.

Cet objectif est pertinent, notamment dans le contexte médiatique actuel de la province et des changements apportés par la réforme du ministre Gaétan Barrette. À cet effet, plusieurs changements structurels et opérationnels ont lieu dans les hôpitaux et les établissements de soins de longue durée. D'ailleurs, selon la CNESST, pour l'année 2015, 10,4 % des lésions reçues pour détresse psychologique au travail impliquaient des travailleurs œuvrant à titre d'infirmiers ou de personnel spécialisé des soins infirmiers, ce qui faisait de ce groupe de professions le plus affecté par ce problème (CNESST : 2017).

Dans la dernière année, de nombreux acteurs (travailleurs de la santé, députés de l'opposition, journalistes, organismes communautaires, etc.) ont fait les manchettes afin de dénoncer les conditions néfastes (et leurs conséquences) dans lesquelles œuvre le personnel du secteur de la santé au Québec. Alors que de plus en plus de voix s'élèvent dans les médias afin de rapporter les mauvaises conditions de travail, nous n'avons recensé aucune étude ou enquête récente à ce sujet.

Selon un rapport de Shields et Wilkins (2006) qui visait à établir des liens entre l'environnement de travail et la santé des infirmiers et infirmières au Canada, 27% des travailleurs sondés avaient estimé que la qualité des soins offerts aux patients s'était détériorée, et 38% d'entre eux jugeaient qu'il n'y avait pas assez de personnel pour accomplir l'ensemble des tâches liées au travail. Parmi les nombreux risques physiques et psychosociaux pour ce groupe de travailleurs, on retrouvait notamment les agressions physiques et psychologiques, les blessures associées aux transferts de patient, l'exposition à de nombreuses maladies et, naturellement, la surcharge de travail.

De plus, ce rapport évaluait que le personnel infirmier se positionnait défavorablement comparativement au reste de la population active quant à la détresse psychologique vécue au travail. Quatre domaines étaient soulignés, soit les tensions au travail (« job strain »), le manque de soutien de la part des collègues, le manque de soutien de la part des superviseurs et les efforts physiques.

Enfin, plusieurs effets sur la santé avaient été répertoriés en plus grand nombre sur ce groupe de travailleurs, tels que des problèmes chroniques (problèmes de dos, troubles du sommeil, migraines, arthrite, etc.), des états de douleur et d'inconfort sporadique, et la dépression. Pour toutes ces raisons, le milieu hospitalier et celui des soins à longue durée sont propices à l'étude de l'épuisement professionnel.

Ainsi, l'objectif de cette recherche est d'autant plus pertinent puisqu'il vise aussi à orienter l'analyse de l'épuisement professionnel sous un angle différent par l'observation de ses variables prédictives. Il s'agit donc de travailler vers la prévention primaire, plutôt que de viser à amoindrir les conséquences à un niveau secondaire ou tertiaire. Nous croyons que s'il est possible de déterminer quels sont les domaines de la vie en entreprise qui sont à la source de l'épuisement professionnel, il sera plus facile de diminuer sa prévalence.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

Le deuxième chapitre présente la revue de la littérature effectuée à propos du concept de l'épuisement professionnel. Nous définirons d'abord l'épuisement professionnel sous l'angle de son antécédent principal, la détresse psychologique (communément appelé « stress »). Puis, nous expliquerons l'épuisement professionnel par ses dimensions, les caractéristiques de l'émergence du burnout, ses conséquences et les divergences théoriques qui y sont associées.

2.1 L'épuisement professionnel et la détresse psychologique au travail

Le stress fait partie du processus d'adaptation à une situation ou à un événement. Selon Lupien, Maheu, Tu, Fiocco et Schramek (2007), il s'agit d'abord d'un terme qui était employé dans le jargon des ingénieurs pour décrire les forces provoquant de la tension sur une structure. Hans Selye, le père du stress, a repris ce mot du domaine du génie et l'a défini comme étant « une réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite » (Selye, 1974 : 29). Dans son ouvrage, il proposait la distinction entre le « bon » stress (de l'anglais « eustress ») que procure le plaisir, les défis ou la joie, et la détresse (de l'anglais « distress ») qui est nuisible à la santé et qui est source de souffrances (Selye, 1974). Selon lui, l'absence totale de stress représentait la mort.

Aujourd'hui, la détresse psychologique est définie comme étant « le résultat d'un ensemble d'émotions négatives ressenties par les individus qui, lorsqu'elles se

présentent avec persistance, peuvent donner lieu à des syndromes de dépression et d'anxiété » (Camirand & Nanhou, 2008). Selon ces auteurs, plusieurs outils de mesure de l'état de santé mentale, tels que l'échelle de Kessler et l'index de détresse psychologique de l'enquête Santé Québec (IDPESQ), ont été constitués afin de rendre compte des conséquences des niveaux élevés de détresse psychologique. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous attarderons à cette conception négative du stress, puisqu'elle constitue le point de départ de l'épuisement professionnel et est à la base de plusieurs de ses modèles explicatifs, dont le AWL (Cox et al., 2006; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998; Truchot, 2004).

Selon Cox et al. (2006), les maladies causées par la détresse psychologique au travail représentent aujourd'hui un enjeu majeur pour le bien-être des individus. Ils définissent ce concept comme étant « ... un état psychologique négatif comportant des éléments cognitifs et émotionnels, qui exerce un effet sur la santé des salariés et sur celle des organisations dans lesquelles ils travaillent » (Cox et al., 2006 : 12).

À travers la littérature et selon les auteurs, on retrouve trois façons de conceptualiser la détresse psychologique au travail (Cox et al., 2006; Truchot, 2004). D'abord, l'approche technique perçoit la détresse comme étant une caractéristique de l'environnement et des demandes imposées aux travailleurs. Par conséquent, il s'agit donc d'évaluer la tension provoquée par ces demandes tout en tenant compte des facteurs de protection individuels, c'est-à-dire le seuil de tolérance.

Ensuite, l'approche physiologique définit plutôt ce concept comme une réaction biologique générale et non spécifique ayant comme objectif d'adapter le corps aux changements présents dans l'environnement immédiat. Le corps répondrait à ces changements en trois phases : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Alors que ces mécanismes seraient utiles et positifs à court terme, ils seraient dommageables pour le corps lorsque récurrents.

Enfin, l'approche psychologique considère la détresse psychologique comme étant le résultat des interactions entre l'individu et son environnement. Cette dernière approche tente donc de contextualiser la détresse, c'est-à-dire qu'elle pourrait à la fois être le résultat d'une inadéquation avec le milieu de travail, ou d'un processus cognitif et des réactions émotionnelles propres à chaque personne. Ce concept d'inadéquation (de l'anglais « *misfit* ») est régulièrement utilisé dans les modèles actuels du burnout (Bakker et al., 2014; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Malgré le paradigme établi de cette dernière approche, deux sous-conceptualisations s'en sont dégagées (Cox et al., 2006; Truchot, 2004). D'un côté, les modèles interactionnistes étudient les caractéristiques des structures de l'environnement de travail et celles des individus afin d'identifier les effets des unes sur les autres. Cependant, puisque ces effets sont considérés sous un angle causal et statique, la principale critique de ces modèles a trait, selon Cox et al. (2006), à leur aspect plutôt déterministe de la détresse au travail.

D'un autre côté, les modèles transactionnels octroient un rôle aux processus cognitifs dans la relation entre l'environnement et la détresse psychologique. À titre de médiateurs, ils permettraient un effet rétroactif de par l'évaluation constante que l'individu porterait à l'amélioration ou la dégradation de sa propre situation. Ainsi, les modèles transactionnels concevraient plutôt la détresse psychologique comme étant le résultat d'un processus dynamique et contextuel.

Les différentes théories de la détresse psychologique utilisées dans la modélisation de l'épuisement professionnel qui seront vues dans le prochain chapitre appartiennent à l'une ou l'autre de ces sous-conceptualisations (Bakker et al., 2014; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998; Truchot, 2004).

2.1.1 Émergence de la détresse psychologique au travail

Selon des données recensées en 2011-2012 par la commission sur la santé mentale du Canada (CSMC, 2015), 28,4% des travailleurs canadiens ayant été actifs lors de la dernière année ont rapporté avoir vécu, pendant plusieurs journées, un grand ou extrême niveau de détresse psychologique au travail (« *quite a bit stressful* » ou « *extremely stressful* »). Alors que ces données démontrent un léger déclin depuis les années 2003 et 2005, le rapport mentionne qu'il s'agit, malgré tout, d'un mal qui touche un pourcentage substantiel de travailleurs. Au Québec, une enquête de Camirand et al. (2016) indiquait que 16% de la population active, soit environ une personne sur six, vivait un niveau élevé de détresse psychologique au travail.

Selon Schaufeli et Enzmann (1998), sept facteurs seraient susceptibles de contribuer au développement et au maintien de la détresse psychologique au travail : l'émergence d'emplois exigeant la gestion de relations humaines; la généralisation des expériences négatives vécues à tous les jours à la notion de détresse psychologique (qui, rappelons-le, est communément verbalisée comme étant du « stress »); l'individualisation; l'augmentation notable de la charge de travail, tant qualitativement que quantitativement; le rejet et la méfiance envers les professionnels; l'élévation des standards et des attentes quant aux services reçus et, enfin, l'altération de la nature du contrat psychologique entre l'employeur et l'employé (au détriment de ce dernier).

2.1.2 Les sources de détresse psychologique au travail

Les auteurs définissent les sources de détresse psychologique au travail en matière de risques physiques et psychosociaux (Cox et al., 2006; Truchot, 2004). Les risques physiques peuvent avoir une incidence sur des problèmes tant physiques que psychologiques, mais ils ont l'avantage, selon Cox et al. (2006), de pouvoir être mesurés objectivement et contrôlés relativement aisément. Parmi ces risques, on retrouve notamment le bruit et les mauvaises conditions de travail telles que la chaleur, l'humidité extrême ou les agents pathogènes.

Les risques psychosociaux sont, quant à eux, plus nombreux et variés. Ils peuvent aussi porter atteinte à la santé de l'individu par l'entremise de la détresse psychologique provoquée. Ils sont définis comme étant : « les aspects de la structuration, de l'organisation et de la gestion du travail, ainsi que leurs contextes sociaux et environnementaux, qui sont susceptibles de provoquer des dommages psychologiques, sociaux ou physiques » (Cox et al., 2006 : 67).

Il y aurait dix types de risques psychosociaux, répartis en deux catégories : le contexte du travail et le contenu du travail (Cox et al., 2006; Truchot, 2004). Dans la première catégorie, on retrouve les risques touchant la culture et la fonction de l'organisation; le rôle organisationnel; l'évolution de la carrière; le manque de contrôle et la faible latitude décisionnelle; le soutien social et l'impossibilité de concilier le travail et la vie familiale ou toutes autres formes d'exigences dites contradictoires.

Dans la deuxième catégorie, les risques ont trait aux lacunes associées à la définition des tâches, à la charge de travail quantitative et qualitative en fonction de la cadence

de travail demandée; aux équipements de travail et, finalement, à l'aménagement du temps de travail.

2.1.3 Conséquences de la détresse psychologique au travail

Plusieurs ouvrages ont fait état des aspects négatifs de la détresse psychologique (Cox et al., 2006; Schaufeli & Enzmann, 1998). Cependant, il faut différencier les trois types de détresses puisqu'ils ne sont pas tous associés à l'épuisement professionnel : la détresse aiguë, la détresse post-traumatique et la détresse chronique (Cox et al., 2006; Truchot, 2004).

D'abord, la détresse aiguë représente le déséquilibre vécu lorsque le corps fait face à un événement soudain auquel il doit répondre. Cette définition rejoint l'explication, selon Cox et al. (2006 : 87), qu'une détresse psychologique momentanée puisse se retrouver dans « les limites homéostatiques normales du corps » et qu'elle n'occasionnerait donc pas nécessairement de conséquences néfastes à long terme.

Les deux autres types de détresse, quant à elles, correspondent à la notion de détresse pathologique. Ainsi, la détresse post-traumatique est définie comme : « ... la détresse en souvenir d'une expérience particulièrement traumatisante : un accident, une agression violente, un braquage, la confrontation avec la mort » (Truchot, 2004 : 42). Les conséquences néfastes d'une détresse post-traumatique font souvent leurs apparitions plusieurs mois après que les événements soient survenus et peuvent se manifester, entre autres, par des phobies, une dépression, de l'anxiété généralisée, des conduites addictives, une obsession pour la mort et des relations difficiles avec autrui.

Enfin, la détresse chronique se distingue des deux autres types de détresse par un temps d'exposition plus long aux événements perturbants ou leur récurrence. Il s'agit donc d'une accumulation, provoquant des effets et des troubles indésirables, pouvant notamment mener à l'épuisement professionnel.

2.2 L'épuisement professionnel (« Burnout »)

Le burnout est défini par Leiter et Maslach (2004 : 93) comme : « ... un syndrome psychologique d'épuisement, de cynisme et d'inefficacité en réponse à des stressors chroniques au travail » (traduction libre⁵). Cette définition permet de souligner les trois dimensions clés et distinctives du burnout : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction du sentiment d'efficacité personnelle (Maslach et al., 2001).

L'épuisement émotionnel est décrit par Maslach et al. (2001 : 399) comme : « ... le sentiment de se sentir surmené et vidé de ses ressources psychologiques et physiques » (traduction libre⁶). Il s'agit de la dimension la plus étudiée par les chercheurs, mais également de la plus rapportée par les gens souffrant de burnout (Cordes et Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001). Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001) ont démontré que les demandes élevées au travail (aspects sociaux, physiques et organisationnels demandant un effort physique ou mental) avaient un impact sur cette dimension. De plus, Cordes et Dougherty (1993) indiquent que les individus vivent des tensions et des frustrations lorsqu'ils réalisent qu'ils ne tiennent pas la cadence.

⁵ Définition d'origine : « A psychological syndrome of exhaustion, cynicism and inefficacy, which is experienced in response to chronic job stressors. » (Leiter & Maslach, 2004 : 93)

⁶ Définition d'origine : « ...feelings of being overextended and depleted of one's emotional and physical resources » (Maslach et al., 2001: 399)

La dépersonnalisation s'exprime par une attitude négative et détachée envers différents aspects du travail (Cordes et Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001). Demerouti et al (2001) ont montré qu'un manque de ressources pour faire face aux situations de détresse psychologique influençait cette dimension. D'ailleurs, Truchot (2004) explique la dépersonnalisation comme étant une stratégie inadaptée afin de faire face à cet épuisement des ressources internes. Les symptômes de la dépersonnalisation incluent, entre autres, la déshumanisation des relations, un cynisme élevé, un détachement émotionnel, l'intellectualisation des situations et le développement d'attitudes et de comportements négatifs dans les relations humaines au travail (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001; Schaufeli & Buunk, 1996).

Deux perspectives existent quant à l'apparition de ces deux premières dimensions du burnout (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al, 2001; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004). La première perspective est séquentielle. Ainsi, l'épuisement émotionnel apparaîtrait en premier et causerait la dépersonnalisation. Selon la deuxième perspective, le développement de l'épuisement émotionnel et celui de la dépersonnalisation seraient simultanés.

La dernière dimension, le sentiment d'efficacité personnelle, est souvent étudiée dans sa forme négative. Elle est donc une auto-évaluation dévalorisante de ses réalisations, de ses compétences ou de sa productivité au travail (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017). Il s'agit d'une forme d'abdication, c'est-à-dire que l'individu se sent inefficace ou impuissant face aux demandes de son environnement de travail (Truchot, 2004). Par contre, cette dernière dimension ne fait pas l'unanimité. En effet, selon Cordes et Dougherty (1993), certaines études valoriseraient une approche du burnout en fonction des deux premières dimensions inclusivement. D'ailleurs, citant Shirom (1989), Demerouti et al. (2001) expliquent que la réduction du sentiment d'efficacité personnelle serait une conséquence de

l'expérience émotionnelle négative vécue à travers le burnout plutôt qu'une dimension à part entière.

Plusieurs auteurs s'entendent cependant pour réitérer la présence d'une troisième dimension (Cordes & Dougherty, 1993, Maslach et al., 2001). Cependant, son apparition dans le temps est aussi remise en question. La réduction du sentiment d'efficacité personnelle pourrait être le résultat d'une influence simultanée des deux autres dimensions, le résultat direct de l'épuisement émotionnel (Truchot, 2004) ou apparaîtrait parallèlement aux deux autres dimensions (Maslach et al., 2001).

La définition du burnout présentée en début de section permet également de souligner le lien et la distinction entre le burnout et la détresse psychologique en milieu professionnel. Selon Schaufeli et Buunk (1996), la détresse psychologique serait une adaptation temporaire accompagnée de symptômes physiques et mentaux alors que le burnout serait plutôt une détérioration de cette adaptation conduisant à un déséquilibre entre les demandes du travail et les ressources disponibles. La chronicité de la détresse psychologique est donc importante puisque le burnout est un phénomène qui se développe à long terme et en plusieurs étapes (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001).

Il est également important de distinguer le burnout de la dépression. Selon plusieurs auteurs, il existerait de nombreuses similarités entre les deux concepts, comme la dimension de l'épuisement émotionnel (Schaufeli & Buunk, 1996; Truchot, 2004). D'ailleurs, une revue de littérature de Bianchi, Schonfeld et Laurent (2015) avançait récemment l'hypothèse que le burnout puisse être une forme atypique de dépression. La différence principale entre ces deux problèmes de santé mentale serait que la dépression est invasive, c'est-à-dire qu'elle s'étend sur tous les domaines de la vie d'un individu alors que le burnout est associé spécifiquement à l'environnement de travail (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013). Par contre, cette

distinction ne règle pas entièrement la question, puisqu'il pourrait alors exister une chronologie et le burnout pourrait alors être le point de départ d'une maladie plus grave telle que la dépression (Hemmeter, 2013; Truchot, 2004). Des études concluent effectivement que l'épuisement professionnel peut mener à la dépression, mais qu'il est possible de discriminer empiriquement ces deux concepts à l'aide d'outils de mesure validés (Bakker, Schaufeli, Demerouti, Janssen, Van der Hulst & Brouwer, 2000; Brenninkmeyer, Van Yperen & Buunk, 2001; Hemmeter, 2013; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004).

2.2.1 Émergence de l'épuisement professionnel

Au Québec, en 2015, selon le rapport statistique de la CNESST (2017), 10,9% des cas de lésions acceptées par cette instance étaient liés à un stress chronique. En ordre d'importance, les principales causes relevées étaient (voir le **tableau 2.1**): le harcèlement psychologique, les autres stress, l'organisation du travail, les relations de travail conflictuelles et le harcèlement sexuel (CNESST, 2017).

Tableau 2.1 : Lésions attribuables à un stress chronique (2015)

Cause des lésions	Fréquence	Pourcentage
Harcèlement psychologique	29	25,9
Autres stress (non défini)	27	24,1
Relations de travail conflictuelles	22	19,6
Organisation du travail	24	21,4
Harcèlement sexuel	10	8,9
Total	112	100,0

Le rapport fait également état de la nature de ces lésions (voir le **tableau 2.2**). Celles-ci variaient entre le trouble d'adaptation, l'état dépressif, l'anxiété, le stress ou le trouble névrotique, et le choc nerveux (CNESST, 2017).

L'absence du burnout de la liste des causalités fait état du débat qui entoure la « médicalisation » du syndrome (Hemmeter, 2013; Nuallaong, 2013; Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008). La perspective psychologique conçoit le burnout comme un processus continu qui gagne en sévérité à travers le temps (Schaufeli, 2003). Il serait donc la réponse ou l'adaptation de l'individu face à un environnement provoquant de la détresse psychologique (Schaufeli et al., 2008). D'ailleurs, tous les modèles développementaux du burnout se caractérisent par un plan entièrement ou partiellement séquentiel d'apparition des différentes dimensions (Maslach et al., 2001; Truchot, 2004).

Tableau 2.2 : Nature des lésions attribuables à un stress chronique (2015)

Nature des lésions	Fréquence	Pourcentage
Trouble d'adaptation	62	55,4
État dépressif	21	18,8
Anxiété, stress ou trouble névrotique	17	15,2
Choc nerveux	12	10,7
Total	112	100,0

Cependant, afin d'établir la prévalence et de valider cliniquement le syndrome, les auteurs notent l'importance de déterminer des scores critiques (« cut-off points ») aux différents outils de dépistage afin de délimiter à quel moment le burnout devient véritablement un problème pour l'individu, c'est-à-dire le chevauchement entre un épisode de détresse psychologique en milieu professionnel et un problème de santé mentale (Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli, 2003; Schaufeli et al., 2008). Cette perspective, dite clinique, considère plutôt le burnout comme étant le déséquilibre

terminal d'un processus à long terme passant d'abord par la détresse psychologique, puis par la surcharge («overstrain») ou la dépression nerveuse («nervous breakdown»). Comme tout autre trouble mental, celui si devrait donc pouvoir être dichotomisé selon sa présence ou son absence.

Basée sur cette seconde perspective, une étude de Kaschka, Korczak et Broich (2011) avait conclu que sur l'ensemble des publications recensées, aucun outil ne permettait un diagnostic objectif et non arbitraire de ce syndrome. Ainsi, selon eux, le burnout représenterait un concept incomplet, subjectif et malléable qui ne devrait pas, pour l'instant, être utilisé en pratique. D'autres auteurs ont également critiqué le concept, considérant qu'une seule dimension du burnout, l'épuisement émotionnel, était déterminante ou que le syndrome ne se limitait pas seulement au milieu de travail (Schaufeli et al., 2008). Ces divergences d'opinions complexifient l'établissement d'un diagnostic clair et unique du burnout, ce qui repousse la collaboration des professionnels à son utilisation (Schaufeli et al., 2008).

D'ailleurs, bien que le burnout figure dans la «Classification internationale des maladies» (CIM-10), il n'est pas inclus dans le DSM-V, qui est le manuel diagnostique utilisé en Amérique du Nord (Hemmeter, 2013; Kaschka et al., 2011; Schaufeli et al., 2008). Par conséquent, dans cette partie du globe, il n'est donc pas surprenant de constater une substitution des diagnostics de burnout, pour des diagnostics plus communs, reconnus et parfois similaires en apparence, tels que le trouble de l'adaptation ou la dépression (Kaschka et al., 2011; Nuallaong, 2013; Schaufeli, 2003). En effet, lorsqu'il est question de compensation financière de la part d'une instance gouvernementale ou d'assurances collectives, seulement certains de ces diagnostics permettent actuellement de recevoir un dédommagement (Schaufeli et al., 2008).

Ces critiques à l'endroit de l'épuisement professionnel ont été contestées. Tout d'abord, en ce qui concerne la subjectivité des instruments de mesure, des auteurs notent qu'il est possible d'adapter des outils, comme le « Maslach Burnout Inventory » (MBI), à un diagnostic externe et objectif afin de valider les scores critiques (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013; Schaufeli et al., 2008). Par exemple, la neurasthénie (« neurasthenia »; CIM-10) est une psychopathologie caractérisée par une grande fatigue suite à un minimum d'effort mental et par des symptômes de détresse psychologique qui s'expriment par de l'irritabilité. Ce trouble se manifeste dans l'absence d'autres troubles de l'humeur ou d'anxiété. Les critères de cette maladie, lorsqu'ils sont appliqués au contexte du travail, ont été associés à une forme sévère de burnout et guident les diagnostics en Suisse et aux Pays-Bas. Cependant, puisqu'il est impossible de généraliser de tels scores d'une population à l'autre, les auteurs notent l'urgence de développer des scores critiques propres à chacune d'entre elles (Schaufeli, 2003; Schaufeli & Van Dierendonck, 1995).

Ensuite, en ce qui a trait à la multidimensionnalité du syndrome, des auteurs ont exprimé, à travers des études, la supériorité d'un modèle à trois facteurs plutôt qu'un modèle à un seul facteur dans la différenciation clinique entre un groupe de patients atteints de burnout sévère (neurasthénie) et un groupe contrôle (Brenninkmeijer & Van Yperen, 2003; Maslach & Leiter, 2017; Roelofs, Verbraak, Keijsers, de Bruin & Schmidt, 2005; Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap & Kladler, 2001).

Cependant, l'importance de chacune des dimensions dans le dépistage du burnout n'atteint pas un consensus. D'un côté, selon les résultats obtenus par Roelofs et al. (2005), l'épuisement émotionnel serait la dimension la plus importante dans la discrimination clinique. D'un autre côté, Schaufeli et al. (2001) ont, quant à eux, déterminé que le score de dépersonnalisation était tout aussi important que celui de l'épuisement émotionnel.

Alors que ces deux premières études démontraient que le sentiment d'efficacité personnelle était une dimension moins importante, Brenninkmeijer et Van Yperen (2003) ont obtenu deux résultats notables. D'une part, tout comme l'étude de Roelofs et al. (2005), les auteurs ont dépisté plus adéquatement les cas de burnout (91,3%) en considérant uniquement l'épuisement émotionnel. D'autre part, ils ont trouvé que si on associait un score élevé sur la dimension de l'épuisement émotionnel à un score élevé sur la dimension de la dépersonnalisation ou à un score bas sur la dimension du sentiment d'efficacité personnelle (nommée condition « épuisement émotionnel + 1 »⁷), il était possible de valider plus adéquatement l'absence de burnout (6,8% de faux positifs) tout en maintenant un taux relativement élevé de dépistage (69%). Cette condition permettait d'inclure un plus grand éventail de sources d'informations dans la validation du diagnostic et, par conséquent, est celle qui est actuellement privilégiée par le MBI (Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli et al., 2008).

Enfin, pour ce qui est de la possibilité que le burnout soit une maladie qui ne se limite pas au milieu de travail, les auteurs expliquent que cela demanderait l'abnégation des dimensions de la dépersonnalisation et de l'efficacité personnelle puisqu'elles se rapportent à des objets propres à l'environnement de travail, comme la clientèle ou les tâches accomplies (Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli et al., 2008). Par exemple, dans l'étude de Schaufeli et al. (2001), l'utilisation de l'outil du « Burnout Measure » ne permettait pas de discriminer adéquatement le burnout d'autres troubles psychosomatiques tels que la dépression ou l'anxiété en raison du contexte non spécifique des énoncés de l'instrument.

⁷ Condition « Épuisement émotionnel +1 » : Un score d'épuisement émotionnel situé au-dessus du 75^e percentile couplé avec un score de dépersonnalisation au-dessus du 75^e percentile ou un score du sentiment d'efficacité personnelle en dessous du 25^e percentile (Brenninkmeijer & Van Yperen, 2003 : i19).

Pour conclure, si les auteurs ne semblent pas unanimes sur le plan de la conceptualisation ou sur celui de la mesure du burnout, l'intérêt porté à ce syndrome est grandissant tant au niveau de la recherche que sur le terrain, car ses conséquences sont néfastes sur le plan individuel et organisationnel (Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli et al., 2008; Truchot, 2004).

2.2.2 Conséquences de l'épuisement professionnel

Dans une revue de littérature sur les symptômes du burnout, Kahill (1988) regroupait les manifestations en cinq catégories distinctes : physiques, émotionnelles, comportementales, interpersonnelles et attitudinales. Alors que cette classification fut reprise par d'autres auteurs (Cordes & Dougherty, 1993; Nuallaong, 2013; Truchot, 2004), la littérature distingue plutôt entre les conséquences individuelles du burnout pour le travailleur et les conséquences pour l'organisation qui l'emploie (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Bakker et al., 2014).

2.2.2.1 Conséquences individuelles

Les auteurs recensent de nombreux impacts négatifs sur la santé des individus (Bakker et al., 2014; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013). Ils peuvent être de deux ordres : physiques et psychologiques. Au niveau physique, les effets seraient similaires à ceux associés à l'exposition à un stress chronique et accompagneraient la dimension de l'épuisement émotionnel (Bakker et al., 2014; Cordes & Dougherty, 1993; Kahill, 1988; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013; Truchot, 2004). Les auteurs rapportent donc des associations

positives entre le burnout et des symptômes liés à la fatigue chronique et l'épuisement des ressources. Ce syndrome serait aussi lié à des troubles musculo-squelettiques tels que des douleurs au cou et des maux de dos. De plus, les recherches notent un ensemble d'affections psychosomatiques telles que des douleurs à la poitrine, des infections respiratoires et gastro-intestinales, ainsi que de nombreux troubles liés au sommeil. Le burnout affaiblirait également les défenses immunitaires, exposant ainsi davantage le corps à des risques viraux comme le rhume ou la grippe. En ce qui concerne conditions médicales plus graves, des corrélations positives ont été établies entre le burnout et les maladies cardiovasculaires, le diabète (type 2) et l'infarctus du myocarde.

Au niveau psychologique, les auteurs expliquent que l'épuisement professionnel serait associé à de nombreux symptômes dérivés des troubles de l'humeur (Bakker, 2014; Burke & Greenglass, 2001; Cordes & Dougherty, 1993; Kahill, 1988; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013; Truchot, 2004). Par conséquent, ils mentionnent que les individus démontrent une plus grande irritabilité, de l'hypersensibilité et de l'agressivité. Le burnout serait aussi corrélé positivement à l'anxiété et à la dépression. Il serait également lié à une dégradation de l'hygiène de vie par une diminution de l'activité physique et une augmentation des comportements addictifs, notamment en ce qui a trait à la consommation de café, de tabac et d'alcool. Enfin, le burnout serait associé au débordement du travail sur la vie familiale, entraînant des conflits travail-famille (et vice-versa), des tensions conjugales, de l'isolement et l'adoption d'un comportement professionnel hors contexte.

2.2.2.2 Conséquences organisationnelles

En ce qui concerne les conséquences organisationnelles, le burnout représente des pertes financières pour les entreprises qui doivent composer avec ce phénomène (Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013; Maslach & Leiter, 2011; Schaufeli & Enzmann, 1998). Alors qu'il s'avère très difficile de chiffrer avec exactitude l'impact du syndrome, les auteurs en arrivent à ce constat par l'impact négatif sur plusieurs indicateurs organisationnels. Selon Maslach et al. (2001), les principaux indicateurs touchés seraient la performance, l'engagement, les comportements de retrait, la satisfaction et les relations interpersonnelles au travail.

Des études ont décelé que le burnout avait des effets dommageables envers de nombreuses mesures de la performance au travail (Bakker et al., 2014; Kahill, 1988; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013; Wright & Bonett, 1997). Dans une méta-analyse, Taris (2006) a relevé des corrélations négatives entre le burnout (épuiement émotionnel) et trois indicateurs soit la performance intrarôle, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction de la clientèle. Étudiant le lien entre le burnout et la performance financière, Bakker, Van Emmerik et Van Riet (2006) ont, quant à eux, déterminé que le soutien des pairs diminuerait le cynisme (dépersonnalisation), ce qui, en retour, améliorerait les résultats financiers de l'équipe. Le burnout serait également associé à plusieurs types de comportements contre-productifs, tels que les erreurs commises, la négligence, le vol, les retards, la mauvaise gestion du temps et la résistance au changement (Kahill, 1988; Nuallaong, 2013). Enfin, Truchot (2004) mentionne deux études s'étant intéressées à la contribution négative du burnout sur la prise de décisions. Les résultats démontraient que les individus atteints prenaient des décisions plus rapidement, plus impersonnelles et dont les répercussions futures demandaient un moins grand investissement (temps, énergie, etc.).

Les liens unissant le burnout et l'engagement au travail sont, quant à eux, plus complexes. D'une part, certains auteurs ont déterminé qu'il existait une relation négative entre les deux concepts (Cordes & Dougherty, 1993; Nuallaong, 2013; Truchot, 2004). D'autre part, une tendance récente serait plutôt de conceptualiser le burnout et l'engagement comme les deux extrêmes d'un continuum (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009; Schaufeli et al., 2008). Par exemple, selon le modèle JD-R (« Job Demands-Resources »), les demandes du travail prédisent les niveaux subséquents de burnout alors que les ressources prédisent les niveaux subséquents d'engagement (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli et al., 2009).

Le burnout aurait également une incidence sur plusieurs formes de comportements de retrait au travail, tels que l'absentéisme, la prise de congés de maladie et la durée de ces absences (Bakker et al., 2014; Firth & Britton, 1989; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013). À titre indicatif, au Québec, selon la CNESST (2017), les périodes d'indemnisation ont été d'au moins une demi-année dans 18,0% des cas et de plus d'une année dans 39,6% des cas en 2015. Le burnout influence aussi positivement les intentions de quitter l'entreprise (Jackson, Schwab, & Schuller, 1986; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013; Truchot, 2004) et le fait de véritablement démissionner (Firth & Britton, 1989; Kahill, 1988; Truchot, 2004; Maslach & Leiter, 2017).

Plusieurs études démontrent aussi des associations négatives entre le burnout et la satisfaction au travail (Cordes & Dougherty, 1993; Kahill, 1988; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013). Par contre, le sens de cette interaction conceptuelle peut être interprété de différentes façons. Par exemple, selon Nuallaong (2013), le burnout ferait prendre conscience aux victimes que leurs attentes sont irréalisables, ce qui provoquerait un ensemble de conséquences affectives et motivationnelles. Cependant,

Kahill (1988) proposait qu'il puisse exister une forme de cercle vicieux entre les deux concepts.

Pour conclure, le burnout influence négativement les relations interpersonnelles au travail (Cordes & Dougherty, 1993; Kahill, 1988; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013; Truchot, 2004). À cet effet, les études démontrent qu'il contribue à la détérioration des relations avec les collègues et avec la clientèle. Il amènerait à faire un usage plus fréquent de violence verbale et physique. L'épuisement professionnel est aussi corrélé avec de nombreux comportements dits déshumanisants, tels que la mécanisation, la catégorisation (l'étiquetage) ou la professionnalisation des rapports avec autrui. Par exemple, il pourrait s'agir de professionnels qui considéreraient leurs clients comme des « dossiers » plutôt que des individus. Enfin, les études rapportent que les personnes atteintes de burnout ont une attitude ou des perceptions généralement négatives face à autrui, c'est-à-dire qu'ils sont plus sujets à la jalousie, à l'usage de stéréotypes, au manque d'empathie, etc.

CHAPITRE III

THÉORIES, MODÈLES ET HYPOTHÈSES

Dans ce troisième chapitre, les théories et modèles de la détresse psychologique seront exposés sous l'angle des deux sous-conceptualisations de l'approche psychologique présentées dans le chapitre précédent, car elles sont à la base des modèles de l'épuisement professionnel. Par la suite, nous expliquerons les modèles et conceptualisations du burnout qui seront utilisés dans le présent mémoire. Enfin, nous terminerons en présentant les hypothèses de la recherche.

3.1 La détresse psychologique et ses corrélats

Les recherches sur la détresse psychologique ont contribué au développement des modèles de l'épuisement professionnel tels que le modèle « Job Demands-Resources » et le modèle intégrateur de la vie en entreprise. Dans le but de mieux comprendre d'où ils viennent, la prochaine section expose les principales théories transactionnelles et interactionnistes, et les autres théories utilisées dans ces modèles établis.

3.1.1 Théories transactionnelles

Deux théories de la détresse psychologique ont influencé les recherches sur le burnout : le modèle de Lazarus et Folkman (1984) et la théorie de la conservation des

ressources de Hobfoll (1989). Tirant ses bases de la conceptualisation psychologique, le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984) constitue actuellement un paradigme dans la compréhension des processus pouvant expliquer les différences individuelles dans la genèse de la détresse psychologique (Cox et al., 2006; Truchot, 2004).

Tout d'abord, Lazarus (1999) définit la détresse psychologique comme étant un ensemble de réponses physiques et émotionnelles qui se produisent quand les exigences de la situation ne correspondent pas aux capacités, aux compétences, aux ressources ou aux besoins de l'individu. Lorsqu'un problème survient, ce modèle suppose que l'individu y répond par une forme de transaction. Il conçoit la détresse comme émanant de la relation entre une personne et son environnement. Selon le modèle de Lazarus et Folkman (1984), un même événement peut donc varier, d'un individu à l'autre, quant au niveau de la détresse psychologique provoquée, et cela en fonction de l'évaluation cognitive qui est réalisée. Cette évaluation se produirait à un niveau primaire et secondaire.

Lors de l'évaluation primaire, l'individu analyse les différentes transactions, par exemple, quant aux risques et aux demandes qu'elles lui imposent. C'est en portant un jugement sur la signification qu'il octroie à ces différents événements que l'individu se conscientiserait face à la présence ou l'absence d'un problème. L'identification d'un problème serait ainsi le point de départ du processus de détresse psychologique.

L'évaluation secondaire représente, d'une part, l'établissement d'un plan d'action et, d'autre part, l'analyse de l'efficacité de ces actions potentielles. Les actions, selon le modèle de Lazarus et Folkman (1984), sont définies comme étant des stratégies d'adaptation. Lorsqu'elles sont efficaces, elles permettent à l'individu de réduire les tensions résultantes de la situation qui provoquait la détresse psychologique. Les

stratégies d'adaptation, tout comme la situation, sont régulièrement réévaluées dans le but d'établir leur pertinence. L'état de détresse psychologique serait donc maintenu par l'inefficacité des stratégies, par l'importance qu'une personne accorde au besoin de s'adapter à la situation, et par les conséquences émotionnelles que ces événements provoquent en lui. La critique principale portée au modèle de Lazarus et Folkman (1984) concerne, dans un contexte professionnel, l'absence de facteurs sociétaux ou de la notion de culture organisationnelle, et cela aux dépens des variables individuelles.

La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989), quant à elle, conçoit que des construits sociaux puissent déterminer un ensemble de réactions communes face à des situations qui suscitent la détresse psychologique (Schaufeli & Enzmann, 1998; Truchot, 2004). Cette théorie considère qu'un individu fait des calculs et cherche à acquérir des ressources tout en limitant les pertes. Il existerait plusieurs types de ressources, tels que des objets, des caractéristiques personnelles, des conditions de travail, la santé, etc. Selon cette théorie, la détresse psychologique résulterait de trois situations, soit la peur de perdre des ressources, la véritable perte de ressources et les mauvais investissements, c'est-à-dire lorsque les gains ne sont pas représentatifs des efforts déployés.

Deux principes régissent la théorie de la conservation des ressources (Lee & Ashforth, 1996; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998; Truchot, 2004). D'une part, le fait de perdre des ressources présenterait des conséquences plus graves que les bienfaits d'en acquérir de nouvelles. Cependant, l'acquisition de ressources ne devrait pas être négligée, puisqu'elles peuvent tout de même atténuer l'impact de la perte de ressources. D'autre part, il faut investir des ressources afin de limiter les pertes éventuelles. Il y aurait donc deux types de stratégie. À l'offensive, l'individu peut être proactif en agissant directement sur les problèmes encourus. À la défensive, il peut se replier afin de minimiser les pertes. L'inefficacité d'une stratégie est ce qui conduit

aux problèmes de santé, puisque cela mène éventuellement à l'élimination complète des ressources.

Selon le premier principe, un bassin de ressources limité accentue la gravité des pertes subséquentes, tout en forçant l'individu à faire l'usage de stratégies défensives afin de conserver ses avoirs. Selon le second principe, il serait plus facile de faire usage de stratégies offensives lorsque l'on possède déjà beaucoup de ressources. Ainsi, Hobfoll (1989), tout comme Lazarus et Folkman (1984), croit que l'individu pose une évaluation cognitive en cas de détresse psychologique. Or, la différence concerne la valeur des différentes ressources qui, selon Hobfoll (1989), est dictée par le groupe ou est culturellement acquise. Il serait donc possible, dans une organisation donnée, de déterminer des sources communes de détresse psychologique qui seraient différentes de celles d'une autre organisation.

3.1.2 Théories interactionnistes

Parmi les autres conceptualisations utilisées dans les études sur la détresse psychologique et l'épuisement professionnel, notons l'apport des modèles interactionnistes (Cox et al., 2006; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004). D'abord, le modèle demandes-contrôle de Karasek (1979) exprime l'importance de deux dimensions au travail, soit les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle. Par demandes, on considère les facteurs de détresse psychologique ou les charges (vitesse, complexité, conflits de rôle, etc.) liées à la réalisation des tâches. Puis, par latitude décisionnelle, on entend l'évaluation du niveau de contrôle (en fonction de l'autonomie et de la possibilité d'utiliser ses compétences) que détient l'individu sur les tâches susmentionnées. L'interaction de ces deux dimensions provoquerait un niveau de tension faible ou élevé qui, dans le deuxième cas, serait responsable de la

détérioration de la santé psychologique au travail. Malgré l'attrait, par sa simplicité, du modèle de Karasek (1979), les résultats démontreraient un effet additif du contrôle et de la charge de travail plutôt qu'un effet d'interaction. Plusieurs critiques ont également été émises, telles que la possibilité que le contrôle ne soit qu'une des nombreuses ressources à la disposition de l'individu et du même fait, qu'on omettait le rôle du soutien social.

C'est d'ailleurs en réponse à cette dernière critique que le modèle de Karasek (1979) a été révisé par Johnson & Hall (1988) afin d'y intégrer le soutien social. Ce modèle propose que le soutien social interagisse avec d'autres variables dans la production de situations plus ou moins nocives pour la santé. De plus, il serait un modérateur quant à la gravité des effets sur la santé. Ces propositions sont alignées avec la méta-analyse de Cohen et Wills (1985). Selon les résultats obtenus, quand le soutien social est défini méthodologiquement comme l'intégration d'un individu à un réseau social, il aurait un effet direct sur les événements suscitant la détresse psychologique et ses symptômes. Cependant, lorsqu'il est défini comme l'ensemble des ressources interpersonnelles pouvant répondre aux besoins mis en lumière par la détresse psychologique, le soutien social agirait plutôt comme modérateur, c'est-à-dire qu'il agrémenterait les stratégies d'adaptation déjà en place.

Néanmoins, le modèle révisé est critiqué parce qu'il ne prendrait pas suffisamment en compte les variations individuelles (Cox et al., 2006). En effet, la possibilité que le soutien social puisse jouer un rôle de médiateur dans la relation entre l'individu et son environnement a également été rapportée. De ce fait, certaines caractéristiques individuelles influenceraient la possibilité d'utiliser cette ressource à son plein potentiel (Truchot, 2004). D'un côté, l'individu doit être prédisposé à aller chercher ou à recevoir un soutien. Par exemple, dans une étude de Deelstra, Peeters, Schaufeli, Stroebe, Zijlstra & van Doornen (2003), les résultats ont démontré qu'un soutien social imposé pouvait avoir un impact négatif sur la santé, provoquant des effets

significatifs sur la détresse psychologique, les affects négatifs et le sentiment de compétence. Dans une perspective similaire, les individus dont les aptitudes sociales sont déficientes se sentent peut-être incapables de demander un soutien (Ernst & Cacioppo, 1999; Truchot, 2004). D'un autre côté, les cognitions peuvent parfois influencer positivement ou négativement les perceptions quant au véritable niveau de soutien social dont l'individu bénéficie (Ernst & Cacioppo, 1999; Truchot, 2004).

Une seconde conceptualisation interactionniste apparaissant dans l'étude de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel est la théorie de l'adéquation entre la personne et l'environnement (P-E « fit »; Cox et al., 2006; Truchot, 2004). Énoncée par French et ses collègues en 1982, elle est définie par Kristoff-Brown, Zimmerman et Johnson (2005 : 281) comme : «... la compatibilité entre une personne et un environnement de travail qui survient lorsque leurs caractéristiques sont bien arrimées » (traduction libre⁸). Ainsi, d'un côté, l'individu peut ne pas répondre aux exigences de l'emploi (Cox et al., 2006; Truchot, 2004). D'un autre côté, il est également possible que l'emploi ne corresponde pas aux attentes de l'individu (Cox et al., 2006; Truchot, 2004).

Dans leur méta-analyse, Kristoff-Brown et al. (2005) identifient cinq types d'adéquations. Le premier type, l'adéquation personne-vocation (P-V « fit »), fait référence au lien entre les intérêts et la carrière. Le deuxième type, l'adéquation personne-emploi (P-J « fit »), a trait aux tâches réalisées au travail sous l'angle de l'utilisation des compétences et de la réalisation des besoins de l'individu. Le troisième type, l'adéquation personne-organisation (P-O « fit »), représente la congruence entre les valeurs des deux partis. Le quatrième type, l'adéquation personne-groupe (P-G « fit »), considère le degré de compatibilité entre un individu et

⁸ Définition d'origine : « ...the compatibility between an individual and a work environment that occurs when their characteristics are well matched. » (Kristoff-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005 : 281)

ses groupes de travail. Enfin, le cinquième type, l'adéquation personne-superviseur (P-S « fit »), évalue la qualité de la congruence entre un individu et son supérieur immédiat.

Les résultats d'études sur la théorie de l'adéquation personne-environnement ont démontré des liens entre les nombreux types d'adéquations et des indicateurs tels que les tensions (« strain »), l'engagement envers l'organisation, la satisfaction au travail, la performance et les intentions de quitter l'entreprise (Kristoff-Brown et al., 2005; Truchot, 2004). Les auteurs notent cependant des lacunes à l'égard de cette théorie. D'une part, la théorie omet le rôle modérateur de variables socialement construites telles que les valeurs, la culture organisationnelle ou les perspectives d'emploi (Kristoff-Brown et al., 2005; Schneider, 2001). D'autre part, l'origine des buts et des aspirations individuelles n'est pas expliquée, il est donc possible que la définition du « fit » soit différente d'une personne à l'autre (Kristoff-Brown et al., 2005; Truchot, 2004).

3.1.3 Théories complémentaires

Parmi les risques psychosociaux pouvant causer une détresse psychologique au travail, on retrouvait la notion de rôle professionnel (Cox et al., 2006; Truchot, 2004). La théorie de la dynamique des rôles organisationnels de Kahn, Quinn, Snoeck et Rosenthal (1964) permet d'exprimer le raisonnement sous-tendant cette affirmation (Truchot, 2004; Van Sell, Brief & Schuler, 1981). Selon Van Sell et al. (1981 : 43), un rôle réfère, dans ce contexte, à : « ... une liste d'attentes envers l'occupant d'une

position particulière par le détenteur lui-même et par ses supérieurs à l'intérieur ou à l'extérieur des limites d'une organisation » (traduction libre⁹).

Deux types de problèmes associés aux rôles influencent les recherches sur la détresse psychologique au travail et sur le burnout (Truchot, 2004; Van Sell et al., 1981). D'une part, le conflit de rôle représente un malentendu quant aux attentes perçues pour un rôle donné. En fonction des auteurs, il y aurait quatre ou cinq types de conflits de rôles : le conflit en provenance d'un seul émetteur (« intra-sender »), le conflit en provenance de plusieurs émetteurs (« inter-sender »), le conflit entre la personne et son rôle (« person-role conflict »), le conflit entre plusieurs rôles (inter-role conflict) et la surcharge des rôles (« role overload »).

D'autre part, l'ambiguïté de rôle est associée à un manque d'informations claires envers les attentes, la réalisation ou les conséquences d'un rôle donné. Cette absence d'information peut prendre plusieurs formes : envers le ou les rôles qui doivent être entrepris, envers les comportements qui doivent être adoptés afin de réaliser le rôle attendu, envers l'ordre des tâches à prioriser ou envers les conséquences résultant du rôle attendu. Selon les études, il y aurait un lien positif entre ces deux types de problèmes et les tensions, la détresse et le retrait psychologique du groupe de travail.

Un autre concept étudié est celui de la justice organisationnelle (Adams, 1963; Truchot, 2004). Associée à la notion de justice distributive, la théorie de l'équité (Adams, 1963) explique qu'un individu ne se base pas seulement sur des aspects économiques lors de l'évaluation d'une relation au travail. Ainsi, Adams (1963 : 424) définit que l'iniquité existe lorsqu'une personne « ... perçoit que les intrants ou les

⁹ Définition d'origine : « ...a set of expectations applied to the incumbent of a particular position by the incumbent and by role senders within and beyond an organization's boundaries. » (Van Sell, Brief & Schuler, 1981 : 43).

conséquences de son travail se positionnent psychologiquement dans une relation inverse à sa perception des intrants ou des conséquences d'autrui » (traduction libre¹⁰). La perception de l'individu est donc importante, puisqu'elle prédomine sur la réalité des faits dans l'évaluation de l'équité. À plusieurs niveaux de mesure, il a été démontré que les situations de sous-bénéfices ou de surbénéfices exposaient l'individu à des conséquences négatives telles que la détresse psychologique, des comportements de retrait au travail et le développement du burnout (Buunk & Schaufeli, 1999; Schaufeli, 2006; Truchot, 2004).

Dans la même veine, le modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996) se base sur la perception de réciprocité entre les efforts intrinsèques et extrinsèques déployés, et trois types de récompenses obtenues, soit le salaire, l'estime de soi et les opportunités de carrières (Siegrist, 1996). Elle se distingue de la théorie de l'équité de deux façons. D'une part, en accord avec la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989), ce modèle considère qu'il n'y a pas de conséquences négatives en situation de surbénéfices (Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer & Peter, 2004). D'autre part, il ne permet pas l'étude des différents niveaux de mesures en se limitant volontairement à observer les efforts déployés par l'individu (Siegrist et al., 2004). Selon plusieurs études, une relation organisationnelle dans laquelle une personne exercerait de grands efforts pour ne recevoir que peu de récompenses (« overcommitment ») provoquerait des symptômes néfastes associés à des comportements de retrait au travail, à la détresse psychologique, au burnout, à la dépression, à la santé cardiovasculaire, etc. (Siegrist, 1996; Siegrist et al., 2004; Tsutsumi & Kawakami, 2004)

¹⁰ Définition d'origine : « Inequity exists for Person whenever his perceived job inputs and/or outcomes stand psychologically in an obverse relation to what he perceives are the inputs and/or outcomes of Other. » (Adams, 1963 : 424)

Enfin, associée à la notion de justice procédurale, la théorie de la procédure (Thibaut & Walker, 1978) a été initialement étudiée dans le contexte du droit (Thibaut & Walker, 1978; Truchot, 2004). Sommairement, cette théorie explique qu'il existe une dichotomie quant à la procédure qui doit être promue lors de la résolution d'un conflit. D'un côté, si l'objectif est de se rapprocher d'une vérité commune, une procédure autocratique serait plus susceptible d'apporter les effets attendus. D'un autre côté, si l'objectif est la répartition de gains, un système qui offre le contrôle de la procédure aux partis impliqués, mais laisse le contrôle décisionnel à une partie neutre est le plus susceptible d'entraîner une justice distributive adéquate. En effet, selon les aspects de contrôle ou latitude décisionnelle du modèle de Karasek (1979), plusieurs auteurs ont mentionné les effets positifs de la participation aux prises de décisions, alors que l'absence de participation aurait possiblement un impact sur la détresse psychologique et l'insatisfaction au travail (Cox et al., 2006; Truchot, 2004). Cependant, une étude de Van den Bos, Vermunt et Wilke (1996) a aussi démontré que les attentes envers la procédure influencent le sentiment de justice. Ainsi, même si le changement est à l'avantage de l'individu, une procédure peut être perçue comme étant inéquitable si elle dévie de ce qui était initialement prévu.

3.2 Les modèles du burnout

Dans cette section, nous présenterons les modèles théoriques qui seront utilisés dans ce mémoire. Il s'agit de la conceptualisation de l'épuisement professionnel selon Maslach (1982) et du modèle intégrateur de la vie en entreprise (AWL).

3.2.1 L'épuisement professionnel selon Maslach (1982)

Comme il a été mentionné précédemment, il existe, en fonction des auteurs, différentes façons de concevoir la structure et le développement de l'épuisement professionnel (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al, 2001; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004). Dans le cadre de ce mémoire, nous utiliserons la conceptualisation suggérée par Christina Maslach (1982) et représentée dans le MBI.

Cette conceptualisation définit l'épuisement professionnel comme étant un problème de santé mentale à trois dimensions, soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation, et le sentiment d'efficacité personnelle, dont l'ordre d'apparition est séquentiel (voir **figure 3.1**; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998; Truchot, 2004).

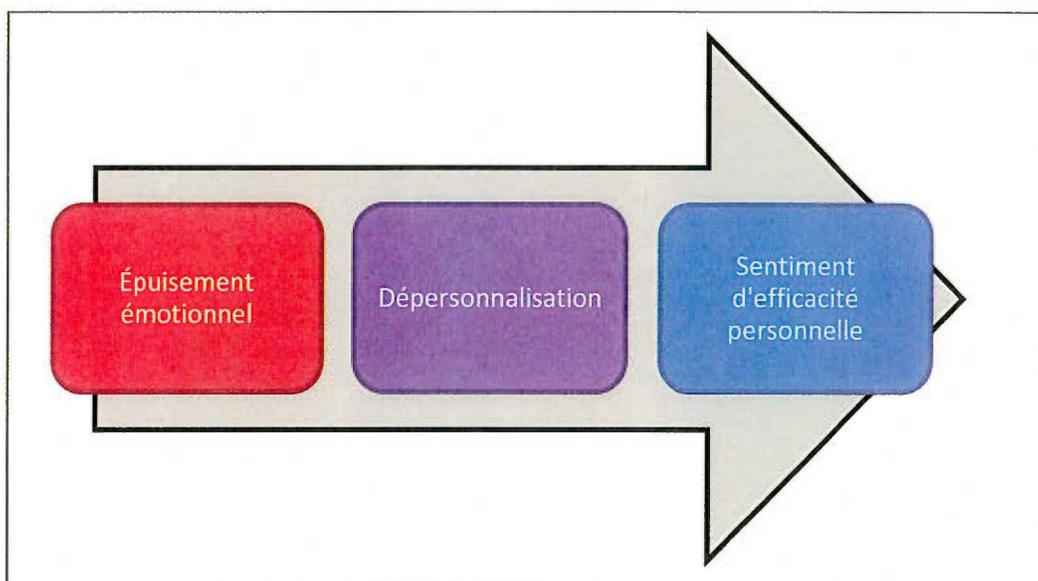


Figure 3.1 : L'épuisement professionnel selon Maslach (1982)

Initialement, l'épuisement professionnel était considéré comme un problème de santé mentale au travail lié à la relation d'aide (Muheim, 2013; Schaufeli & Enzmann, 1998; Truchot, 2004). Ainsi, selon ces auteurs, l'approche séquentielle explique que le travailleur, de par la gestion des relations interpersonnelles, doit faire face à des situations émotionnellement chargées, ce qui accapare et draine progressivement ses ressources psychologiques. Afin de composer avec cette demande, il en vient à développer une attitude indûment objective et des stratégies d'adaptations basées sur le détachement. Ces comportements, à l'extrême, sont contraires aux attentes de la clientèle qui recherche une aide personnalisée et une attitude empathique de la part des professionnels. À cet effet, la clientèle perçoit et décrit une diminution de la qualité des services, ce qui, en conséquence, amène le travailleur à se remettre en question face à sa confiance et son efficacité au travail.

Actuellement, les auteurs s'entendent pour dire que l'épuisement professionnel n'est pas limité au travail impliquant la relation d'aide, mais apparaît en conséquence à la détresse psychologique générée par les demandes au travail (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach & Leiter, 2017; Muheim, 2013; Schaufeli & Enzmann, 1998; Truchot, 2004). Les modèles récents, tels que le modèle des demandes et ressources au travail¹¹ ou le modèle intégrateur de la vie en entreprise, mettent de l'avant cette idée que l'environnement de travail, en raison de certaines de ses caractéristiques, puisse causer l'épuisement professionnel (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017; Muheim, 2013).

La pertinence d'utiliser la conceptualisation de Maslach (1982) peut aussi être inférée par la grande utilisation de l'outil de mesure dont elle découle. Selon Schaufeli et Enzmann (1998), le MBI a été choisi au moins dix fois plus que tous les autres outils

¹¹ Traduction libre de l'anglais : « Job Demands-Resources (JD-R) »

regroupés dans les thèses doctorales portant sur le burnout, et est représenté dans 93% des études scientifiques utilisant un des trois outils les plus populaires pour ce problème de santé mentale. Ainsi, comme la plupart des études scientifiques se basent sur cet outil, il est préférable d'utiliser cette conceptualisation afin de pouvoir comparer et discuter de nos résultats sur une base commune (Schaufeli & Enzmann, 1998).

3.2.2 The Areas of Worklife (AWL)

Leiter et Maslach (2004) ont développé le modèle intégrateur de la vie en entreprise afin d'expliquer le développement du burnout en fonction de l'organisation du travail. Ils ont regroupé en six domaines (voir la **figure 3.2**) les différentes causes fréquemment associées à la détresse psychologique au travail dans la littérature (Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998). Ces domaines sont l'autonomie (« control »), la charge de travail (« workload »), la reconnaissance (« reward »), la communauté (« community »), l'équité (« fairness ») et les valeurs (« values »; Leiter & Maslach, 2004 : 95; Schaufeli & Enzmann, 1998 : 135). Sous la perspective de l'adéquation personne-environnement, les auteurs croient que chaque domaine peut être déterminant dans le développement de l'épuisement professionnel.

Le domaine de l'autonomie est représenté par la possibilité pour l'individu d'avoir une influence sur les décisions importantes, d'avoir accès aux ressources dont il a besoin et d'être indépendant dans son travail (Leiter & Maslach, 2004; Leiter, 2006; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004). Selon ces auteurs, l'autonomie permet à l'individu d'influencer et de définir lui-même les autres domaines de la vie en entreprise. Une adéquation au niveau de l'autonomie requiert

que les aspirations de l'individu et les opportunités d'emploi soient alignées. Par conséquent, un niveau d'autonomie trop élevé peut se révéler être néfaste lorsque, par exemple, un individu se retrouve avec des responsabilités dont il n'a jamais fait la demande. En contrepartie, un manque d'autonomie peut se traduire par des indicateurs comme le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle (Lee & Ashfort, 1996; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004; Van Sell et al., 1981). Ces indicateurs seraient associés aux dimensions de l'épuisement émotionnel et du sentiment d'efficacité personnelle, et cela en raison des demandes contradictoires et de l'impossibilité de choisir librement les actions à entreprendre (Cordes & Dougherty, 1993; Leiter & Maslach, 2004).

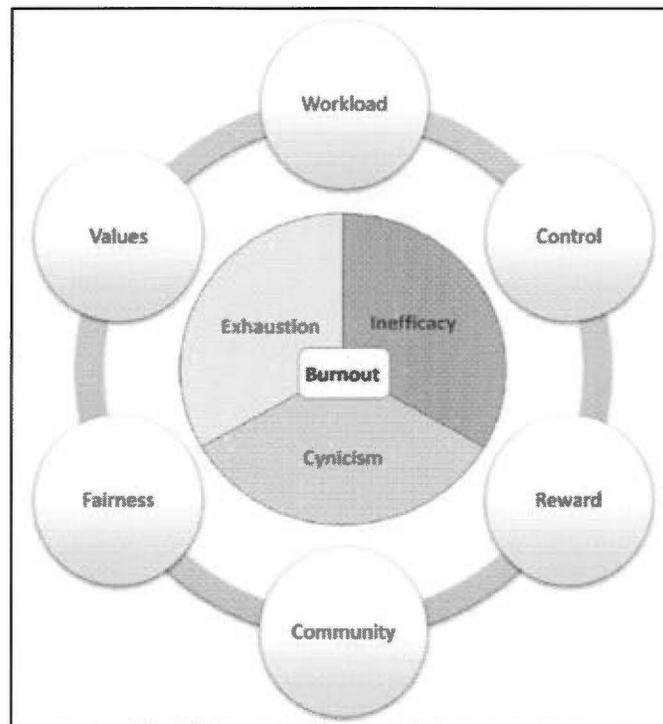


Figure 3.2 : Les six domaines de la vie en entreprise
(Compson, 2015 : 65)

Le domaine de la charge de travail est décrit comme étant l'équilibre entre les demandes du travail et les ressources de l'individu (Leiter & Maslach, 2004; Leiter, 2006; Maslach & Leiter, 2017). Cet équilibre est évalué au niveau quantitatif et qualitatif, c'est-à-dire que le nombre peut être aussi important que la difficulté. En raison de ce lien immédiat avec les capacités individuelles, elle est identifiée comme étant directement liée à la dimension de l'épuisement émotionnel (Cordes & Dougherty 1993; Lee & Ashfort, 1996; Maslach & Leiter, 2017). En accord avec la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989), la méta-analyse de Lee et Ashfort (1996) révèle que les individus semblent être plus sensibles à la perte de ressources (entraînée par les demandes du travail) qu'au gain de ressources. Ils expliquent qu'une décision clé est donc celle de choisir la façon d'utiliser ses ressources afin de remplir les demandes tout en prévenant contre la perte de ressources inutiles (Lee & Ashfort, 1996; Truchot, 2004). Leiter et Maslach (2004) mettent ce constat de l'avant par le concept de charge contrôlable ou « sustainable workload ». Selon ce raisonnement, cette dimension serait donc influencée par l'autonomie, mais indépendante des autres domaines de la vie en entreprise.

Le domaine de la reconnaissance est comblé lorsqu'une personne est en mesure de s'inspirer des éléments de son travail qui lui sont significatifs (Leiter, 2006; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017). En accord avec le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996), ces éléments se traduisent par des attentes financières, sociales ou de développement personnel. D'ailleurs, les récompenses extrinsèques et intrinsèques sont toutes deux importantes et ont été étudiées quant à leur influence sur le burnout (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017). Dans une étude sur les différences entre les travailleurs sociaux qui pratiquent dans le secteur privé et ceux qui œuvrent dans le secteur public, Siefert, Jayaratne et Chess (1991) ont trouvé un lien significatif entre la satisfaction avec les récompenses financières et le sentiment d'efficacité personnelle. En ce qui a trait aux récompenses intrinsèques, une étude de Campbell, Sonnad, Eckhauser, Campbell et Greenfield

(2001) sur un échantillon de chirurgiens dans l'État du Michigan a démontré que sans la reconnaissance de la part du patient, les risques de burnout sont plus élevés. Il s'en suit une baisse de motivation et d'énergie dans les futures relations médicales.

Le domaine de la communauté représente l'évaluation de la qualité des relations sociales au travail (Leiter, 2006; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017). L'individu pose donc un regard sur son environnement de travail et se demande s'il se sent menacé et isolé plutôt que soutenu et écouté. Leiter et Maslach (2009) mentionnaient que l'importance de ce domaine pouvait être attribuée à une forme de dépistage. Ainsi, dans leur étude, les participants affichaient généralement des scores positifs pour ce domaine. Cependant, un score négatif pouvait être critique pour les individus faisant état d'un problème sur au moins une des trois dimensions de l'épuisement professionnel. Plusieurs auteurs se sont aussi intéressés au soutien social (collègues, supérieurs immédiats et famille) en tant que ressource à la disposition de l'individu (Bakker et al., 2014; Cordes et Dougherty, 1993; Demerouti et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004). Parallèlement aux résultats obtenus par Cohen et Wills (1985), le soutien social, qu'il soit reçu ou perçu, agirait autant comme modérateur entre la détresse psychologique vécue au travail et le burnout que directement sur ce dernier. Dans le premier cas, une étude de Koeske et Koeske (1989) a démontré que le soutien social (famille, amis, collègues et supérieurs immédiats) atténuait les effets de la charge de travail sur le burnout. Dans le deuxième cas, une étude de Leiter et Maslach (1988) avait conclu qu'un contact déplaisant avec un supérieur au travail pouvait avoir un effet direct sur la dimension de l'épuisement émotionnel. En contrepartie, les résultats de cette étude suggéraient également que les contacts plaisants avec les collègues avaient un effet bénéfique sur l'efficacité personnelle.

Le domaine de l'équité est adéquat lorsqu'il y a perception d'une justice organisationnelle et du respect des diverses considérations des travailleurs (Leiter,

2006; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017). Selon les auteurs, lorsqu'une entreprise réserve le pouvoir décisionnel à un groupe fermé d'individus, cela risque d'engendrer du mécontentement au moment de l'application de mesures ou de politiques si les travailleurs n'ont pas été consultés préalablement. Plusieurs études ont d'ailleurs démontré qu'en matière de justice organisationnelle, l'équité des moyens prévalait sur l'équité des résultats (Maslach & Leiter, 2017; Randall & Mueller, 1995; Truchot, 2004).

Enfin, le domaine des valeurs est défini comme la relation entre la mission organisationnelle, et les idéaux ou la motivation qui mènent l'individu à exercer un emploi (Leiter, 2006; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017). Il s'agit donc pour l'individu d'évaluer ses valeurs et ses buts personnels, et leurs adéquations avec les politiques internes et externes de l'entreprise. Ce domaine peut aussi être associé à l'orientation de carrière, c'est-à-dire les aspirations personnelles variant d'un individu à l'autre. Certaines orientations de carrière seraient donc plus susceptibles de mener au développement du burnout (Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004). Schaufeli et Buunk (1996) avaient d'ailleurs remarqué que le burnout se développait davantage chez les individus dont la motivation était très élevée au moment de l'embauche. À cet effet, une étude de Stevens et O'Neill (1983) avait démontré qu'il existait un lien entre le burnout et les attentes irréalistes envers le travail. Les auteurs expliquent cette relation par l'importance de se fixer des objectifs, mais aussi de percevoir qu'il est possible de les réaliser (Kristoff-Brown et al., 2005; Schaufeli & Buunk, 1996; Stevens & O'Neill, 1983). L'environnement de travail et l'individu doivent donc être alignés. Cela permet à l'individu d'éviter de devoir constamment recourir aux compromis (Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017). À ce sujet, dans une étude sur le changement organisationnel, Leiter et Harvie (1998) ont démontré que lorsque les employés perçoivent que le travail réalisé est significatif (par la participation aux objectifs organisationnels), il y a une diminution de l'épuisement émotionnel et du cynisme, et une augmentation du sentiment d'efficacité personnelle.

Les auteurs expliquent ces corrélations par la création d'un sens qui est donné à l'expérience vécue. Campbell et al. (2001) ont démontré les effets inverses, c'est-à-dire qu'une absence de signification menait plutôt au burnout. En somme, le domaine des valeurs représenterait l'évaluation de la cohérence des expériences de travail avec les autres domaines de la vie en entreprise (Leiter & Harvie, 1997; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017).

3.3 Hypothèses de recherche

Dans cette section, les hypothèses de recherche seront présentées. Lors du développement du modèle intégrateur de la vie en entreprise, la proposition principale de Leiter et Maslach (2004) supposait que plus grandes étaient les perceptions d'inadéquation entre les domaines de la vie en entreprise, plus l'épuisement professionnel serait élevé. Cette proposition sera reprise sous la forme de trois hypothèses de recherche.

3.3.1 Hypothèse sur l'épuisement émotionnel

Comme il a été expliqué précédemment, l'épuisement émotionnel est la dimension principale de l'épuisement professionnel (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017). Théoriquement, un environnement de travail qui répond aux attentes du travailleur en offrant l'autonomie désirée, une charge de travail adéquate, une reconnaissance suffisante, des relations sociales significatives, des règles équitables et un alignement des valeurs devrait ainsi réduire le niveau d'épuisement émotionnel.

Les études ayant étudié ce lien vont d'ailleurs généralement en ce sens (Gregory & Menser, 2015; Leiter et al., 2010; Leiter & Maslach, 2009; Timms et al., 2007).

Notre lecture de la littérature existante nous conduit donc à proposer l'hypothèse suivante : **H1**. Il y aura un lien négatif entre l'épuisement émotionnel et les six domaines de la vie en entreprise.

3.3.2 Hypothèse sur la dépersonnalisation

Le niveau de dépersonnalisation n'est pas toujours aligné avec celui de l'épuisement émotionnel (Maslach & Leiter, 2008; Weiss, 2016). Cependant, la littérature suggère que la dépersonnalisation se développe généralement dans le même sens et suite à l'épuisement émotionnel (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al, 2001; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004). Théoriquement, un environnement de travail qui répond aux attentes du travailleur en offrant l'autonomie désirée, une charge de travail adéquate, une reconnaissance suffisante, des relations sociales significatives, des règles équitables et un alignement des valeurs devrait ainsi réduire le niveau de dépersonnalisation. Les études ayant étudié ce lien vont d'ailleurs généralement en ce sens (Gregory & Menser, 2015; Leiter et al., 2010; Leiter & Maslach, 2009; Timms et al., 2007).

Notre lecture de la littérature existante nous conduit donc à proposer l'hypothèse suivante : **H2**. Il y aura un lien négatif entre la dépersonnalisation et les six domaines de la vie en entreprise.

3.3.3 Hypothèse sur le sentiment d'efficacité personnelle

La dimension de l'efficacité personnelle est controversée; son rôle et sa pertinence dans l'épuisement professionnel sont remis en question (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001). Cependant, selon la conceptualisation de Maslach (1982), cette dimension se détériore avec la progression de l'épuisement professionnel, suite à la dépersonnalisation (Schaufeli & Enzmann, 1998; Truchot, 2004). Théoriquement, un environnement de travail qui répond aux attentes du travailleur en offrant l'autonomie désirée, une charge de travail adéquate, une reconnaissance suffisante, des relations sociales significatives, des règles équitables et un alignement des valeurs devrait ainsi augmenter le niveau d'efficacité personnelle. Les études ayant étudié ce lien vont d'ailleurs généralement en ce sens (Gregory & Menser, 2015; Leiter et al., 2010; Leiter & Maslach, 2009).

Notre lecture de la littérature existante nous conduit donc à proposer l'hypothèse suivante : **H3**. Il y aura un lien positif entre le sentiment d'efficacité personnelle et les six domaines de la vie en entreprise.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

Ce quatrième chapitre aborde la méthodologie utilisée dans ce mémoire et les arguments justifiant les choix retenus. Dans un premier temps, le devis de recherche, la technique de collecte de données, la population ainsi que la technique d'échantillonnage seront justifiés. Dans un deuxième temps, nous afficherons le profil sociodémographique de la population qui a été étudiée. Dans un troisième temps, les instruments de mesure utilisés seront présentés.

4.1 Devis de recherche

Dans le cadre de ce mémoire, un devis corrélationnel à coupe transversale a été utilisé. Selon Bryman et Bell (2007), ce devis est défini comme « une collecte de données sur plus d'un cas et à un seul moment afin d'amasser un volume d'informations quantitatives ou quantifiables liées à deux ou plusieurs variables et d'en déterminer les corrélations » (traduction libre¹²).

Deux raisons justifient le choix de ce devis (Bryman & Bell, 2007). D'une part, certaines variables n'étaient pas manipulables en raison de considérations éthiques. En effet, il ne pouvait être conçu de développer artificiellement l'épuisement

¹² Définition d'origine : « A cross-sectional design entails the collection of data on more than one case (usually quite a lot more than one) and at a single point in time in order to collect a body of quantitative or quantifiable data in connection to two or more variables (usually many more than two), which are then examined to detect patterns of association. » (Bryman & Bell, 2007 : 55)

professionnel chez les participants. Il était donc plus prudent d'étudier des données recueillies d'un environnement existant.

D'autre part, ce devis permettait d'établir des corrélations requises entre les variables et ainsi de vérifier les hypothèses formulées a priori. Il était donc possible de répondre à l'objectif de recherche, puisqu'il fallait déterminer s'il y avait un lien entre l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel.

4.2 Technique de collecte de données

Les données qui ont été utilisées dans le cadre de ce mémoire provenaient d'une base de données existante; il s'agit donc de données secondaires ayant été collectées au courant des années 2011 et 2012. Il est important de souligner que cette collecte a donc été réalisée avant la réforme Barrette.

Cette base de données avait été constituée par l'envoi de questionnaires. Selon Campenhoudt et Quivy (2011), le questionnaire est une technique qui consiste à poser une série de questions ayant trait à des intérêts particuliers des chercheurs à des répondants faisant partie d'un échantillon représentatif de la population. Les questionnaires avaient été administrés directement; ils avaient donc été remplis par les répondants eux-mêmes à un moment qu'ils jugeaient opportun et ils avaient ensuite été retournés par la poste.

Cette technique de collecte de données offrait plusieurs avantages pour ce mémoire (Campenhoudt & Quivy, 2011; Sabourin, Valois & Lussier, 2006). D'abord, elle convenait pour l'analyse d'un sujet sensible tel que l'épuisement professionnel, puisqu'elle pouvait garantir l'anonymat des participants. D'ailleurs, à titre indicatif,

l'auteur de ce mémoire n'a eu un accès direct à cette base de données que sous la supervision de son directeur, M. Soares, et cela à des fins d'analyses statistiques. Ensuite, le questionnaire permet la quantification de beaucoup de données simultanément dans le but d'en analyser les corrélations, ce qui était important pour atteindre l'objectif de recherche. Puis, le questionnaire permet de communiquer rapidement avec une grande quantité de participants à un coût faible, ce qui a aidé à constituer la base de données utilisée.

4.3 Population et échantillonnage

La population à l'étude était constituée de travailleurs et travailleuses dans le secteur de la santé et des services sociaux de huit établissements publics de la région de Montréal (n=8547). Pour une telle population, un échantillon de 368 répondants était requis (Krejcie & Morgan, 1970). La représentativité de l'échantillon est assurée puisqu'un recensement a été effectué, c'est-à-dire l'étude de l'intégralité de la population (Royer & Zarlowski, 2007). Tel que proposé par Sabourin et al. (2006), une lettre de rappel avait également été envoyée afin d'augmenter les taux de réponse. La taille finale de la base de données était composée 1678 répondants et le taux de réponse brut était de 19,6%. De ce nombre, la fréquence la plus basse enregistrée pour une question critique à l'objectif de recherche était de 1524 (épuisement émotionnel et sentiment d'efficacité personnelle) et la fréquence la plus haute était de 1599 (domaine de la reconnaissance). Par conséquent, le taux de réponse effectif variait entre 17,8% et 18,7%.

Dans le cas de cette base de données, le recensement a été choisi afin d'obtenir un taux de réponse effectif qui était acceptable, ce qui aurait pu être difficile avec un échantillon aléatoire (Royer & Zarlowski, 2007). En effet, selon ces auteurs, quatre

catégories de raisons rendent difficile l'obtention de toutes les informations requises dans un échantillon aléatoire et deux d'entre elles posaient des risques pour la construction de cette base de données. D'une part, un refus de collaboration aurait pu se manifester en raison de la sensibilité du sujet traité. D'autre part, il était probable qu'il soit impossible de communiquer avec tous les participants d'un échantillon aléatoire pour des raisons telles qu'un horaire de travail atypique ou une période d'absence prolongée (arrêt de travail, vacances, etc.).

Pour pallier ces inconvénients et assurer un taux satisfaisant de réponses, nous avons adressé les questionnaires à une personne spécifique (représentant syndical), accompagnés d'une lettre de présentation qui expliquait les buts du questionnaire et qui assurait la confidentialité et l'anonymat de la recherche. Pour chaque participant, on remettait une enveloppe contenant la lettre, le questionnaire et une enveloppe de retour adressée et affranchie.

4.4 Profil sociodémographique

Dans le **tableau 4.1**, le profil selon le genre des participants est présenté. En matière de temps de travail, les participants sondés cumulent en moyenne 16,5 années d'expérience dans leur métier, 8,3 années d'occupation dans leur poste actuel et 13,7 années d'ancienneté pour leur employeur. Notons que les données concernant l'âge et la scolarité des participants n'ont pas été collectées pour assurer la confidentialité des participants.

Tableau 4.1 : Distribution des participants selon le genre

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Femme	1270	78,3
Homme	353	21,7
Total	1623	100,0

Il était demandé aux participants d'identifier à laquelle des catégories d'emploi ils appartenaient. Dans le **tableau 4.2**, le profil des participants en fonction de ces catégories est présenté.

Tableau 4.2 : Distribution des participants selon les catégories d'emploi

Catégories d'emploi	Fréquence	Pourcentage
Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires	214	13,8
Personnel paratechnique, services auxiliaires et de métiers	580	37,5
Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration	255	16,5
Personnel techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux	498	32,2
Total	1547	100,0

4.5 Instruments de mesure

Ayant comme objectif de mieux connaître, dans son ensemble, le travail et la qualité de vie au travail des répondants auxquels il s'adressait, le questionnaire utilisé pour la construction de la base de données était divisé en quatre parties, pour un total de 60 questions. Cette base de données n'a pas été utilisée dans son ensemble pour les fins de ce mémoire. En effet, seuls les résultats recueillis à la question 55 et à la question 24 du questionnaire ont été considérés pour les hypothèses principales. Ces questions sont respectivement associées à deux instruments de mesure, soit le

« Maslach Burnout Inventory » et le « The Areas of Worklife Scale » qui seront présentés dans les prochaines sous-sections.¹³

4.5.1 Maslach Burnout Inventory (MBI)

La version française des échelles du MBI a été utilisée. Elle compte 22 items. Les propriétés psychométriques de cet instrument ont été évaluées dans plusieurs études. Iwanicki et Schwab (1981) ont cherché à valider certaines qualités du MBI dans le domaine de l'éducation au Massachusetts.

Premièrement, ils ont étudié la validité de concept, qui est définie par Bouchard (2006 : 264) comme « la forme la plus globale de validité » et « ... jusqu'à quel point un test mesure le concept théorique désiré. » Les résultats de l'étude démontrent que le MBI mesure les mêmes trois concepts que ceux initialement observés par Maslach et Jackson (1980) dans le domaine de la relation d'aide.

Deuxièmement, ils ont observé la cohérence interne (alpha de Cronbach) qui est définie par Bouchard (2006) comme l'atteinte du même concept théorique par plusieurs énoncés d'un même test. Les résultats étaient de 0,90 pour l'épuisement émotionnel, de 0,76 pour la dépersonnalisation et de 0,76 pour l'efficacité personnelle.

Dans une autre étude, Gold (1984) a voulu comparer l'échantillon d'Iwanicki et Schwabb (1981) avec des enseignants de la Californie. D'une part, les résultats ont démontré une validité factorielle cohérente avec le MBI. La validité factorielle est

¹³ Il est à noter que pour chacun de ces instruments, nous ne présenterons que quelques énoncés en raison des droits d'auteur.

définie par Bouchard (2006 : 265) comme le produit de l'analyse factorielle permettant de « ... vérifier si les items d'un test tendent à se regrouper en sous-catégories ».

D'autre part, l'auteur a également conclu à la possibilité de généraliser la validité de concept étant donné le degré d'invariance élevé entre les deux échantillons. Enfin, la validité divergente est définie par Bouchard (2006 : 264) comme « ... la démonstration que le concept mesuré se distingue de concepts théoriques différents. » À ce sujet, dans leur revue de littérature, Maslach et al. (2001) mentionnent que plusieurs études ont démontré la distinction entre le MBI et d'autres outils mesurant la dépression.

À titre indicatif, voici une présentation sommaire des trois dimensions et d'un énoncé correspondant. L'échelle utilisée (Likert) pour répondre et les scores associés sont présentés ci-dessous :

0	1	2	3	4	5	6
Jamais	Sporadiquement – Quelques fois par année ou moins	De temps en temps – Une fois par mois ou moins	Régulièrement – Quelques fois par mois	Souvent – Une fois par semaine	Très souvent – Quelques fois par semaine	À chaque jour

L'épuisement émotionnel (9 énoncés) est décrit comme le sentiment de se sentir surmené et vidé tant psychologiquement que physiquement (Maslach et al., 2001). Tirés du manuel du MBI de Maslach et Jackson (1986), voici deux de ces énoncés :

1. Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail;
2. Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail.

Ils sont donc directement en lien avec la définition proposée. Cette dimension est la plus souvent utilisée pour décrire le burnout, selon Maslach et al. (2001).

La dépersonnalisation (5 énoncés) représente une stratégie inadaptée afin de faire face à l'épuisement des ressources internes (Truchot, 2004). Tirés du manuel du MBI de Maslach et Jackson (1986), voici deux de ces énoncés :

1. Je sens que des clients me blâment pour certains de leurs problèmes;
2. J'ai l'impression que je traite quelques clients comme s'ils étaient des objets impersonnels.

Ils mettent donc en évidence la distance créée par l'individu face à certains éléments de son travail afin de les gérer plus facilement (Maslach et al., 2001).

Enfin, la réduction du sentiment d'efficacité personnelle (8 énoncés) est définie comme une auto-évaluation dévalorisante de ses réalisations, de ses compétences ou de sa productivité au travail (Cordes & Dougherty, 1993). Tirés du manuel du MBI de Maslach et Jackson (1986), voici deux de ces énoncés :

1. Dans mon travail, je fais face aux problèmes émotionnels très calmement;
2. Je peux facilement comprendre ce que mes clients ressentent.

Un score faible pourrait indiquer que le répondant ne reconnaît pas avoir d'exploits notables dans l'exercice de ses fonctions (Cordes & Dougherty, 1993).

4.5.2 The Areas of Worklife Survey (AWLS)

La version française des échelles du AWLS a été utilisée. Elle compte 29 items. Plusieurs propriétés psychométriques ont été évaluées lors de sa conception et de sa validation : la validité de concept, la fidélité et la cohérence interne.

Premièrement, afin d'attester de la validité de concept, Leiter et Maslach (2004) ont effectué une analyse qualitative des commentaires émis par les répondants sur chacun

des énoncés de l'outil. Ces commentaires étaient, dans la plupart des cas, des plaintes concernant l'environnement de travail des participants. Les résultats de cette analyse ont démontré que les plaintes étaient corrélées plus fortement avec les énoncés auxquels elles s'adressaient.

Deuxièmement, les auteurs ont étudié la fidélité, qui est définie par Bouchard (2006 : 265-266) comme : « ... la consistance avec laquelle un instrument donne le même résultat ». La fidélité des six variables du questionnaire fut attestée par test-retest, soit : « ... l'administration à deux moments différents d'un même instrument et à l'évaluation de la consistance entre les résultats obtenus » (Bouchard, 2006 : 267). Les résultats, pour un écart de un an entre les deux temps de mesure, furent de 0,62 pour la charge de travail, de 0,54 pour l'autonomie, de 0,51 pour la reconnaissance, de 0,53 pour la communauté, de 0,59 pour l'équité et de 0,56 pour les valeurs (Leiter, 2006).

Finalement, en ce qui a trait à la cohérence interne, les coefficients étaient de 0,74 pour la charge de travail, de 0,67 pour l'autonomie, de 0,78 pour la reconnaissance, de 0,80 pour la communauté, de 0,80 pour l'équité et de 0,72 pour les valeurs (Leiter, 2006).

À titre indicatif, voici une brève présentation des six variables et un exemple d'énoncé correspondant. L'échelle utilisée (Likert) pour répondre et les scores associés sont présentés ci-dessous :

1	2	3	4	5
Totalement en désaccord	En désaccord	Difficile à dire	D'accord	Totalement d'accord

L'autonomie (3 énoncés) est définie comme la capacité de l'individu d'avoir une influence sur les décisions importantes, d'avoir accès aux ressources dont il a besoin

et d'être autonome dans son travail (Leiter & Maslach, 2004). Deux de ces énoncés sont :

1. Je contrôle la façon dont je fais mon travail;
2. Je peux influencer la direction afin d'obtenir les équipements et l'espace nécessaire à mon travail.

Ils sont donc relatifs au niveau d'autonomie professionnelle (Truchot, 2004). Une incongruité dans les attentes communiquées à un travailleur (conflit de rôle) pourrait expliquer un score bas dans cet énoncé (Cordes & Dougherty, 1993).

La charge de travail (6 énoncés) est décrite comme l'équilibre entre les demandes du travail et les ressources de l'individu (Leiter & Maslach, 2004). Deux de ces énoncés sont :

1. Je n'ai pas le temps de faire ce qui doit être fait;
2. Je travaille intensément pendant de longues périodes de temps.

Ils font part d'une cadence de travail difficile à soutenir, de débordements autant durant les heures de travail qu'à l'extérieur (Truchot, 2004).

La reconnaissance (4 énoncés) représente la réalisation des attentes financières, sociales et intrinsèques de l'individu (Leiter & Maslach, 2004). Deux de ces énoncés sont :

1. Je reçois la reconnaissance des autres pour mon travail;
2. Mon travail est apprécié.

Ils expriment donc la présence d'une forme de rétroaction de la part d'autrui envers le travail accompli.

La communauté (5 énoncés) est l'évaluation générale de la qualité des relations sociales au travail (Leiter & Maslach, 2004). Deux de ces énoncés sont :

1. Les gens se font confiance entre eux pour ce qui est de remplir leur rôle;
2. Je fais partie d'un groupe de travail qui offre un grand soutien.

Ils expriment la cohésion, le soutien et l'inclusion de l'individu auprès des membres de son équipe de travail.

L'équité (6 énoncés) est décrite comme la perception de justice et du respect des travailleurs (Leiter & Maslach, 2004). Deux de ces énoncés sont :

1. Ici, les ressources sont réparties équitablement;
2. Les occasions de promotion se décident au seul mérite.

Ils font référence à la justice procédurale et distributive, et à la possibilité de l'individu de faire valoir son point de vue.

Enfin, les valeurs (5 énoncés) sont définies comme la relation entre la mission organisationnelle, et les idéaux et la motivation qui mènent l'individu à exercer un emploi (Leiter & Maslach, 2004). Deux de ces énoncés sont :

1. Les valeurs qui me sont chères sont sensiblement les mêmes que celles de l'organisation;
2. Les buts de l'organisation influencent mes activités quotidiennes au travail.

Ils permettent d'observer l'adéquation entre les attentes de l'individu et celles de l'organisation.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce cinquième chapitre présente les résultats des trois hypothèses. D'abord, une analyse du profil sociodémographique selon le sexe des participants sera faite. Ensuite, un portrait global de l'épuisement professionnel et des six domaines de la vie en entreprise sera dressé pour la population à l'étude. Enfin, les résultats quant aux liens qui unissent le burnout et les domaines de la vie en entreprise seront présentés.

5.1 Analyse du profil sociodémographique

Dans le chapitre précédent, le profil sociodémographique de la population a été présenté. Afin de ne pas négliger l'impact que pourrait avoir le genre des participants sur les résultats (« *gender blindness* »), des analyses ont été conduites. La distribution des fréquences est présentée au **tableau 5.1**.

Tableau 5.1 : Distribution selon l'épuisement professionnel et le genre

Dimension	Genre	N	Moyenne	Écart type
Épuisement émotionnel	Femme	1168	19,83	12,10
	Homme	333	18,37	12,53
Dépersonnalisation	Femme	1174	4,82	5,07
	Homme	330	5,59	5,73
Efficacité personnelle	Femme	1131	16,75	9,16
	Homme	312	17,46	9,94

La distribution des fréquences montre des niveaux moyens similaires entre les hommes et les femmes et cela, pour les trois dimensions de l'épuisement professionnel. Les femmes présentent une moyenne plus élevée d'épuisement émotionnel, alors que les hommes ont une moyenne plus élevée de dépersonnalisation et d'efficacité personnelle.

Une ANOVA (I.C. = 95%) a été conduite pour la dimension de l'épuisement émotionnel afin de vérifier s'il existait des différences entre les deux groupes quant à leur variance. Le résultat obtenu pour le test était de $F(1,1499) = 3,74, p = 0,05$. Par conséquent, la conclusion était qu'il n'y avait pas de différence entre les participants quant à leur genre. Cependant, comme ce résultat ne permettait qu'à quelques centièmes près de valider l'hypothèse nulle, un test de Levene et un test-t ont été conduits pour l'ensemble des dimensions. Les résultats sont présentés au **tableau 5.2**.

Tableau 5.2 : Test Levene/Test-t selon l'épuisement professionnel et le genre

Dimension	Statut	Test Levene		Test-t				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bil)	$\Delta \bar{x}$	$\Delta E.S.$
Épuisement émotionnel	H ₀	0,40	0,53	-1,93	1499	0,05	-1,47	0,76
	H ₁			-1,90	521,37	0,06	-1,47	0,77
Dépersonnalisation	H ₀	7,41	0,01	2,37	1502	0,02	0,77	0,33
	H ₁			2,22	483,27	0,03	0,77	0,35
Efficacité personnelle	H ₀	2,59	0,11	1,20	1441	0,23	0,72	0,60
	H ₁			1,14	466,63	0,25	0,72	0,63

Note : Pour chacune des dimensions, l'hypothèse rejetée est masquée en gris.

Les résultats montrent que pour la dimension de la dépersonnalisation, il existe une différence quant à l'égalité des moyennes. Nous concluons donc que les hommes ont, en moyenne, un niveau de dépersonnalisation plus élevé que les femmes. Pour les deux autres dimensions, il n'y aurait aucune différence significative.

5.2 L'épuisement professionnel (« Burnout »)

Les caractéristiques de la population à l'étude en ce qui a trait à l'épuisement professionnel sont présentées au **tableau 5.3**. Les scores pour chaque dimension sont déterminés par la somme des réponses du participant aux items qui correspondent à l'échelle.

En fonction des scores obtenus, le manuel du MBI détermine trois degrés d'expérience du burnout : faible, moyen et élevé. Afin de ressentir un degré élevé de burnout, un même individu doit obtenir un haut score au niveau de l'épuisement émotionnel, un haut score au niveau de la dépersonnalisation et un faible score au niveau du sentiment d'efficacité personnelle. Pour un degré moyen de burnout, un même individu doit obtenir un moyen score au niveau de l'épuisement émotionnel, un moyen score au niveau de la dépersonnalisation et un moyen score au niveau du sentiment d'efficacité personnelle. Enfin, un degré faible ou une absence de burnout est attribué lorsqu'un même individu obtient un faible score au niveau de l'épuisement émotionnel, un faible score au niveau de la dépersonnalisation et un haut score au niveau du sentiment d'efficacité personnelle.

Tableau 5.3 : Caractéristiques descriptives de l'épuisement professionnel

Dimension	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Épuisement émotionnel	1524	0,00	54,00	19,541	12,212
Dépersonnalisation	1529	0,00	30,00	4,965	5,214
Efficacité personnelle	1468	0,00	48,00	16,929	9,353

Ce tableau indique, en moyenne, qu'un individu de cette population fait l'expérience d'un moyen degré d'épuisement émotionnel, d'un faible degré de dépersonnalisation et d'un faible degré de sentiment d'efficacité personnelle. Ce constat exprime que les

participants sont relativement épuisés par leur travail et qu'ils ne se sentent pas compétents ou confiants envers leurs capacités, mais qu'ils auraient, malgré tout, à cœur leur travail et leurs patients. La dimension de l'épuisement émotionnel est celle pour laquelle les données sont les plus dispersées, ce qui signifie que certains répondants sont très épuisés alors que d'autres ne le sont pas du tout. Dans le cas de la dépersonnalisation, les données sont le plus près de la moyenne, ce qui appuie l'idée que beaucoup de participants ne sont pas cyniques ou négatifs dans l'exercice de leur travail. Dans les sections subséquentes, les distributions des fréquences des trois différentes dimensions seront exposées.

5.2.1 Résultats quant à l'épuisement émotionnel

La distribution des fréquences de l'épuisement émotionnel est présentée au **tableau 5.4**. Selon le manuel du MBI, un niveau faible d'épuisement émotionnel correspond à un score plus petit ou égal à 16, un niveau moyen se situe entre 17 et 26, et un niveau élevé équivaut à un score de 27 ou plus.

Tableau 5.4 : Distribution des fréquences selon l'épuisement émotionnel

Épuisement émotionnel	Fréquence	Pourcentage
Faible	707	46,4
Moyen	398	26,1
Élevé	419	27,5
Total	1524	100,0

Selon cette distribution, 53,6% des travailleurs sondés se sentent épuisés à un niveau moyen ou élevé. Il s'agit de plus de la moitié du total des participants. Ces chiffres

attestent la présence d'un problème, puisque les conséquences individuelles les plus importantes accompagnent généralement cette dimension.

5.2.2 Résultats quant à la dépersonnalisation

La distribution des fréquences pour la dimension de la dépersonnalisation est présentée au **tableau 5.5**. Selon le manuel du MBI, un niveau faible de dépersonnalisation correspond à un score plus petit ou égal à 6, un niveau moyen se situe entre 7 et 12, et un niveau élevé équivaut à un score de 13 ou plus.

Tableau 5.5 : Distribution des fréquences selon la dépersonnalisation

Dépersonnalisation	Fréquence	Pourcentage
Faible	1080	70,6
Moyenne	310	20,3
Élevée	139	9,1
Total	1529	100,0

Malgré le niveau élevé d'épuisement émotionnel, cette distribution montre qu'une moins grande proportion de participants se situe à un niveau moyen ou élevé de dépersonnalisation (29,4%). Néanmoins, plus du quart des travailleurs de cette population ont un score pouvant être inquiétant sur cette dimension, puisqu'elle amène à des comportements négatifs, cyniques et déshumanisants. Dans le secteur de la santé, les patients requièrent empathie, compassion et douceur; il s'agit de qualités négligées chez le travailleur faisant état de dépersonnalisation.

5.2.3 Résultats quant au sentiment d'efficacité personnelle

La distribution des fréquences pour la dimension du sentiment d'efficacité personnelle est présentée au **tableau 5.6**. Selon le manuel du MBI, un niveau faible pour le sentiment d'efficacité personnelle correspond à un score plus petit ou égal à 31, un niveau moyen se situe entre 32 et 38, et un niveau élevé équivaut à un score de 39 ou plus.

Tableau 5.6 : Distribution des fréquences selon l'efficacité personnelle

Efficacité personnelle	Fréquence	Pourcentage
Faible	1363	92,8
Moyenne	78	5,3
Élevée	27	1,6
Total	1524	100,0

La distribution montre qu'une très grande majorité des participants (98,4%) se sentent plutôt inefficaces dans leur travail. Il y aurait donc un sentiment d'impuissance presque généralisé envers l'environnement de travail. De ce fait, bien que 70,6% des participants aient rapporté un faible niveau de dépersonnalisation et qu'ils aient à cœur leur emploi, plusieurs d'entre eux ne se sentent pas compétents ou n'ont pas l'impression qu'ils réussissent à faire une différence dans le cadre de leur travail. Théoriquement, ces résultats appuient aussi le développement parallèle plutôt que séquentiel des dimensions de l'épuisement professionnel.

5.3 The Areas of Worklife Survey (AWLS)

Les caractéristiques descriptives de la population à l'étude quant au modèle intégrateur de la vie en entreprise sont présentées au **tableau 5.7**. Les résultats individuels sont déterminés par la moyenne des scores aux questions qui correspondent à chacun des six domaines. Ainsi, un score de « 1,00 » représenterait le plus haut niveau d'inadéquation entre l'individu et son travail alors qu'un score de « 5,00 » correspondrait au plus haut niveau d'adéquation.

Tableau 5.7 : Caractéristiques descriptives des domaines de la vie en entreprise

Domaine	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Autonomie	1598	1,00	5,00	3,324	0,898
Charge de travail	1573	1,00	5,00	3,111	0,948
Reconnaissance	1599	1,00	5,00	3,350	1,013
Communauté	1574	1,00	5,00	3,343	0,883
Équité	1542	1,00	5,00	2,740	0,751
Valeurs	1565	1,00	5,00	3,091	0,808

Selon cette distribution, le domaine de l'équité présente la plus grande inadéquation. Ce constat exprime l'idée qu'en moyenne, les participants se sentent victimes d'injustice au travail. La plus grande adéquation se trouve dans le domaine de la reconnaissance, suivi de près par celui de la communauté et de l'autonomie. En comparaison avec les autres domaines, les participants seraient donc, en moyenne, plus satisfaits des niveaux de latitude décisionnelle, des rétroactions obtenues face aux efforts déployés et du soutien social dont ils bénéficient.

Cependant, pour plusieurs des domaines, les écarts types sont de près d'un point (sur un maximum de cinq). Ce constat signifie que les niveaux d'adéquation rapportés

sont très différents d'un individu à l'autre et que les moyennes pour ces domaines sont peu représentatives des individus de cette population.

Dans les sections suivantes, la distribution des fréquences pour chacun des six domaines de la vie en entreprise sera exposée. Afin de simplifier la lecture, les données ont été regroupées en quatre catégories. Ainsi, les scores situés dans les catégories allant de 1,00 à 2,00 et de 2,00 à 3,00 sont synonymes d'inadéquation avec le domaine correspondant. En contrepartie, les scores situés dans les catégories allant de 3,00 à 4,00 et de 4,00 à 5,00 sont synonymes d'adéquation avec le domaine correspondant.

5.3.1 Résultats quant à l'autonomie

La distribution des fréquences pour le domaine de l'autonomie est présentée au **tableau 5.8** et illustrée à la **figure 5.1**.

Tableau 5.8 : Distribution des fréquences selon l'autonomie

Score	Fréquence	Pourcentage
[1,00-2,00]	185	11,6
]2,00-3,00]	437	27,3
]3,00-4,00]	710	44,4
]4,00-5,00]	266	16,6
Total	1598	100,0

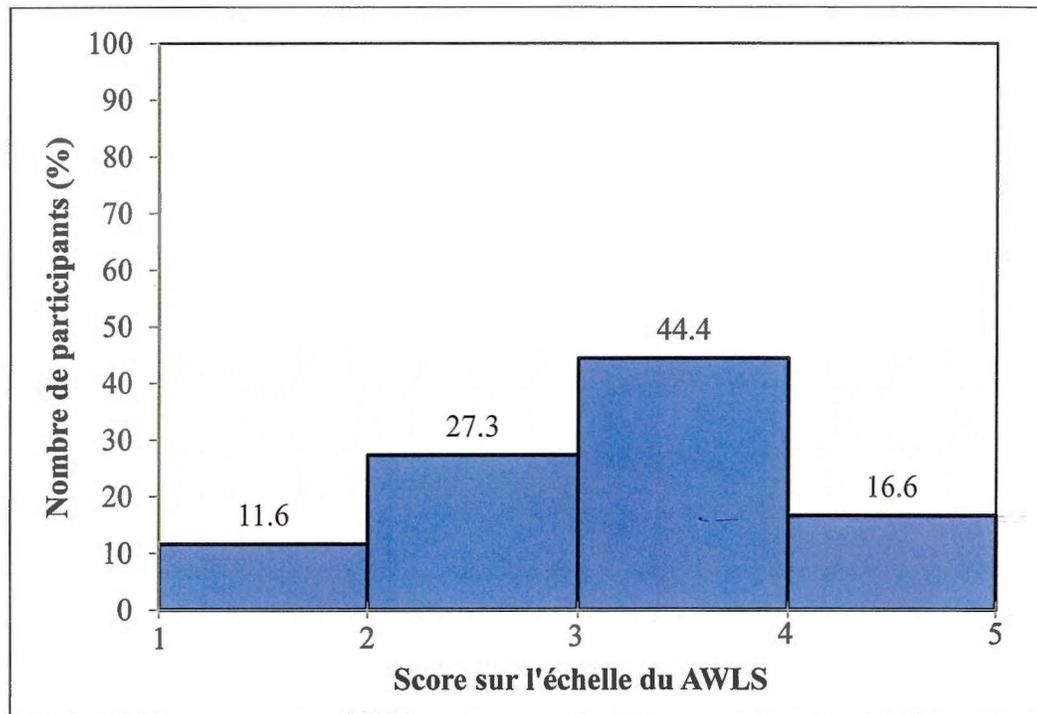


Figure 5.1 : Histogramme des fréquences (en %) pour l'autonomie

Selon ces représentations, plus du tiers des participants de la population à l'étude, soit 38,9% des répondants, rapportent une forme d'inadéquation quant à l'autonomie. Ce constat exprime l'idée qu'une proportion considérable des travailleurs n'est pas en mesure de prendre les décisions qu'elle juge importantes ou d'organiser leur travail comme elle le voudrait.

5.3.2 Résultats quant à la charge de travail

La distribution des fréquences pour le domaine de la charge de travail est présentée au **tableau 5.9** et illustrée à la **figure 5.2**.

Tableau 5.9 : Distribution des fréquences selon la charge de travail

Score	Fréquence	Pourcentage
[1,00-2,00]	236	15,0
]2,00-3,00]	556	35,3
]3,00-4,00]	511	32,5
]4,00-5,00]	270	17,2
Total	1573	100,0

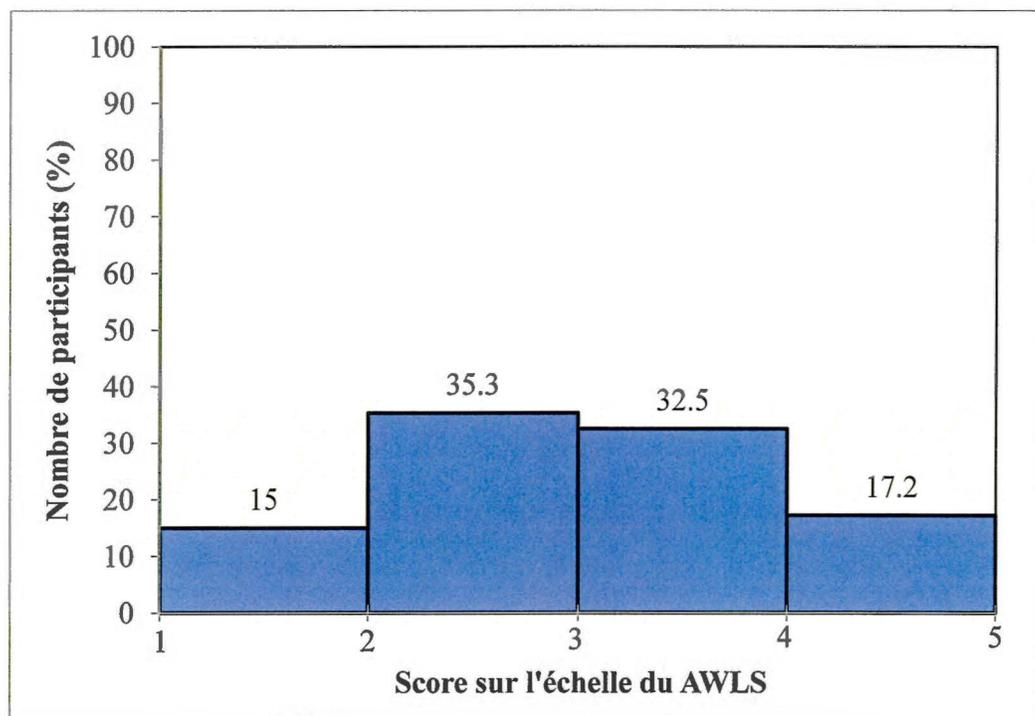


Figure 5.2 : Histogramme des fréquences (en %) pour la charge de travail

Selon ces représentations, un peu plus de la moitié des participants de la population à l'étude, soit 50,3% des répondants, rapportent une forme d'inadéquation quant à la charge de travail. Il s'agit d'un nombre important de participants qui ne réussissent pas à trouver un équilibre entre les demandes du travail et les ressources à leur disposition.

5.3.3 Résultats quant à la reconnaissance

La distribution des fréquences pour le domaine de la reconnaissance est présentée au **tableau 5.10** et illustrée à la **figure 5.3**.

Tableau 5.10 : Distribution des fréquences selon la reconnaissance

Score	Fréquence	Pourcentage
[1,00-2,00]	217	13,6
]2,00-3,00]	424	26,5
]3,00-4,00]	602	37,6
]4,00-5,00]	356	22,3
Total	1599	100,0

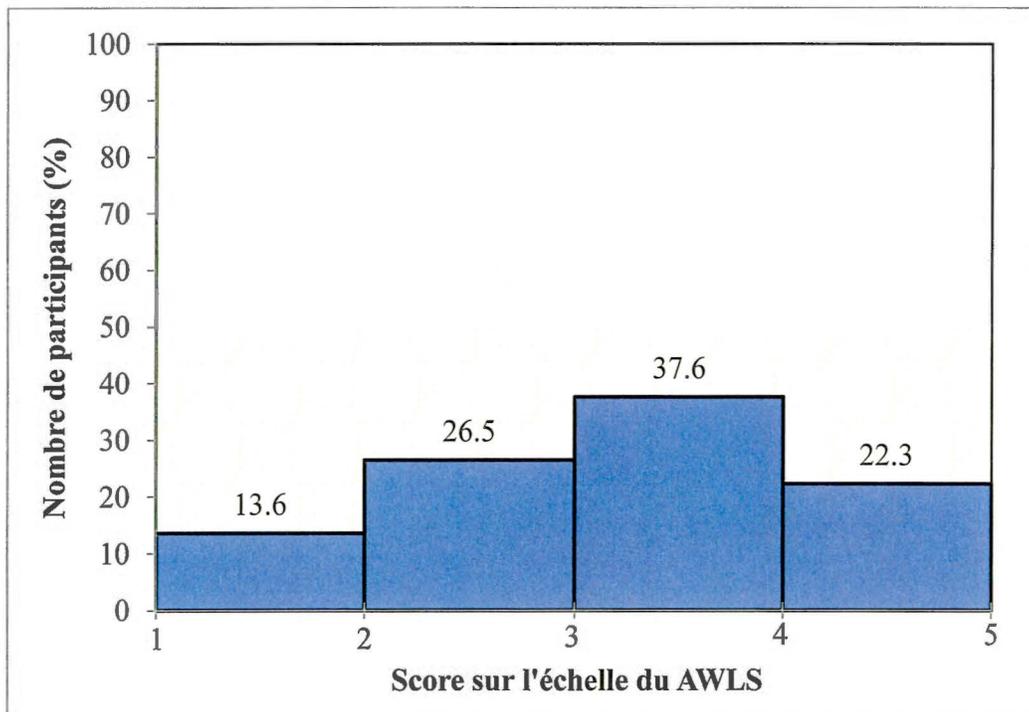


Figure 5.3 : Histogramme des fréquences (en %) pour la reconnaissance

Selon ces représentations, un peu moins de la moitié des participants de la population à l'étude, soit 40,1% des répondants, rapportent une forme d'inadéquation quant à la reconnaissance. Ce constat affirme les tensions présentes chez ces participants en rapport avec les efforts qu'ils investissent dans leur travail et un manque de rétroaction positive à cet égard.

Selon cette distribution, on retrouve le plus grand pourcentage de répondants dans la catégorie la plus élevée d'adéquation (22,3%). Ainsi, près d'un quart des répondants sont très satisfaits de la reconnaissance dont ils bénéficient et jugent que le travail qu'ils accomplissent est suffisamment valorisé.

5.3.4 Résultats quant à la communauté

La distribution des fréquences pour le domaine de la communauté est présentée au **tableau 5.11** et illustrée à la **figure 5.4**.

Tableau 5.11 : Distribution des fréquences selon la communauté

Score	Fréquence	Pourcentage
[1,00-2,00]	165	10,5
]2,00-3,00]	413	26,2
]3,00-4,00]	705	44,8
]4,00-5,00]	291	18,5
Total	1574	100,0

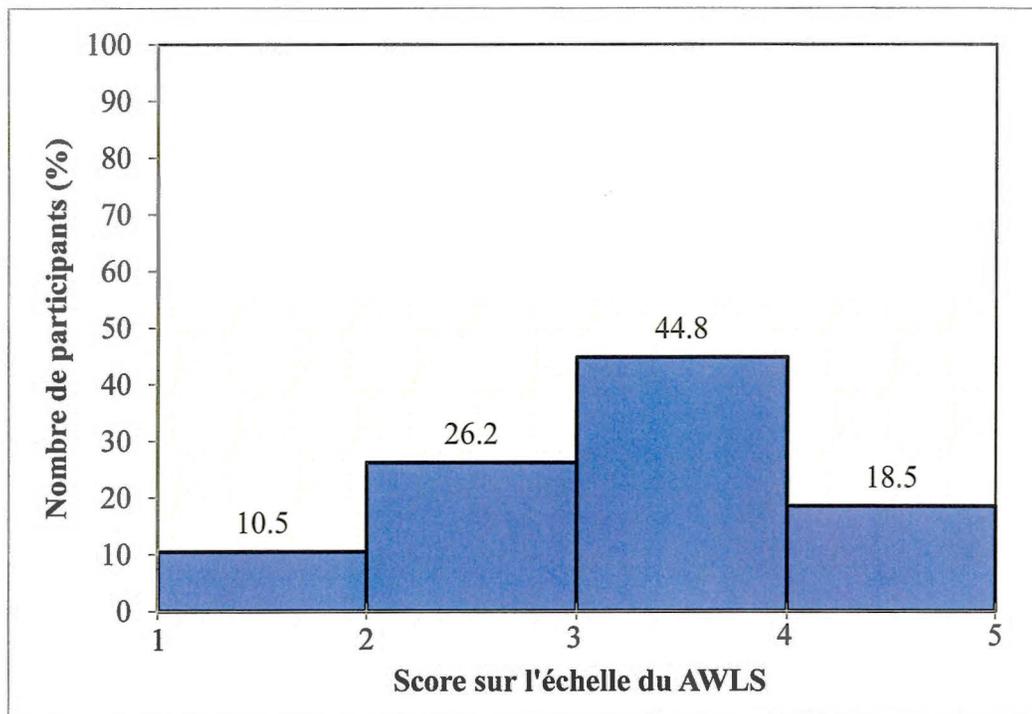


Figure 5.4 : Histogramme des fréquences (en %) pour la communauté

Selon ces représentations, un peu plus du tiers des participants de la population à l'étude, soit 36,7% des répondants, rapportent une forme d'inadéquation quant à la communauté. Ce constat exprime l'idée que les relations développées au travail puissent être superficielles et utilitaires plutôt que véritables et durables. Par conséquent, ces gens n'ont pas le sentiment qu'ils sont toujours en mesure d'obtenir un soutien social de qualité dans le besoin.

Néanmoins, selon cette distribution, on retrouve le plus faible pourcentage de participants dans la catégorie la plus élevée d'inadéquation, soit 10,5%. Ainsi, la plupart des participants ne sont pas entièrement insatisfaits des relations développées au travail.

5.3.5 Résultats quant à l'équité

La distribution des fréquences pour le domaine de l'équité est présentée au **tableau 5.12** et illustrée à la **figure 5.5**.

Tableau 5.12 : Distribution des fréquences selon l'équité

Score	Fréquence	Pourcentage
[1,00-2,00]	289	18,7
]2,00-3,00]	762	49,4
]3,00-4,00]	445	28,9
]4,00-5,00]	46	3,0
Total	1542	100,0

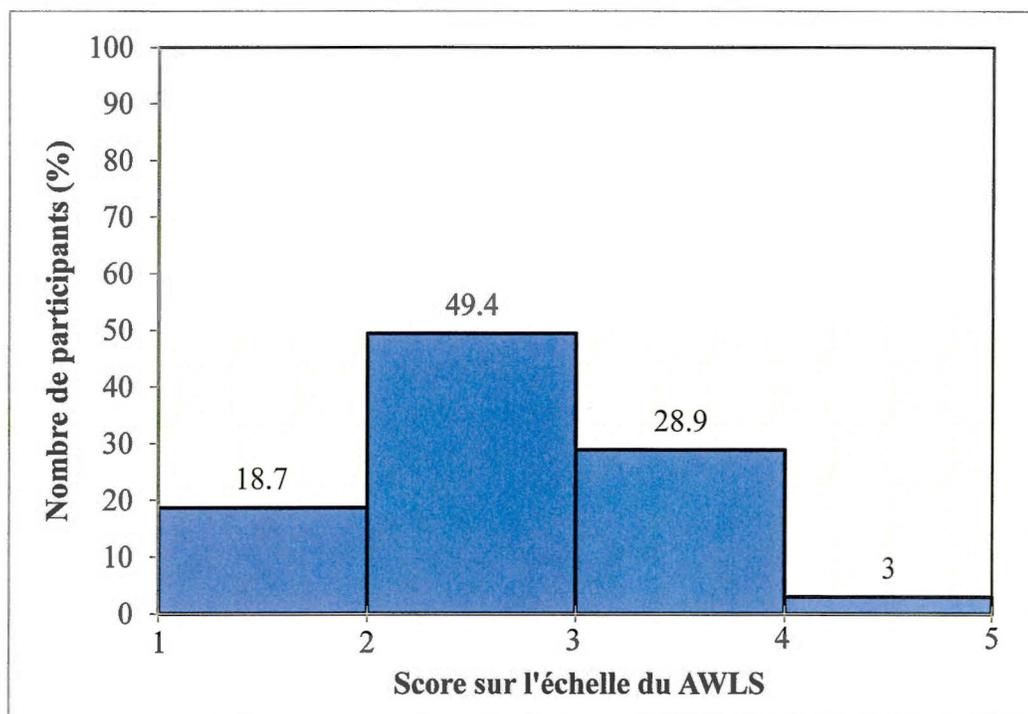


Figure 5.5 : Histogramme des fréquences (en %) pour l'équité

Selon ces représentations, un peu plus des deux tiers des participants de la population à l'étude, soit 68,1% des répondants, rapportent une forme d'inadéquation quant à l'équité. Il s'agit du domaine démontrant le plus haut pourcentage d'inadéquation. Ce constat souligne l'impression, chez les participants, qu'il existe un climat d'injustice sur les lieux de travail. Cette idée peut se traduire par le sentiment que des décisions sont prises et appliquées sans consultation ou que certains individus sont plus privilégiés que d'autres dans le groupe de travail.

Selon cette distribution, on retrouve à la fois le plus faible pourcentage de répondants dans la catégorie la plus élevée d'adéquation (3,0%) que le plus grand pourcentage de répondants dans la catégorie la plus élevée d'inadéquation (18,7%). Ainsi, la plupart des participants ne sont pas entièrement satisfaits de l'équité avec un nombre important d'entre eux qui en sont très insatisfaits.

5.3.6 Résultats quant aux valeurs

Enfin, la distribution des fréquences pour le domaine des valeurs est présentée au **tableau 5.13** et illustrée à la **figure 5.6**.

Tableau 5.13 : Distribution des fréquences selon les valeurs

Score	Fréquence	Pourcentage
[1,00-2,00]	194	12,4
]2,00-3,00]	588	37,6
]3,00-4,00]	631	40,3
]4,00-5,00]	152	9,7
Total	1565	100,0

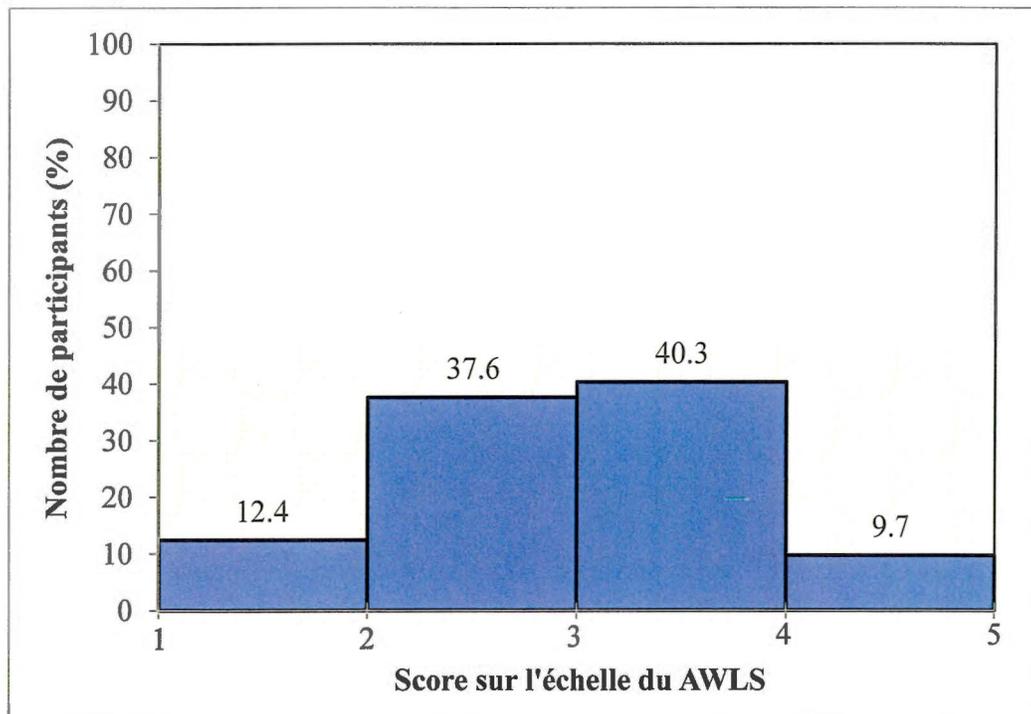


Figure 5.6 : Histogramme des fréquences (en %) pour les valeurs

Selon ces représentations, la moitié des participants de la population à l'étude, soit 50,0% des répondants, rapportent une forme d'inadéquation quant aux valeurs. Ce constat exprime, chez ces participants, qu'il existe un déséquilibre entre leurs aspirations professionnelles et les objectifs ou orientations de l'entreprise. Il faut souligner les réorganisations actuelles du secteur de la santé, où s'opèrent de nombreux changements structuraux. En effet, il est possible que le contexte actuel suscite les remises en question quant à la carrière des répondants.

En résumé, nous remarquons que le portrait général de la situation quant aux six domaines de la vie en entreprise est plutôt négatif. Cependant, nous rappelons que les données ont été recueillies avant la réforme du ministre Gaétan Barrette. Ainsi, malgré que ce mémoire ne vise pas à évaluer les impacts de cette réforme, nous sommes en mesure de constater que les problèmes liés à l'organisation du travail

semblent être chroniques, puisque celle-ci affichait déjà des taux élevés d'inadéquation sur l'ensemble des caractéristiques évaluées dans ce mémoire.

5.4 L'épuisement professionnel et les domaines de la vie en entreprise

Afin de déterminer si un ou plusieurs des six domaines du AWL étaient prédictifs de l'épuisement professionnel, nous avons utilisé la méthode de la régression logistique binaire. Selon Laurencelle (2006), celle-ci implique un modèle dont la variable dépendante est dichotomique (associée à une valeur de 0 ou de 1) et dont les variables indépendantes peuvent être continues ou catégorielles. Cette technique est une déclinaison de la régression multiple qui permet de décrire « la relation entre un critère et une combinaison linéaire de prédicteurs. » (Laurencelle, 2006 : 394)

Dans cette optique, les résultats obtenus pour les trois dimensions de l'épuisement professionnel ont été dichotomisés de façon à pouvoir exprimer l'absence ou la présence du syndrome chez les participants. En accord avec le manuel du MBI, un répondant qui se situait dans la catégorie « faible » ne faisait donc pas état d'un problème (une valeur associée à 0) quant à cette dimension, alors qu'il y avait présence d'un problème (une valeur associée à 1) s'il se situait dans la catégorie « élevé » (Maslach & Jackson, 1986).

En ce qui concerne la catégorie moyenne, la décision a été prise de ne retenir aucun participant s'y retrouvant et cela pour les trois dimensions. En effet, nous avons déjà expliqué dans la revue de littérature qu'il n'est pas possible, en l'absence de scores critiques validés (« cut-off points »), de déterminer à quel moment précis un répondant de cette catégorie montre l'absence ou la présence d'un problème d'épuisement professionnel. À notre connaissance, de tels scores critiques n'existent

pas au Québec. Par conséquent, nous avons choisi, en raison notre grand échantillon, d'être conservateur et de ne pas utiliser ces données pour la régression logistique binaire. En somme, les fréquences dichotomisées qui ont été utilisées, pour chaque dimension, sont affichées au **tableau 5.14**.

Tableau 5.14 : Distribution dichotomisée de l'épuisement professionnel (n)

Problème	Épuisement émotionnel	Dépersonnalisation	Efficacité personnelle
Absence	707	1080	27*
Présence	419	139	1363
Total	1126	1219	1390

* Nous sommes conscient que « n » est petit pour cette catégorie et nous prendrons cela en considération dans notre analyse.

Dans les prochaines sections, les corrélations significatives entre les domaines de la vie en entreprise et chacune des dimensions de l'épuisement professionnel seront exposées.¹⁴

5.4.1 L'épuisement émotionnel et les domaines de la vie en entreprise

Les résultats de la régression logistique en ce qui a trait à l'influence des domaines de la vie en entreprise sur la dimension de l'épuisement émotionnel sont présentés au **tableau 5.15**. La matrice de corrélations est présentée au **tableau 5.16**. Le test d'ajustement de Hosmer-Lemeshow, pour un degré de liberté (ddl) équivalant à 8, attribue un khi deux (χ^2) de 9,25 et une erreur alpha (Sig.) de 0,32. Pour le modèle

¹⁴ Pour les régressions logistiques, nous avons choisi de présenter les tableaux tels que suggéré par « l'American Psychological Association (APA; Adelheid & Pexman, 2010) »

retenu, la valeur du logarithme de vraisemblance (-2) est de 639,36, la valeur du R^2 de Nagelkerke est de 0,66 et la valeur du R^2 de Cox et Snell est de 0,49. Enfin, le modèle retenu classe correctement 85,1% des participants.

Tableau 5.15 : Domaines prédicteurs pour l'épuisement émotionnel

Variable	B	E.S.	Exp(B)	95% I.C.	Wald	Sig.
Charge de travail	-2,16	0,16	0,12	[0,09 - 0,16]	183,91	0,00
Autonomie	-0,30	0,14	0,74	[0,57 - 0,97]	4,85	0,03
Reconnaissance	-0,42	0,13	0,66	[0,52 - 0,84]	10,98	0,00
Valeurs	-0,53	0,15	0,59	[0,44 - 0,79]	12,85	0,00
Constante	9,84	0,69	18825,47		204,92	0,00

Tableau 5.16 : Corrélations du modèle retenu pour l'épuisement émotionnel

Mesures	1	2	3	4	5
1. Constante	-				
2. Charge de travail	-0,65	-			
3. Autonomie	-0,25	-0,12	-		
4. Reconnaissance	-0,21	0,01	-0,29	-	
5. Valeurs	-0,40	0,10	-0,23	-0,29	-

Selon ces résultats, le modèle montre que quatre des six domaines agiraient comme variables prédictives de l'épuisement émotionnel. La charge de travail est le domaine qui a la plus grande influence sur la hausse de l'épuisement émotionnel. En effet, pour chaque point perdu dans l'échelle de ce domaine, l'épuisement émotionnel augmente de 88%. Le deuxième domaine le plus significatif est celui des valeurs. Pour chaque point perdu dans l'échelle de ce domaine, l'épuisement émotionnel augmente de 41%. Puis, le domaine de la reconnaissance suit avec une augmentation de 34% sur le niveau d'épuisement émotionnel pour chaque point perdu. Enfin, l'autonomie fait augmenter de 26% le niveau d'épuisement émotionnel pour chaque point perdu.

Le modèle retenu n'intègre pas tous les domaines de la vie en entreprise. En somme, le test de Wald n'a pu trouver de liens significatifs pour les domaines de la communauté et de l'équité, il n'y a donc qu'une confirmation partielle de H1.

5.4.2 La dépersonnalisation et les domaines de la vie en entreprise

Les résultats de la régression logistique en ce qui a trait à l'influence des domaines de la vie en entreprise sur la dimension de la dépersonnalisation sont présentés au **tableau 5.17**. La matrice de corrélations est présentée au **tableau 5.18**. Le test d'ajustement de Hosmer-Lemeshow, pour un degré de liberté (ddl) équivalant à 8, attribue un khi deux (χ^2) de 8,43 et une erreur alpha (Sig.) de 0,39. Pour le modèle retenu, la valeur du logarithme de vraisemblance (-2) est de 600,92, la valeur du R^2 de Nagelkerke est de 0,25 et la valeur du R^2 de Cox et Snell est de 0,13. Enfin, le modèle retenu classe correctement 89,1% des participants.

Tableau 5.17 : Domaines prédicteurs pour la dépersonnalisation

Variable	B	E.S.	Exp(B)	95% I.C.	Wald	Sig.
Charge de travail	-0,77	0,15	0,47	[0,35 - 0,62]	27,93	0,00
Autonomie	-0,30	0,14	0,74	[0,56 - 0,99]	4,28	0,04
Reconnaissance	-0,25	0,13	0,78	[0,61 - 1,00]	3,83	0,05
Valeurs	-0,44	0,16	0,65	[0,47 - 0,89]	7,33	0,01
Constante	3,03	0,47	20,73		40,83	0,00

Tableau 5.18 : Corrélations du modèle retenu pour la dépersonnalisation

Mesures	1	2	3	4	5
1. Constante	-				
2. Charge de travail	-0,37	-			
3. Autonomie	-0,20	-0,24	-		
4. Reconnaissance	-0,10	-0,16	-0,35	-	
5. Valeurs	-0,46	-0,08	-0,23	-0,26	-

Selon ces résultats, les mêmes quatre domaines significatifs pour l'épuisement émotionnel ont également une valeur prédictive pour la dépersonnalisation. La charge de travail est aussi le domaine qui a la plus grande influence sur la hausse de cette dimension. En effet, pour chaque point perdu dans l'échelle de ce domaine, la dépersonnalisation augmente de 53%. Le deuxième domaine le plus significatif est aussi celui des valeurs. Pour chaque point perdu dans l'échelle de ce domaine, la dépersonnalisation augmente de 35%.

Contrairement à l'épuisement émotionnel, les deux derniers domaines sont inversés dans leur importance pour la dépersonnalisation. Celui de l'autonomie suit avec une augmentation de 26% sur le niveau de dépersonnalisation pour chaque point perdu. Enfin, la reconnaissance fait augmenter de 22% le niveau de dépersonnalisation pour chaque point perdu dans l'échelle de ce domaine.

Le modèle retenu n'intègre pas tous les domaines de la vie en entreprise. En somme, le test de Wald n'a pu trouver de liens significatifs pour les domaines de la communauté et de l'équité, il n'y a donc qu'une confirmation partielle de H2.

5.4.3 L'efficacité personnelle et les domaines de la vie en entreprise

Les résultats de la régression logistique en ce qui a trait à l'influence des domaines de la vie en entreprise sur le sentiment d'efficacité personnelle sont présentés au **tableau 5.19**. La matrice de corrélations est présentée au **tableau 5.20**. Le test d'ajustement de Hosmer-Lemeshow, pour un degré de liberté (ddl) équivalant à 8, attribue un khi deux (χ^2) de 8,56 et une erreur alpha (Sig.) de 0,38. Pour le modèle retenu, la valeur du logarithme de vraisemblance (-2) est de 214,30, la valeur du R^2 de Nagelkerke est de 0,06 et la valeur du R^2 de Cox et Snell est de 0,01. Enfin, le modèle retenu classe correctement 98,1% des participants.

Tableau 5.19 : Domaines prédicteurs pour l'efficacité personnelle

Variable	B	E.S.	Exp(B)	95% I.C.	Wald	Sig.
Charge de travail	0,58	0,25	1,79	[1,10 - 2,90]	5,59	0,02
Valeurs	0,96	0,28	2,61	[1,50 – 4,53]	11,55	0,00
Constante	-0,42	1,18	0,66		0,13	0,72

Tableau 5.20 : Corrélations du modèle retenu pour l'efficacité personnelle

Mesures	1	2	3
1. Constante	-		
2. Charge de travail	-0,79	-	
3. Valeurs	-0,84	0,37	-

Selon ces résultats, seulement deux des six domaines de la vie en entreprise sont des variables prédictives du sentiment d'efficacité personnelle. Le domaine des valeurs a la plus grande influence sur cette dimension. Pour chaque point perdu dans l'échelle de ce domaine, le sentiment d'efficacité personnelle diminue de 161%. Puis, la charge de travail est le deuxième domaine ayant une influence sur cette dimension. Pour

chaque point perdu dans l'échelle de ce domaine, le sentiment d'efficacité personnelle diminue de 79%.

Le modèle retenu n'intègre pas tous les domaines de la vie en entreprise. En somme, le test de Wald n'a pu trouver de liens significatifs pour les domaines de la communauté, de l'équité, de la reconnaissance et de l'autonomie, il n'y a donc qu'une confirmation partielle de H3. Par contre, rappelons que la valeur de « n » pour la catégorie de participants ne présentant pas de problème sur cette dimension était petite.

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Ce sixième chapitre vise d'abord à expliquer et à interpréter les résultats des hypothèses de la recherche. En fonction de la revue de littérature, les résultats seront comparés à ce que les autres chercheurs ont pu trouver dans des contextes variés. Ensuite, les limites de la recherche seront exposées. Puis, dans le but de susciter la réflexion pour des changements visant l'amélioration de la santé mentale au travail, des pistes de solutions seront établies face aux enjeux constatés lors de la réalisation de cette étude. Enfin, nous identifierons des avenues possibles quant à des recherches futures.

6.1 Le profil sociodémographique

Nous n'avions pas formulé d'hypothèses concernant le profil sociodémographique. Cependant, notre population de participants comprenait un ratio de 3,6 femmes pour chaque homme. Nous avons donc décidé de conduire des analyses afin d'observer si certaines différences liées au genre pouvaient affecter les scores sur les différentes dimensions de l'épuisement professionnel. Nos résultats ont démontré qu'il existait une différence entre les hommes et les femmes sur la dimension de la dépersonnalisation, mais pas sur les dimensions de l'épuisement émotionnel et du sentiment d'efficacité personnelle. Ainsi, pour la population à l'étude, les hommes ont, en moyenne, un score de dépersonnalisation plus élevé que celui des femmes.

Pour ce groupe de participants, ces résultats signifient que les hommes et les femmes se sentent, en moyenne, aussi épuisés, peu efficaces et peu compétents dans le cadre de leur travail. Par contre, ils démontrent que les hommes ont, en moyenne, tendance à être plus détachés, négatifs et cyniques que leurs collègues féminins.

Ce constat amène à plusieurs implications. D'une part, rappelons que selon le profil sociodémographique, 78,3% des participants sont des femmes. Puisque nos résultats ont affiché une image plutôt positive quant à la dépersonnalisation, il est possible que la plus grande proportion de femmes puisse expliquer une partie de ce portrait.

D'autre part, selon plusieurs auteurs, si une différence existait entre les sexes quant à la détresse psychologique ou au burnout, il serait plus probable qu'elle soit de nature sociétale que biologique (Gianakos, 2000; Kumar & Mellsop, 2013, Truchot, 2004). Par exemple, si l'on considère que les femmes ont été amenées à prendre une plus grande place dans le monde du travail au courant des dernières années, les stéréotypes envers leur rôle à la maison n'ont pas, parallèlement, régressé au même rythme. Par conséquent, il est encore attendu, culturellement, que les femmes démontrent de la compassion, de l'écoute, de l'empathie ou d'autres qualités dites « humaines » qui sont essentiellement opposées de la dépersonnalisation. Les femmes seraient portées vers des emplois qui correspondent à ces attentes. Les qualités susmentionnées sont d'ailleurs essentielles dans le secteur de la santé (Kumar & Mellsop, 2013; Shields & Wilkins, 2006).

6.2 Interprétation des résultats

Dans la prochaine section, les résultats des trois hypothèses de la recherche seront présentés. Ils seront donc exprimés pour chacune des dimensions individuellement.

Puis, la signification de ces résultats pour l'épuisement professionnel dans son ensemble sera abordée.

6.2.1 L'épuisement émotionnel et les domaines de la vie en entreprise

La première hypothèse de recherche (H1) proposait, à la lumière de la revue de littérature, qu'il y ait un lien négatif entre l'épuisement émotionnel et les six domaines de la vie en entreprise. Les résultats ont partiellement confirmé cette hypothèse; quatre des six domaines de la vie en entreprise ayant démontré une relation négative et statistiquement significative avec l'épuisement émotionnel. Ces résultats sont représentés à la **figure 6.1**.

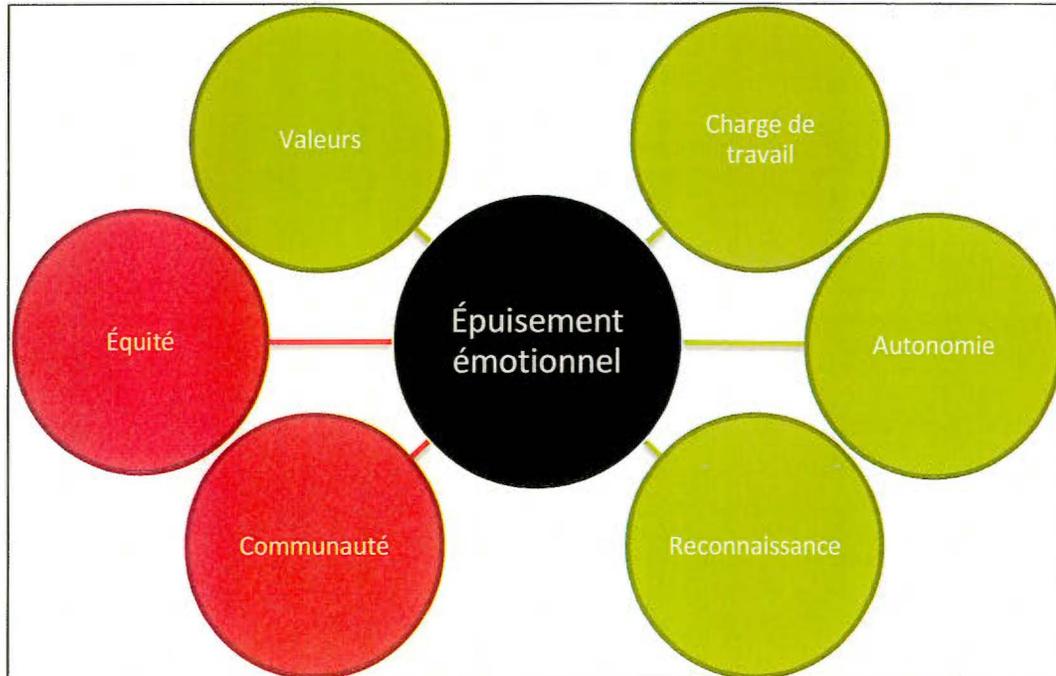


Figure 6.1 : Domaines prédictifs pour l'épuisement émotionnel

Ces corrélations significatives corroborent les résultats obtenus dans d'autres études pour la relation entre l'épuisement émotionnel et ces mêmes domaines de la vie en entreprise (Gregory & Menser, 2015; Leiter et al., 2010; Maslach & Leiter, 2008; Timms et al., 2007). Une exception concerne l'étude de Gregory et Menser (2015) pour laquelle les auteurs n'avaient pas obtenu de corrélation significative entre l'épuisement émotionnel et le domaine de la reconnaissance.

Il a été observé que les quatre domaines prédictifs, soit la charge de travail, l'autonomie, la reconnaissance et les valeurs, n'avaient pas tous le même degré d'importance dans le développement de l'épuisement émotionnel. En effet, pour cette dimension du burnout, les résultats ont montré que la charge de travail était le domaine le plus important, suivi des valeurs, de la reconnaissance et de l'autonomie.

D'un point de vue théorique, ces résultats sont cohérents avec la nature de cette dimension qui, rappelons-le, peut être décrite comme un surmenage ou une fatigue au niveau psychologique ou un épuisement des ressources cognitives (Cordes & Dougherty, 1993; Demerouti et al., 2001; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013). Quant au domaine de la charge de travail, il peut être exprimé quantitativement et qualitativement comme l'équilibre entre les demandes du travail et les ressources de l'individu (Leiter & Maslach, 2004; Leiter, 2006; Maslach & Leiter, 2017). Selon nos résultats, lorsque les demandes du travail et les ressources à la disposition de l'individu sont balancées, cela est prédictif de l'absence de surmenage psychologique, alors que des demandes et des ressources déséquilibrées sont prédictives d'un surmenage psychologique.

Quant au domaine des valeurs, il représente l'évaluation des buts et des idéaux de l'individu, et leur correspondance avec ceux de l'entreprise (Leiter, 2006; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017). Selon nos résultats, lorsque les buts et les idéaux de l'individu sont alignés à ceux de l'entreprise, cela est prédictif d'une

absence de surmenage psychologique, alors que des buts et des idéaux qui ne sont pas alignés sont plutôt prédicteurs d'un surmenage psychologique.

Quant au domaine de la reconnaissance, il représente l'évaluation des attentes de l'individu envers les récompenses extrinsèques et intrinsèques obtenues dans le cadre du travail (Leiter, 2006; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017). Selon nos résultats, lorsque les récompenses obtenues correspondent aux attentes de l'individu, cela est prédicteur d'une absence de surmenage psychologique, alors que celles-ci ne correspondent pas aux attentes, cela est plutôt prédicteur d'un surmenage psychologique.

Quant au domaine de l'autonomie, il représente le contrôle que peut avoir l'individu sur certains éléments dans l'organisation de son travail (Leiter & Maslach, 2004; Leiter, 2006; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004). Selon nos résultats, lorsque l'individu est en contrôle de son travail, cela est prédicteur d'une absence de surmenage psychologique, alors que lorsqu'il n'est pas en contrôle de son travail, cela est plutôt prédicteur d'un surmenage psychologique.

6.2.2 La dépersonnalisation et les domaines de la vie en entreprise

La deuxième hypothèse de recherche (H2) proposait, à la lumière de la revue de littérature, qu'il y ait un lien négatif entre la dépersonnalisation et les six domaines de la vie en entreprise. Les résultats ont partiellement confirmé cette hypothèse; quatre des six domaines de la vie en entreprise ayant démontré une relation négative et statistiquement significative avec la dépersonnalisation. Ces résultats sont représentés à la **figure 6.2**.

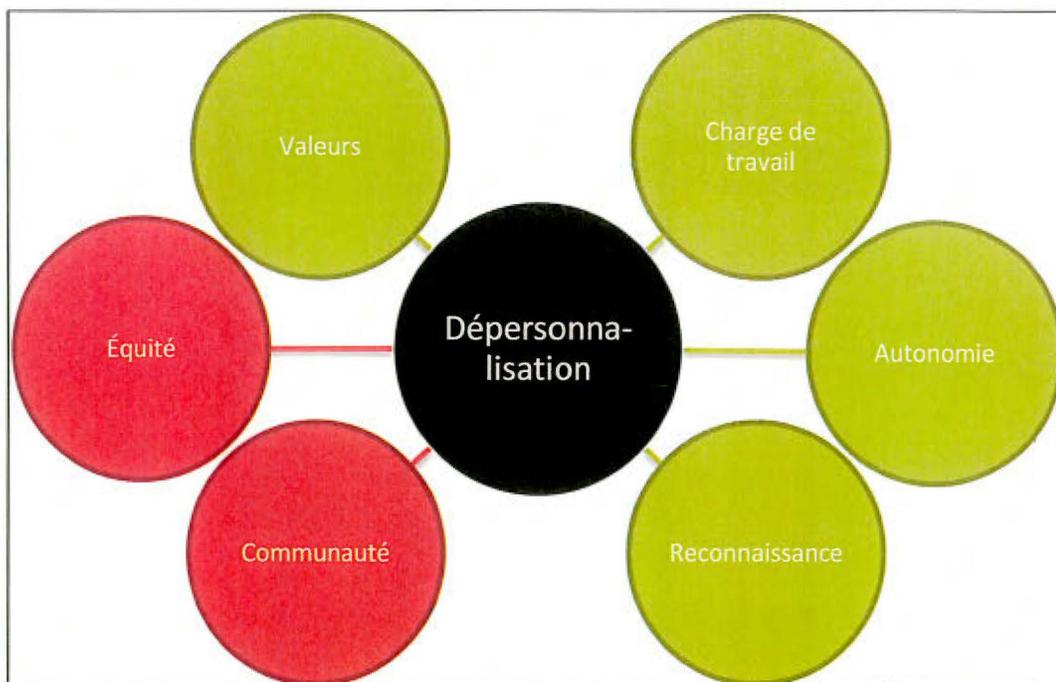


Figure 6.2 : Domaines prédictifs pour la dépersonnalisation

Ces corrélations significatives corroborent les résultats obtenus dans d'autres études pour la relation entre la dépersonnalisation et ces mêmes domaines de la vie en entreprise (Gregory & Menser, 2015; Leiter et al., 2010; Maslach & Leiter, 2008; Timms et al., 2007). Une exception concerne l'étude de Gregory et Menser (2015) pour laquelle ces auteurs n'avaient pas obtenu de corrélation significative entre la dépersonnalisation et le domaine de la reconnaissance.

Il a été observé que les quatre domaines prédictifs, soit la charge de travail, l'autonomie, la reconnaissance et les valeurs, n'avaient pas tous le même degré d'importance dans le développement de la dépersonnalisation. En effet, pour cette dimension du burnout, les résultats ont montré que la charge de travail était le domaine le plus important, suivi des valeurs, de l'autonomie et de la reconnaissance. Ces résultats sont donc presque identiques à ceux obtenus pour la dimension de

l'épuisement émotionnel. Le domaine de l'autonomie influencerait davantage cette dimension que le domaine de la reconnaissance, ce qui est similaire aux conclusions de l'étude de Gregory et Menser (2015).

Ces résultats sont cohérents d'un point de vue théorique, puisque la dépersonnalisation, rappelons-le, peut être expliquée comme un détachement marqué ou une objectivation des relations sociales au travail (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013; Schaufeli & Buunk, 1996). À l'instar de la dimension de l'épuisement émotionnel, selon nos résultats, lorsque les demandes du travail et les ressources à la disposition de l'individu sont balancées, que les buts et les idéaux de l'individu sont alignés à ceux de l'entreprise, que l'individu est en contrôle de son travail ou que les récompenses obtenues correspondent aux attentes de l'individu, cela est prédicteur de l'absence de ce type de détachement envers le travail. En contrepartie, selon nos résultats, lorsque les demandes du travail et les ressources à la disposition de l'individu ne sont pas balancées, que les buts et les idéaux de l'individu ne sont pas alignés à ceux de l'entreprise, que l'individu n'est pas en contrôle de son travail ou que les récompenses obtenues ne correspondent pas aux attentes de l'individu, cela est prédicteur de ce type de détachement envers le travail.

6.2.3 L'efficacité personnelle et les domaines de la vie en entreprise

La dernière hypothèse de recherche (H3) proposait, à la lumière de la revue de littérature, qu'il y ait un lien positif entre le sentiment d'efficacité personnelle et les six domaines de la vie en entreprise. Les résultats ont partiellement confirmé cette hypothèse; deux des six domaines de la vie en entreprise ayant démontré une relation

positive et statistiquement significative avec le sentiment d'efficacité personnelle. Ces résultats sont représentés à la **figure 6.3**.

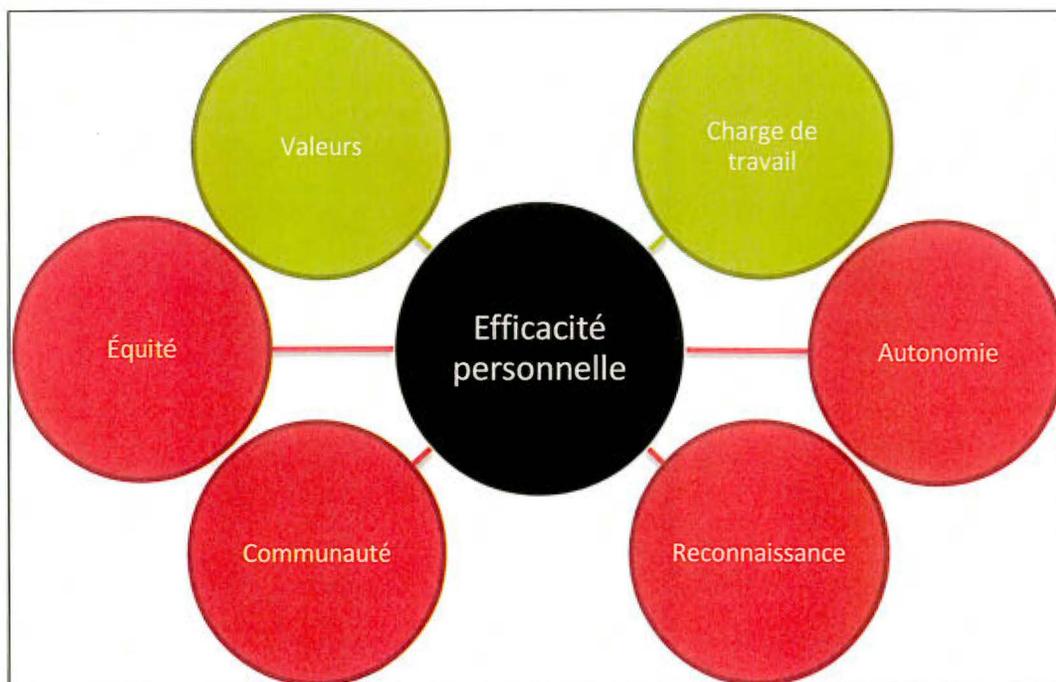


Figure 6.3 : Domaines prédictifs pour l'efficacité personnelle

Ces corrélations significatives corroborent les résultats obtenus dans d'autres études pour la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et ces mêmes domaines de la vie en entreprise (Gregory & Menser, 2015; Leiter et al., 2010; Maslach & Leiter, 2008; Timms et al., 2007; Veage, Ciarrochi, Deane, Andresen, Oades & Crowe, 2014).

Il a été observé que les deux domaines prédictifs, soit la charge de travail et les valeurs, n'avaient pas le même degré d'importance dans le développement du sentiment d'efficacité personnelle. En effet, pour cette dimension du burnout, les résultats ont montré que le domaine des valeurs était le plus important (Leiter, Frank

& Matheson, 2009), suivi de la charge de travail. Ces résultats offrent plusieurs points de convergence par rapport à ceux obtenus pour les deux autres dimensions.

D'un point de vue théorique, ces résultats sont cohérents avec la nature de cette dimension. Rappelons qu'elle est caractérisée par l'évaluation des accomplissements réalisés dans le cadre du travail (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017). Selon nos résultats, lorsque les buts et les idéaux de l'individu sont alignés à ceux de l'entreprise ou que les demandes du travail et les ressources à la disposition de l'individu sont balancées, cela est prédicteur d'un sentiment de compétence. En contrepartie, selon nos résultats, lorsque les buts et les idéaux de l'individu ne sont pas alignés à ceux de l'entreprise ou que les demandes du travail et les ressources à la disposition de l'individu ne sont pas balancées, cela est prédicteur d'un sentiment d'incompétence.

6.2.4 L'épuisement professionnel et les domaines de la vie en entreprise

Pour résumer nos résultats, les analyses statistiques ont confirmé partiellement les trois hypothèses. Ainsi, pour ce groupe de participants, les domaines de la charge de travail et des valeurs ont révélé être significativement liés aux trois dimensions de l'épuisement professionnel. Ces résultats sont cohérents avec la littérature scientifique sur le sujet, car l'importance spécifique de ces deux domaines a été notée dans plusieurs études (Brom, Buruck, Horváth, Richter & Leiter, 2015; Gregory & Menser, 2015; Leiter & Maslach, 2004; Leiter et al., 2010; Maslach & Leiter, 2017). Le domaine de l'autonomie et de la reconnaissance étaient, quant à eux, liés seulement à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation. Enfin, dans le groupe étudié, les domaines de la communauté et de l'équité n'étaient pas prédicteurs de

l'épuisement professionnel. Un résumé des principaux résultats est présenté au **tableau 6.1**.

Tableau 6.1 : Résumé des domaines prédicteurs pour l'épuisement professionnel

Domaines de la vie en entreprise	Épuisement professionnel		
	Épuisement émotionnel	Dépersonnalisation	Efficacité personnelle
Autonomie	Oui	Oui	Non
Charge de travail	Oui	Oui	Oui
Reconnaissance	Oui	Oui	Non
Communauté	Non	Non	Non
Équité	Non	Non	Non
Valeurs	Oui	Oui	Oui

Il n'est guère surprenant de constater la force du lien qui unit le domaine de la charge de travail à l'épuisement professionnel (Gregory & Menser, 2015; Leiter et al., 2010; Maslach & Leiter, 2008; Timms et al., 2007). Il s'agit, selon nos résultats, du domaine qui a la plus grande valeur prédictive sur l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, et une valeur prédictive significative sur le sentiment d'efficacité personnelle. En effet, rappelons que les aspects quantitatifs et qualitatifs du travail peuvent être une source de risques psychosociaux menant à la détresse psychologique en milieu professionnel (Cox et al., 2006; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004). Ainsi, la charge de travail doit être perçue comme un équilibre entre les demandes et les ressources nécessaires pour y répondre (Leiter & Maslach, 2004; Leiter, 2006; Maslach & Leiter, 2017).

Cet équilibre, selon les témoignages rapportés dans le rapport de Shields et Wilkin (2006) sur les infirmiers et infirmières au Canada, a été perturbé tant qualitativement que quantitativement. Nous soulignons le même constat pour notre groupe de participants, ce qui corrobore les statistiques de la CNESST selon lesquelles la

détresse psychologique au travail est le plus présente chez travailleurs œuvrant à titre d'infirmiers ou de personnel spécialisé des soins infirmiers (CNESST : 2017). Par conséquent, lorsqu'un individu vit une surcharge au travail, on peut aisément penser qu'il sera éventuellement drainé de ses ressources émotionnelles, qu'il cherchera, pour protéger son intégrité psychologique, à se dissocier graduellement des aspects relationnels qui y sont liés et qu'il pourrait vivre cette situation comme un échec personnel par son incapacité à remplir les objectifs demandés.

En ce qui a trait au domaine des valeurs, il faut rappeler qu'il correspond à l'identification de l'individu à la vision et aux objectifs organisationnels (Leiter, 2006; Maslach & Leiter, 2017). Il doit donc y avoir congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation. Pour notre groupe de participants, les résultats de la recherche nous montrent que cette congruence peut être prédictive d'une diminution de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation, et d'une augmentation du sentiment d'efficacité personnelle (Gregory & Menser, 2015; Leiter & Harvie, 1998; Leiter et al., 2010; Maslach & Leiter, 2008; Timms et al., 2007; Veage et al., 2014). On peut donc concevoir que si un travailleur investit ses ressources dans un but perçu comme étant réaliste et reflété comme tel par l'organisation, il sera plus énergique, plus positif envers les situations auxquelles il fait face et se sentira plus compétent dans son travail.

Comme d'autres études, les résultats de ce mémoire ont également montré que le domaine de la reconnaissance était prédicteur des domaines de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation pour la population observée (Leiter et al., 2010; Maslach & Leiter, 2008; Timms et al., 2007). À cet effet, rappelons l'étude de Campbell et al. (2001) qui avaient notés, pour un échantillon de chirurgiens, qu'une absence de reconnaissance de la part des patients entraînait la progression d'une forme de désintérêt envers les relations médicales subséquentes. Ainsi, l'absence de toutes formes de rétroaction attendue des acteurs de l'environnement de travail,

qu'elles soient extrinsèques ou intrinsèques, aurait comme conséquences, chez notre groupe de participants, de prédire une hausse du surmenage psychologique et des comportements d'objectivation des relations sociales au travail.

Pour notre groupe de participants, le domaine de l'autonomie a aussi une valeur prédictive sur les dimensions de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation (Gregory & Menser, 2015; Leiter et al., 2010; Maslach & Leiter, 2008; Timms et al., 2007). Ce résultat rejoint l'idée partagée par plusieurs auteurs que la nature du travail elle-même peut être source d'épuisement professionnel (Gregory & Menser, 2015; Leiter et al., 2010). Dans cette même veine, rappelons que l'autonomie peut prendre plusieurs formes telles que la liberté de prendre des décisions importantes, le sentiment d'être en contrôle ou l'état de la relation avec le supérieur immédiat (Leiter et al., 2010; Maslach & Leiter, 2017; Shields & Wilkins, 2006). Par conséquent, pour la population étudiée, la rigidité dans le travail effectué pourrait prédire une diminution des ressources émotionnelles et une augmentation du nombre de gestes automatiques et déshumanisants.

Pour conclure, il faut souligner que pour l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, les quatre mêmes domaines se sont avérés prédictifs pour ce groupe de participants. Ce constat suggère des points importants dans le dépistage du burnout. En fonction de ces résultats, nous croyons donc qu'il est plus prudent, comme il a été souligné par Brenninkmeijer et Van Yperen (2003), de considérer la condition «épuisement émotionnel +1,» soit le jumelage d'un niveau élevé d'épuisement émotionnel à un niveau élevé de dépersonnalisation ou un niveau faible de sentiment d'efficacité personnelle. Dans le cas présent, les similarités notées entre l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation nous montrent qu'il s'agirait du jumelage le plus significatif. Ainsi, bien que deux domaines aient été prédicteurs de l'ensemble des trois dimensions de l'épuisement professionnel, nous rappelons que la dimension du sentiment d'efficacité personnelle a souvent représenté un problème dans la

conceptualisation et l'évolution de l'épuisement professionnel. En effet, elle est perçue comme une conséquence plutôt qu'une dimension du burnout par certains auteurs (Cordes & Dougherty, 1993; Demerouti et al., 2001; Truchot, 2004).

6.3 Limites de la recherche

Nous avons identifié deux limites à ce mémoire qui seront présentées dans la section suivante. D'une part, le devis que nous avons utilisé peut présenter certaines faiblesses. D'autre part, le biais du travailleur en bonne santé peut venir brouiller l'image de la population étudiée.

6.3.1 Le devis utilisé

En raison de considérations éthiques et de l'objectif de la recherche, un devis corrélationnel à coupe transversale a été utilisé. Rappelons que selon la définition retenue de Leiter et Maslach (2004), le burnout est défini comme un syndrome en réponse à un stress chronique, ce qui implique donc nécessairement une relation qui se développe à moyen ou long terme entre les différentes variables. Dans la présente recherche, la base de données a été construite à partir de données collectées à un seul moment dans le temps. La limite inhérente à ce devis est donc de dire qu'il n'est pas possible de savoir si nous aurions obtenu des résultats identiques si les données avaient été collectées à un autre moment.

Ce type de devis présente aussi certaines faiblesses quant à sa validité interne et à sa validité externe. D'une part, la validité interne est définie par Reid (2006 : 28)

comme : « ... le degré auquel une étude établit clairement que les effets observés découlent de la manipulation de la variable indépendante. » Selon Bryman et Bell (2007), ce type de devis ne permet pas d'inférer la causalité entre les variables, mais seulement d'établir des associations.

D'autre part, la validité externe est définie par Reid (2006 : 28) comme : « ... le degré auquel les résultats peuvent être généralisés à des individus, des situations ou des moments du continuum temporel différents des conditions précises dans lesquelles la recherche s'est déroulée. » Bryman et Bell (2007) expliquent que, pour ce devis, la force de la validité externe est fonction de l'échantillon. Ainsi, elle sera forte si l'échantillon est aléatoire et faible si l'échantillon est non aléatoire. Dans le cadre de cette recherche, même si la base de données utilisée avait été construite par recensement, il est impossible de généraliser les résultats à d'autres organisations que celles à l'intérieur desquelles les informations ont été collectées.

6.3.2 Le biais du travailleur en bonne santé

Le biais du travailleur en bonne santé exprime l'idée que la recherche ait pu sous-évaluer les véritables niveaux d'épuisement professionnel, et cela parce que les questionnaires utilisés pour construire la base de données n'ont été envoyés qu'aux travailleurs qui se sentaient suffisamment bien pour être présent au travail dans la période d'envoi du questionnaire (Truchot, 2004). Il doit donc y avoir une prise de conscience à savoir que les résultats, bien qu'ils aient été révélateurs de nombreux problèmes liés à l'environnement de travail pour ce groupe de participants, dressent probablement un portrait plus positif de la situation qu'elle ne l'est véritablement. En effet, certains des travailleurs les plus touchés par l'épuisement professionnel n'avaient

peut-être pas l'énergie nécessaire pour remplir le questionnaire ou n'étaient pas présents au travail lors de la réalisation de cette étude.

6.4 Recommandations pour l'amélioration de la santé mentale au travail

Malgré les limites susmentionnées, nous sommes en mesure, à l'aide des résultats du présent mémoire, de proposer des recommandations pour les gestionnaires sur plusieurs niveaux de prévention.

6.4.1 Prévention primaire

Les analyses statistiques nous ont montré que les six domaines de la vie en entreprise présentaient des résultats plutôt décevants pour les travailleurs et qu'ils doivent tous être améliorés. Cependant, il est nécessaire d'agir davantage sur les quatre domaines de la vie en entreprise qui avaient les plus grandes valeurs prédictives de l'épuisement professionnel, soit la charge de travail, les valeurs, l'autonomie et la reconnaissance. Nos résultats démontrent que ce sont ces variables qui, pour notre groupe de participants, influencent le développement des deux dimensions les plus importantes du burnout, soit l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. Les interventions primaires devraient donc être orientées vers ces domaines afin d'éliminer la source du problème.

Premièrement, le résultat le plus marquant de cette étude est la force du lien, en comparaison avec les autres domaines de la vie en entreprise, qui s'opère entre la charge de travail et les trois dimensions de l'épuisement professionnel. Il est

important que les gestionnaires prennent en considération le lien entre les demandes et les ressources disponibles, c'est-à-dire la quantité de travail à accomplir en fonction du temps requis pour y arriver. Nous avons vu que, pour notre groupe de participants, le niveau de dépersonnalisation était plutôt bas. Par conséquent, ayant à cœur leur travail, ils tenteront par tous les moyens de réaliser leurs tâches et cela malgré la faiblesse des moyens à leur disposition. Nous croyons que cela peut avoir comme conséquence d'induire une forte pression sur leurs épaules et de les épuiser, à long terme. Il est alors nécessaire d'embaucher plus de personnel ou de procéder à une réorganisation des postes ou des tâches.

Deuxièmement, en ce qui a trait à la congruence entre les valeurs du travailleur et celles de l'entreprise, nous croyons qu'il est primordial d'ouvrir les canaux de communication. Par exemple, il faut questionner les travailleurs quant à leurs aspirations professionnelles et voir comment l'organisation peut permettre, à moyen ou long terme, d'atteindre certains de ces objectifs de carrière. Les gestionnaires doivent être amenés à collaborer davantage avec les travailleurs afin de leur permettre de verbaliser leur mécontentement face aux politiques pour lesquels ils sont en désaccord. Cette prise de considération pourrait d'ailleurs permettre aux gestionnaires de se conscientiser davantage envers les priorités des travailleurs de leur organisation, mais aussi de faire le pont avec eux quant aux besoins de l'organisation.

Troisièmement, en ce qui concerne l'autonomie, nous sommes conscients que, dans le secteur de la santé, certaines décisions telles que la prise de médication se doivent d'être hiérarchisées. Par contre, cette absence de latitude décisionnelle qui est nécessaire au bon fonctionnement et à la santé des patients pourrait être compensée par d'autres moyens d'expression. Par exemple, il est important de susciter la participation active des travailleurs lorsque certaines décisions peuvent être prises en groupe. Truchot (2004) propose aussi d'utiliser des interventions organisationnelles par lesquelles différents groupes d'intérêts seront eux-mêmes en mesure de

confronter leurs idées dans le respect et de soumettre, par priorité d'urgence, leurs recommandations sur l'organisation du travail. Selon Shields & Wilkins (2006), d'avoir la certitude que le supérieur immédiat soutient le travailleur dans l'adversité et qu'il encourage la prise de décisions aurait un impact positif sur le sentiment d'autonomie des infirmiers et infirmières.

D'autres formes de pratiques d'engagement élevé (« High-involvement work practices ») peuvent également être considérées. L'objectif est d'offrir une souplesse à la hiérarchie traditionnelle et de modeler une culture plus démocratique qu'autocratique (Truchot, 2004). Certaines études ont montré que ce type de culture organisationnelle serait associé à une meilleure qualité de la vie au travail (Gifford, Zammuto, Goodman & Hill, 2002; Park & Kim, 2009). D'ailleurs, selon Rondeau (2007), une culture organisationnelle participative pourrait être un des leviers déterminants dans le succès et l'implantation des pratiques d'engagement élevé. Il faut cependant être conscient, en tant que gestionnaire, que ces pratiques ne peuvent être imposées ni être associées à l'attente de résultats et qu'elles doivent être reconnues dans la charge de travail, sans quoi des effets néfastes pourraient en émerger (Wood, Van Veldhoven, Croon & de Menezes, 2012).

Quatrièmement, en ce qui a trait à la reconnaissance, nous croyons qu'il est possible pour les gestionnaires d'améliorer la perception, chez les travailleurs, que les efforts accomplis sont appréciés sans que cela se traduise nécessairement par une compensation financière ou toutes autres formes de récompense extrinsèque. Par exemple, les gestionnaires devraient reconnaître les travailleurs qui acceptent fréquemment de faire des heures supplémentaires, qui sont souvent avenants envers leurs collègues, etc. De plus, dans le secteur de la santé, certains patients n'ont pas toujours la chance d'exprimer leur gratitude envers les gens qui les ont aidés lors de leur séjour. Les gestionnaires devraient s'assurer de les solliciter afin que les informations soient transmises aux employés.

6.4.2 Prévention secondaire et tertiaire

Malgré l'accent porté sur la prévention primaire, nous ne pouvons négliger le traitement de l'épuisement professionnel lorsqu'il se manifeste. Comme il a été expliqué dans la revue de littérature, le burnout peut être associé à de nombreuses conséquences néfastes. Il est important, d'une part, de savoir le déceler et, d'autre part, de chercher à limiter son développement. Alors que bon nombre de stratégies de prévention secondaire ou tertiaire seront alors axées sur les travailleurs touchés, Truchot (2004) explique qu'il ne faut pas s'y limiter et oublier que la source de la détresse psychologique ne réside pas en l'individu lui-même. D'ailleurs, une étude d'Awa et al., (2010) a démontré que la combinaison d'interventions sur la personne et sur l'organisation avait des effets bénéfiques à plus long terme sur l'épuisement professionnel que l'une ou l'autre prise séparément.

Parmi les méthodes les plus populaires, notons celles visant à développer les stratégies d'adaptation (Garrosa & Moreno-Jiménez, 2013; Truchot, 2004). Garrosa et Moreno-Jiménez (2013) suggèrent un modèle dérivé de la psychologie positive qui s'agence avec le développement d'une culture saine et respectueuse d'autrui. L'objectif est de susciter la résilience émotionnelle par l'entremise de trois habiletés : la rusticité, l'optimisme et la compétence émotionnelle. Selon les auteurs, la résilience émotionnelle permettrait aux individus de faire la promotion d'un mode de vie au travail basé sur l'engagement, le contrôle et les défis. À cet effet, notons que pour toutes interventions de ce type, les gestionnaires doivent eux aussi être formés adéquatement en vue de devenir une source de soutien émotionnel aux employés (Truchot, 2004).

6.5 Pistes pour des recherches futures

En fonction des résultats de ce mémoire et de la revue de littérature effectuée, nous concluons ce chapitre en mettant l'accent sur quatre avenues intéressantes que nous avons identifiées pour des recherches futures. Premièrement, nous aborderons le sujet de la réforme du ministre Gaétan Barrette. Deuxièmement, nous expliquerons la pertinence de donner un plus grand espace au travail émotionnel réalisé dans certains types d'emploi. Troisièmement, nous discuterons de deux façons de conceptualiser les domaines de l'équité et de la communauté qui proposent un regard différent dans l'étude de l'épuisement professionnel. Finalement, nous aborderons le modèle médiateur de la vie en entreprise qui réorganise la façon dont les différents domaines ont un impact sur l'épuisement professionnel.

6.5.1 La réforme du secteur de la santé

En 2014, suite à l'élection du parti Libéral du Québec, le nouveau ministre de la santé Gaétan Barrette lançait une réforme pour assainir le secteur de la santé selon plusieurs objectifs. Notamment, ceux-ci visaient à réaliser des économies d'échelles tout en améliorant l'accessibilité aux soins de santé pour la population.

Nous avons déjà mentionné que les informations qui figurent dans la base de données secondaires utilisée dans le cadre de ce mémoire ont été collectées au courant des années 2011 et 2012, soit avant la réforme du ministre. De plus, nous réitérons que l'objectif et les analyses statistiques de ce mémoire n'avaient pas pour but d'évaluer le succès ou l'échec de cette réforme.

Cependant, nos résultats nous ont permis d'exprimer que plusieurs lacunes existaient quant aux six domaines de la vie en entreprise et que certains d'entre eux étaient prédicteurs d'un problème de santé mentale, soit l'épuisement professionnel. Considérant l'attention médiatique récente portée au secteur de la santé, nous croyons qu'il serait intéressant de reproduire cette recherche dans le contexte actuel afin d'observer s'il y a eu, selon les six domaines, une amélioration ou une dégradation de l'environnement de travail depuis la réforme du ministre.

6.5.2 Le travail émotionnel

Nous avons déjà expliqué comment la charge de travail peut s'exprimer quantitativement et qualitativement (Cox et al., 2006; Truchot, 2004). Cependant, il semble important de s'interroger à savoir si nous avons réellement une vue d'ensemble sur les tâches qui sont véritablement réalisées par le personnel.

À cet effet, Hochschild (2003) apportait l'idée que, dans de nombreux secteurs d'activités, le travail moderne était invisible à l'œil nu, et cela à plusieurs égards. Selon Hochschild (2003 : 32), le travail émotionnel représente « l'acte par lequel on essaie de modifier le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment. » S'il est vrai que, de nos jours, beaucoup d'entreprises mettent l'accent sur le service ou le contact avec la clientèle, nous ne sommes pas convaincus que la plus grande part de travail émotionnel que ce changement implique est reconnue à sa juste valeur.

Bien que nous sachions aujourd'hui que l'épuisement professionnel peut se généraliser à l'ensemble des professions, rappelons que les premiers travaux réalisés par Freudenberger et ensuite par Maslach reconnaissaient les relations interpersonnelles comme étant la source du syndrome (Truchot, 2004). Malheureusement, le travail émotionnel est absent des descriptions de tâches et

pourtant, il s'agit d'une forme de charge de travail additionnelle sur les épaules des travailleurs (Hochschild, 2003). Nous croyons donc qu'il serait important de considérer cet aspect dit « invisible » dans des recherches futures.

6.5.3 Le domaine de l'équité et de la communauté

Une deuxième piste de recherches futures concerne le domaine de l'équité et de la communauté. Rappelons que selon nos résultats, ceux-ci ne se sont pas avérés prédictifs de l'épuisement professionnel pour chacune de ses trois dimensions. D'un côté, selon le modèle de la vie en entreprise, l'équité est vue sous l'angle de la justice procédurale (Leiter & Maslach, 2004; Leiter, 2006; Maslach & Leiter, 2017). Nous croyons que l'étude de l'équité sous l'angle de la justice distributive pourrait être intéressante en raison d'articles ayant montré l'importance de s'attarder à ces deux types de justice dans l'étude de l'épuisement professionnel (Chênevert, Jourdain, Cole & Banville, 2013; Lambert, Hogan, Jiang, Elechi, Benjamin, Morris, Laux & Dupuy, 2010).

L'étude de Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld et Van Dierendonck (2000) a évalué la justice distributive sous un angle différent. Ces auteurs ont trouvé un lien entre l'épuisement émotionnel et le manque de réciprocité dans la relation aidant-patient. En accord avec la théorie de l'équité (Adams, 1965) et le modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996), les résultats avaient suggéré que la perception d'équilibre entre les efforts fournis par le travailleur et les bénéfices reçus avait des effets positifs sur la santé mentale.

D'un autre côté, en ce qui concerne l'absence de valeur prédictive de la communauté pour ce groupe, nous notons que d'autres auteurs ont également attesté du faible lien

de ce domaine avec l'épuisement professionnel (Leiter & Shaughnessy, 2006; Leiter & Maslach, 2009). Ils ont donc proposé que ce domaine, par la qualité des relations sociales au travail, puisse agir à titre de modérateur en atténuant ou en augmentant les effets du burnout. Il s'agirait donc d'une piste à explorer.

6.5.4 Le modèle médiateur des domaines de la vie en entreprise

Leiter et Maslach (2004) n'ont pas identifié les six domaines de la vie en entreprise comme étant tous indépendamment liés à l'épuisement professionnel. Selon le modèle médiateur (voir **figure 6.4**), quatre des six domaines (l'autonomie, la communauté, l'équité et la reconnaissance) n'entretenaient pas de liens directs avec l'épuisement professionnel, mais se manifesteraient par l'entremise de la charge de travail et des valeurs (Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017). Plusieurs études ont tenté de reproduire partiellement ou complètement ce modèle, avec des résultats positifs, mais pouvant aussi présenter des divergences (Gregory & Menser, 2015; Leiter et al., 2010; Leiter & Maslach, 2009; Leiter & Shaughnessy, 2006).

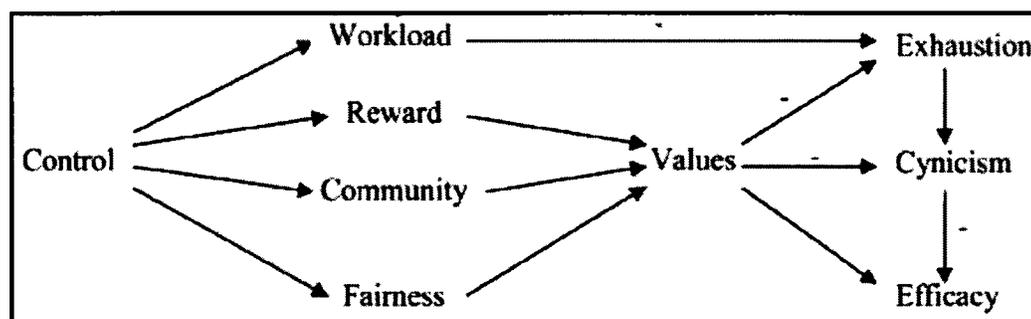


Figure 6.4 : Le modèle médiateur des domaines de la vie en entreprise

(Leiter & Maslach, 2004)

Par exemple, Leiter et Shaughnessy (2006) ont étudié le rôle médiateur du burnout dans la relation entre les domaines de la vie en entreprise et l'évaluation des changements organisationnels. Pour leur groupe de participants, le lien entre la dépersonnalisation et le domaine de la reconnaissance ne transigeait pas par celui des valeurs. Les auteurs ont conclu que, dans ce cas, l'adéquation pour la reconnaissance était assez importante pour être indépendante, plutôt qu'inclus dans l'adéquation des valeurs (Leiter & Shaughnessy, 2006). Des résultats comparables ont aussi été trouvés par Leiter et Maslach (2009) dans une étude sur le rôle médiateur du burnout dans la relation entre les domaines de la vie en entreprise et les intentions de quitter l'emploi.

Selon Maslach et Leiter (2017), il est également possible que chaque domaine ait un poids différent en fonction des individus. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons étudié les liens directs entre les domaines de la vie en entreprise et les trois dimensions de l'épuisement professionnel. Cependant, il pourrait être pertinent de faire une étude dans le secteur de la santé selon ce modèle.

CONCLUSION

La recension des écrits que nous avons réalisée par l'entremise des bases de données en ressources humaines et en psychologie nous a permis de constater que peu d'études avaient observé la relation entre l'organisation du travail et l'épuisement professionnel. Ce mémoire avait donc comme objectif principal d'étudier les relations entre l'organisation du travail et la santé mentale des travailleuses et travailleurs du domaine de la santé au Québec. Plus précisément, nous avons voulu observer comment le modèle intégrateur des six domaines de la vie en entreprise pouvait prédire le développement des trois dimensions de l'épuisement professionnel (« burnout »). Pour se faire, nous avons choisi d'utiliser un devis transversal et d'analyser une banque de données secondaires récoltées dans le cadre d'une autre étude. Puis, à l'aide d'un test de régression logistique binaire, nous avons été en mesure de répondre à notre question de recherche. Ainsi, cette méthode nous a permis d'analyser comment, dans ce secteur, l'organisation du travail était déterminante dans le développement de l'épuisement professionnel.

Sommairement, la pertinence d'étudier l'épuisement professionnel peut être établie en la situant dans le temps, c'est-à-dire de sa première identification en 1969 par Harold B. Bradley, en passant par la période pionnière, puis par la période empirique (Maslach et al., 2001; Muheim, 2013; Truchot, 2004). Les conséquences associées à ce problème ne sont pas qu'individuelles, nous sommes en mesure de constater qu'il était important qu'une attention de la part des gestionnaires en ressources humaines soit portée sur plusieurs aspects de l'organisation du travail, puisque la chaîne de conséquences pouvait aller jusqu'à ébranler la pérennité de l'entreprise (Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013; Maslach & Leiter, 2011; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Nous avons cherché à comprendre les origines de l'épuisement professionnel. Par notre revue de la littérature, nous avons d'abord établi que la détresse psychologique et l'épuisement professionnel entretenaient un lien fondamental. La détresse psychologique est généralement considérée comme étant le résultat des interactions entre l'individu et son environnement (Cox et al., 2006). Basé sur cette conceptualisation dite psychologique, le modèle de Lazarus et Folkman (1984) domine la littérature sur la détresse psychologique et suggère que l'individu gère les problèmes de ce type sous la forme d'une transaction cognitive (Cox et al., 2006; Truchot, 2004). À cet effet, l'épuisement professionnel apparaît comme étant le résultat d'une détresse psychologique et donc, comme une de ses conséquences pathologiques.

Puis, nous avons voulu définir l'épuisement professionnel. Nous avons décidé de retenir la conceptualisation à trois dimensions proposée par Maslach (1982) qui exprime que l'épuisement professionnel débute par l'épuisement des ressources émotionnelles, ce qui amène à des comportements cyniques et détachés, puis remet l'individu en question quant à son efficacité et ses compétences au travail (Leiter & Maslach, 2004; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017).

L'étude de ces trois dimensions nous a alors permis de nous informer plus précisément sur les conséquences de l'épuisement professionnel, qui sont nombreuses et affectent à la fois l'individu et l'organisation qui l'emploie. Pour l'individu, elles peuvent être physiques et psychologiques. Elles touchent les troubles musculo-squelettiques, les affections psychosomatiques, les troubles liés au sommeil, les troubles de l'humeur, l'anxiété et plusieurs autres (Bakker et al., 2014; Cordes & Dougherty, 1993; Kahill, 1988; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004). Pour l'organisation, les conséquences affectent les résultats financiers, la performance, l'engagement au travail, les comportements de retrait, la satisfaction au travail et plusieurs autres (Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013; Cordes & Dougherty, 1993; Kahill, 1988; Nuallaong, 2013; Maslach & Leiter, 2017; Truchot, 2004).

À travers nos lectures, nous avons pu remarquer que plusieurs critiques avaient été soumises à l'endroit de l'épuisement professionnel. D'abord, au niveau conceptuel, la dimension du sentiment d'efficacité personnelle n'atteint pas un consensus (Cordes & Dougherty, 1993; Truchot, 2004). Il existe aussi des désaccords sur la nature distinctive du burnout en tant que maladie (Bianchi et al., 2015). Ces considérations sont accentuées par la difficulté d'établir un diagnostic clair en raison du processus évolutif de cette maladie. Ceci amène certains auteurs à conclure qu'il est actuellement difficile d'être objectif et catégorique face à la présence ou l'absence de ce problème de santé mentale (Kaschka, et al., 2011). Ces critiques ont été réfutées par de nombreux auteurs qui réitèrent l'importance de l'étude de l'épuisement professionnel comme étant une priorité dans le monde du travail (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017; Nuallaong, 2013; Schaufeli et al., 2008).

En réaction à ces critiques, nous nous sommes alors intéressés à la structure des modèles explicatifs prédominants de l'épuisement professionnel. Nous avons constaté qu'ils étaient corollaires à de nombreuses théories (Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998; Truchot, 2004). Le modèle demandes-contrôle de Karasek (1979), la théorie de l'adéquation entre la personne et l'environnement de French et ses collègues (1982), la théorie de la dynamique des rôles organisationnels de Kahn, Quinn, Snoeck et Rosenthal (1964), la théorie de l'équité d'Adams (1963), le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996) et la théorie de la procédure de Thibaut et Walker (1978) ont permis de définir les assises du modèle intégrateur des domaines de la vie en entreprise (AWL) qui a été utilisé dans ce mémoire.

En fonction de notre revue de littérature, ce modèle a été choisi, car il proposait la synthèse la plus complète des antécédents de l'épuisement professionnel, c'est-à-dire six domaines prédictifs (Leiter & Maslach, 2004; Leiter, 2006; Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2017). Le domaine de l'autonomie évalue l'influence qu'a le

travailleur sur les décisions et les ressources liées à son poste. Le domaine de la charge de travail représente l'équilibre entre les demandes du travail et les ressources de l'individu. Le domaine de la reconnaissance est l'analyse des bénéfices soutirés en fonction des efforts investis. Le domaine de la communauté a trait à la qualité du soutien et des relations sociales au travail. Le domaine de l'équité évalue les formes de justice au travail. Enfin, le domaine des valeurs est une comparaison entre les aspirations professionnelles de l'individu et les objectifs de l'organisation qui l'emploie.

Le modèle intégrateur de la vie en entreprise nous a permis d'identifier plusieurs variables prédictives de l'épuisement professionnel pour notre groupe de participants. À la suite de nos analyses statistiques, nous avons d'abord constaté que les domaines les plus perturbateurs étaient ceux de la charge de travail et des valeurs. Nos résultats ont démontré que la charge de travail avait une influence sur les trois dimensions de l'épuisement professionnel et pouvait avoir un effet néfaste de plus de trois fois celui des autres domaines mesurés. L'adéquation entre les valeurs de l'individu et de l'organisation avait également une incidence sur le développement de toutes les dimensions du burnout. Nous avons donc pu en conclure que la culture organisationnelle joue un rôle de premier plan et qu'une entreprise doit miser sur cet aspect de l'environnement de travail afin de maintenir un lien de proximité avec ses employés (Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017).

Les domaines de la reconnaissance et de l'autonomie se sont révélés déterminants pour les dimensions de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation. Ces résultats expriment l'idée qu'un environnement contraignant, trop encadrant et dans lequel les contributions de chacun ne sont pas soulignées affecte négativement la santé mentale de ses travailleurs (Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2017).

Cependant, nous sommes conscients que nous ne pouvons pas adopter une position unilatérale et généralisatrice seulement en fonction de notre étude. Nous nous sommes butés à quelques contraintes, notamment face à l'utilisation d'un devis transversal et à des biais liés à la population à l'étude. Malgré ces faiblesses, nous sommes en mesure de soumettre des recommandations qui se dégagent clairement de l'interprétation de nos résultats.

En somme, nous croyons qu'il est de plus en plus nécessaire pour les gestionnaires de ne plus prioriser les stratégies secondaires ou tertiaires qui visent à contenir ou éliminer un problème de santé mentale une fois que son apparition a été soulignée. Bien qu'il soit peut-être utopique de croire que l'on peut entièrement prévenir l'épuisement professionnel, chaque dollar investi en amont pourrait signifier à la fois la réduction de coûts liés au recrutement (en raison du départ d'un employé malade), à l'absentéisme (production, compensations, etc.), aux invalidités (assurances, consultations, etc.), et aux comportements contre-productifs (présentéisme, négligence, bris, etc.), qui sont associés fréquemment à ce problème de santé mentale au travail (Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013; Maslach & Leiter, 2011; Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998).

En agissant sur l'organisation du travail par les domaines de la vie en entreprise, les gestionnaires œuvrent à la prévention primaire et à l'élimination des problèmes de santé mentale avant qu'ils ne puissent se développer. Nos analyses ont montré que pour notre groupe de participants, les six domaines présentaient des niveaux d'adéquation qui n'étaient pas optimaux, et quatre d'entre eux avaient une valeur prédictive sur au moins deux dimensions de l'épuisement professionnel. Considérant que ces données aient été recueillies avant la réforme du ministre Gaétan Barrette et qu'aujourd'hui, une grande attention médiatique souligne les conséquences des mauvaises conditions de travail dans le secteur de la santé au Québec, nous croyons

que ce mémoire offre une description pertinente des processus qui ont pu mener à cette situation décriée.

En effet, nous pensons qu'une organisation soucieuse de ses employés devrait établir un programme d'aide aux employés en ayant comme objectif de ne jamais devoir s'en servir. Avant tout, un gestionnaire de qualité se doit d'être proactif. Ainsi, d'aspirer à l'assainissement de l'environnement de travail, c'est simplement de trouver des solutions avant que ne surviennent les problèmes.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, Stacy J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*, vol. 67 (5), p. 422-436
- Adelheid, Nicol A. M. & Penny M. Pexman. (2010). *Presenting your findings : A practical guide for creating tables*. Washington : American Psychological Association
- Awa, Wendy L., Martina Plaumann & Ulla Walter. (2010). Burnout prevention : A review of intervention programs. *Patient education and counseling*, vol. 78, p. 184-190
- Aydemir, Omer & Ilkin Icelli. (2013). Burnout : Risk factors. Dans S. Bährer-Kohler (dir.), *Burnout for experts* (pp.119-143). New York : Springer Science+Business Media
- Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Evangelia Demerouti, Peter P. M. Janssen, Renée Van der Hulst & Janneke Brouwer. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety, stress and coping*, vol. 13, p. 247-268
- Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Herman J. Sixma, Willem Bosveld & Dirk Van Dierendonck. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of organizational behavior*, vol 21, p. 425-441
- Bakker, Arnold B. & Evangelia Demerouti. (2007). The Job Demands-Resources model : State of the art. *Journal of managerial psychology*, vol. 22(3), p. 309-328
- Bakker, Arnold B., Hetty Van Emmerik & Pim Van Riet. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, stress & coping*, vol. 21(3), p. 309-324
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti & Ana Isabel Sanz-Vergel. (2014). Burnout and Work Engagement : The JD-R Approach. Dans Annual Review of Psychology (vol 1, p. 389-411). Stephen E. Fienberg (Ed.)

- Bamford, Megan, Carol A. Wong & Heather Laschinger. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, vol. 21, p. 529-540
- Beck, Aaron T., Robert A. Steer & Gregory K. Brown. (1996). *Beck's Depression Inventory manual (2nd edition)*. San Antonio : The psychological corporation. 38 p.
- Bianchi, Renzo, Irvin S. Schonfeld & Eric Laurent. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical psychology review*, vol. 36, p. 28-41.
- Bouchard, Stéphane. (2006). Mesurer les variables. Dans S. Bouchard et C. Cyr (dir.), *Recherche psychosociale – Pour harmoniser recherche et pratique (2^e éd., p. 245-277)*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bradley, Harold B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders. *Crime & delinquency*, vol. 15(3), p. 359-370.
- Brashier, Jason M. (2013). Nurse burnout : An examination of worklife characteristics and core self-evaluation (Thèse de doctorat). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (3569878)
- Brenninkmeijer, Veerle. & Nico W. Van Yperen. (2001). How to conduct research on burnout: Advantages and disadvantages of unidimensional approach in burnout research. *Occupational and environmental medicine*, vol. 60 (Supplement 1: *Fatigue at work*), p. i16-i20
- Brenninkmeyer, Veerle, Nico W. Van Yperen & Bram P. Buunk. (2001). Burnout and depression are not identical twins: is decline of superiority a distinguishing feature. *Personality and individual differences*, vol. 30, p. 873-880
- Brom, Sarah S., Gabriele Buruck, Irén Horváth, Peter Richter & Michael P. Leiter. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health – A validation study in two German samples. *Burnout research*, vol. 2(3), p. 60-70
- Bryman, Alan & Emma Bell. (2007). *Business research methods*. Oxford University Press : Royaume-Unis
- Burke, Ronald J. & Greenglass, Esther R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology and health*, vol. 16 (5), p. 583-594

- Buunk, Bram P. & Wilmar B. Schaufeli. (1999). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. *European Review of Social Psychology*, vol. 10 (1), p. 259-291
- Camirand, Hélène & Virginie Nanhou. (2008). *La détresse psychologique chez les qu eb eois en 2005 – Série Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes*. Montréal : Institut de la statistique du Québec. Disponible en ligne au : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/bulletins/zoom-sante-200809.pdf>
- Camirand, Hélène, Issouf Traoré et Jimmy Baulne. (2016). *L'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015 : pour en savoir plus sur la santé des Qu eb eois. Résultats de la deuxième édition*. Québec : Institut de la statistique du Québec, 208 p. Disponible en ligne au : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/etat-sante/sante-globale/sante-quebecois-2014-2015.pdf>
- Campbell, Darrell A. Jr, Seema S. Sonnad, Frederic E. Eckhauser, Kyle K. Campbell & Lazar J. Greenfield. (2001). Burnout among American surgeon. *Surgery*, vol. 130 (4), p. 696-705
- Campanhoudt, Luc V. & Raymond Quivy. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod : Paris
- Carod-Artal, Francisco J. & Carolina Vázquez-Cabrera. (2013). Burnout syndrome in an international setting. Dans S. Bährer-Kohler (dir.), *Burnout for experts* (pp. 15-35). New York : Springer Science+Business Media
- Chayu, Tami & Kreitler, Shulamith. (2011). Burnout in nephrology nurses in Israel. *Nephrology Nursing Journal*, vol. 38(1), p. 65-78
- Ch enevert, Denis, Genevieve Jourdain, Nina Cole & Brigitte Banville. (2013). The role of organisational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector. *Journal of health organization and management*, vol. 27(3), p. 350-367
- Cloutier-Villeneuve, Luc & Julie Rabemananjara. (2016). *Portrait de la situation des Québécoises sur le marché du travail au cours des 35 dernières années*. Montréal : Institut de la Statistique du Québec. Disponible en ligne au : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/cap-remuneration-201603.pdf>
- Cohen, Sheldon & Thomas A. Wills. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, vol. 98 (2), p. 310-357

- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail. (2017). *Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail (2012-2015)*. Québec : Commission de la santé et de la sécurité au travail. 48 p. Disponible en ligne au : <http://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/300/Documents/DC300-321web.pdf>
- Commission sur la santé mentale du Canada. (2015). *Informing the future : Mental health indicator for Canada*. Ontario : Commission sur la santé mentale du Canada. 60 p. Disponible en ligne au : http://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/Informing%252520the%252520Future%252520-%252520Mental%252520Health%252520Indicators%252520for%252520Canada_0.pdf
- Compson, Jane. (2015). The CARE heuristic for addressing burnout in nurses. *Journal of nursing education and practice*, vol. 5 (7), p. 63-74
- Cordes, Cynthia L. & Thomas W. Dougherty. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, vol. 18(4), p. 621-656
- Cox, Tom, Amanda Griffith & Eusebio Rial-González. (2006). *Recherche sur le stress au travail*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes. 167 p. Disponible en ligne au : https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKewiFqrOclPzYAhUKn1MKHepqCswQFggpMAA&url=https%3A%2F%2Fosha.europa.eu%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fpublications%2Fdocuments%2Ffr%2Fpublications%2Freports%2F203%2FTE2800882ENC_-_Research_on_Work-Related_Stress.pdf&usg=AOvVaw1g6l5LSCa3DkN17CqNOHhZ
- Deelstra, Janna T., Maria C. W. Peeters, Wilmar B. Schaufeli, Wolfgang Stroebe, Fred R. H. Zijlstra & Lorenz P. van Doornen. (2003). Receiving instrumental support at work : When help is not welcome. *Journal of applied psychology*, vol. 88(2), p. 324-331
- Demerouti, Evangelia, Anorl B. Bakker, Friedhelm Nachreiner & Wilmar B. Schaufeli. (2001). The Job demands-resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83(3), p. 499-512
- Ernst, John M. & John T. Cacioppo. (1999). Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied & Preventive psychology*, vol. 8(1), p. 1-22

- Firth, Hugh & Peter Britton. (1989). Burnout, absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of occupational psychology*, vol. 62(1), p. 55-59
- Garrosa, Eva & Bernardo Moreno-Jiménez. (2013). Burnout and active coping with emotional resilience. Dans S. Bährer-Kohler (dir.), *Burnout for experts* (pp. 201-221). New York : Springer Science+Business Media
- Gianakos, Irene. (2000). Gender roles and coping with work stress. *Sex roles*, vol. 42(12), p. 1059-1079
- Gifford, Blair, Raymond F. Zammuto, Eric A. Goodman & Karen S. Hill. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of healthcare management*, vol. 47 (1), p. 13-26
- Gold, Yvonne. (1984). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory in a sample of California elementary and junior high school classroom teachers. *Educational and psychological measurement*, vol. 44(4), p. 1009-1016
- Gregory, Sean T. & Terry Menser. (2015). Burnout among primary care physicians: A test of the areas of worklife model. *Journal of healthcare management*, vol. 60(2), p. 133-148.
- Griffin, Joan M., Rebecca Fuhrer, Stephen A. Stansfeld & Michael Marmot. (2002). The importance of low control at work and home on depression and anxiety : Do these effects vary by gender and social class? *Social science & medicine*, vol. 54, p. 783-798
- Hemmeter, Ulrich-Michael. (2013). Treatment of burnout: Overlap of diagnosis. Dans S. Bährer-Kohler (dir.), *Burnout for experts* (pp. 73-87). New York : Springer Science+Business Media
- Hochschild, Arlie R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, vol. 9, p. 19-49
- Iwanicki, Edward F. & Richard L. Schwab. (1981). A cross validation of the Maslach Burnout Inventory. *Educational and psychological measurement*, vol. 41 (4), p. 1167-1174
- Jackson, Susan E., Richard L. Schwab & Randall S. Schuler. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of applied psychology*, vol. 71(4), p. 630-640

- Kahill, Sophia. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian psychology*, vol. 29(3), p. 284-297.
- Kaschka, Wolfgang P., Dieter Korczak & Karl Broich. (2011). Burnout : A fashionable diagnosis. *Deutsches Ärzteblatt International*, vol. 108(46), p. 781-787
- Kim, Hansung & Madeleine Stoner. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, vol. 32(3), p. 5-25
- Koeske, Gary F. & Randi Daimon Koeske. (1989). Work load and Burnout : Can social support and perceived accomplishment help? *Social work*, vol. 34, p. 243-248
- Krejcie, Robert V. & Daryle W. Morgan. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, vol. 30, p. 607-610
- Kristoff-Brown, Amy, Ryan D. Zimmerman & Erin C. Johnson. (2005). Consequences of individual' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, vol. 58 (3), p. 281-342
- Kumar, Shailesh & Graham Mellisop. (2013). Burnout : Gender aspects. Dans S. Bährer-Kohler (dir.), *Burnout for experts* (pp. 99-117). New York : Springer Science+Business Media
- Lambert, Eric G., Nancy L. Hogan, Shanhe Jiang, O. Oko Elechi, Barbaranne Benjamin, Angela Morris, John M. Laux & Paula Dupuy. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of criminal justice*, vol. 38, p. 7-16
- Laschinger, Heather K. S. (2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of nursing management*, vol. 20, p. 472-484
- Laurencelle, Louis. (2006). Les analyse statistiques. Dans S. Bouchard et C. Cyr (dir.), *Recherche psychosociale – Pour harmoniser recherche et pratique* (2^e éd., p. 361-406). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lavoie-Tremblay, Mélanie, Linda O'Brien-Pallas, Céline Gélinas, Nicole Desforges & Caroline Marchionni. (2008). Addressing the turnover issue among new nurses from a generational point of view. *Journal of nursing management*, vol. 16, p. 724-733

- Lawson, Linda. (2011). Burnout and worklife perceptions of special educators teaching in a private school (Thèse de doctorat). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (3479232)
- Lazarus, Richard. S. (1999). *Stress and Emotion - A New Synthesis*. New York : Springer Publishing Company, 342 p.
- Lee, Raymond T. & Blake E. Ashfort. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied psychology, vol. 81(2)*, p. 123-133
- Leiter, Michael P. & Christina Maslach. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational behavior, vol. 9*, p. 297-308
- Leiter, Michael P. & Phyllis Harvie. (1997). The correspondence of supervisor and subordinate perspectives on major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology, vol. 2*, p. 343-352
- Leiter, Michael P. & Phyllis Harvie. (1998). Conditions for staff acceptance of organizational change : burnout as a mediating construct. *Anxiety, stress and coping, vol. 11(1)*, p. 1-25
- Leiter, Michael P. & Christina Maslach. (2004). Areas of worklife : A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Occupationnal stress and well-being, vol. 3*, p. 91-134
- Leiter, Michael P. (2006). *Areas of Worklife Survey Manual (4th edition)*. Wolfville : Centre for Organizational Research & Development (COR&D). 33 p.
- Leiter, Michael P. & Krystelle Shaughnessy. (2006). The areas of worklife model of burnout: Tests of mediation relationships. *Ergonomia : An international journal, vol. 28*, p. 327-341
- Leiter, Michael P. & Christina Maslach. (2009). Nurse turnover : The mediating role of burnout. *Journal of nursing management, vol. 17*, p. 331-339
- Leiter, Michael. P., Erica Frank & Timothy J. Matheson. (2009). Demands, values, and burnout: Their relevance for physicians. *Canadian Family Physician, 55*, 1224-1225, e1-e6

- Leiter, Michael P., Santiago Gascón & Begoña Martínez-Jarreta. (2010). Making sense of work life: A structural model of burnout. *Journal of applied social psychology*, vol. 40 (1), p. 57-75
- Le Louarn, Jean-Yves & Alain Gosselin. (2000). GRH et profits : y a-t-il un lien ? *Effectif*, vol. 3(2), p. 18-23
- Lesage, Alain, Francine Bernèche & Monique Bordeleau. (2010). *Étude sur la santé mentale et le bien-être des adultes québécois : une synthèse pour soutenir l'action. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (cycle 1.2)*, Québec : Institut de la statistique du Québec, 104 p. Disponible en ligne au : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/etat-sante/mentale/sante-mentale-action.pdf>
- Lupien, Sonia, F. Maheu, M. Tu, A. Fiocco et T. E. Schramek. (2007). The effects of stress and stress hormones on human cognition : Implications for the field of brain and cognition. *Brain and cognition*, vol. 65(3), p. 209-237
- Maslach, Christina & Susan E. Jackson. (1986). *Maslach burnout inventory manual (2nd edition)*. Palo Alto : Consulting psychologists press. 34 p.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli & Michael P. Leiter. (2001). Job Burnout. *Annual review of Psychology*, vol. 52, p. 397-422
- Maslach, Christina. (2005). Understanding Burnout: Work and family issues. Dans Diane F. Halpern & Susan E. Murphy (dir.), *From work-family balance to work-family interaction : Changing the metaphor* (pp. 99-114). New Jersey : Routledge
- Maslach, Christina & Michael P. Leiter. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, vol. 93(3), p. 498-512.
- Maslach, Christina & Michael P. Leiter. (2011). *Burn out : Le syndrome d'épuisement professionnel*. Éditions des Arènes : Paris, 270 p.
- Maslach, Christina & Michael P. Leiter. (2017). Understanding burnout. Dans C. L. Cooper & J. C. Quick (dirs.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 36-56). Chichester : John Wiley & Sons
- Muheim, Flavio. (2013). Burnout : History of a phenomenon. Dans S. Bährer-Kohler (dir.), *Burnout for experts* (pp. 37-46). New York : Springer Science+Business Media

- Narhgang, Jennifer D., Frederick P. Morgeson & David A. Hofmann. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, vol. 96(1), p. 71-94
- Netterstrøm, Bo, Nicole Conrad, Per Bech, Per Fink, Ole Olsen, Reiner Rugulies & Stephen Stansfeld. (2008). The relation between work-related psychosocial factors and the development of depression. *Epidemiologic review*, vol. 30, p. 118-132
- Nuallaong, Winitra. (2013). Burnout symptoms and cycles of burnout: The comparison with psychiatric disorders and aspects of approaches. Dans S. Bährer-Kohler (dir.), *Burnout for experts* (pp. 47-72). New York : Springer Science+Business Media
- Oles, Sylwia. (2017). The role of psychological capital and the areas of worklife model in predicting job burnout (Mémoire de recherche). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (10280645)
- Park, Jae S. & Tae H. Kim. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. *Leadership in Health Services*, vol. 22 (1), p. 20-38
- Parker, Patricia A. & James A. Kulik. (1995). Burnout, self and supervisor rated job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of behavioral medicine*, vol. 18 (6), p. 581-599
- Perrault, Chantal. (1989). L'Enquête Santé Québec et la santé mentale des Québécois : cadre conceptuel et méthodologique. *Santé Mentale au Québec*, vol. 14, p. 132-143.
- Piko, Bettina F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, vol. 43, p. 311-318
- Randall, Christina S. & Charles W. Mueller. (1995). Extension of justice theory : Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting. *Social psychology quarterly*, vol. 58 (3), p. 178-194
- Reid, Luc. (2006). Les sources d'invalidité et de biais. Dans S. Bouchard et C. Cyr (dir.), *Recherche psychosociale – Pour harmoniser recherche et pratique* (2^e éd., p. 27-85). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Roberts, Jamie. (2015). Individual and work related factors of burnout among direct care staff (Thèse de doctorat). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (3687989)
- Roelofs, Jeffrey, Marc Verbraak, Ger P. J. Keijsers, Marieke B. N. de Bruin & Anton J. M. Schmidt. (2005). Psychometric properties of a Dutch version of the Maslach burnout inventory general survey (MBI-DV) in individuals with and without clinical burnout. *Stress and health*, vol. 21, p. 17-25
- Rondeau, Kent V. (2007). The adoption of high involvement work practices in Canadian nursing homes. *Leadership in Health Services*, vol. 20 (1), p. 16-26
- Royer, Isabelle & Philippe Zarlowski. (2007). « Échantillon (s) », Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (pp.192-227). France : Dunod.
- Sabourin, Stéphane, Pierre Valois & Yvan Lussier. (2006). L'utilisation des questionnaires en recherche. Dans S. Bouchard et C. Cyr (dir.), *Recherche psychosociale – Pour harmoniser recherche et pratique* (2^e éd., p. 279-320). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schaufeli, Wilmar B. & Dirk Van Dierendonck. (1995). A cautionary note about the cross-national and clinical validity of cut-off points for the Maslach burnout inventory. *Psychological reports*, vol. 76, p. 1083-1090
- Schaufeli, Wilmar B. & Bram P. Buunk. (1996). Professionnal burnout. Dans M.J. Schabracq, J. A. M. Winnubst et C. L. Cooper (Eds), *Handbook of work and health psychology*, pp. 311-346. John Wiley & Sons Ltd.
- Schaufeli, Wilmar B. & Dirk Enzmann. (1998). *The burnout companion to study and practice : A critical analysis*. London : Taylor & Francis.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, Kees Hoogduin, Cas Schaap & Atilla Kladler. (2001). On the clinical validity of the Maslach burnout inventory and the burnout measure. *Psychology and Health*, vol. 16, p. 565-582
- Schaufeli, Wilmar B. (2003). Past performances and future perspectives of burnout research. *SA Journal of industrial psychology*, vol. 29(4), p. 1-15
- Schaufeli, Wilmar B. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *International review of social psychology*, vol. 19 (1), p. 75-119

- Schaufeli, Wilmar B., Michael P. Leiter & Christina Maslach. (2008). Burnout : 35 years of research and practice. *Career development international*, vol. 14(3), p. 204-220
- Schneider, Benjamin. (2001). Fits about fit. *Applied psychology : An international review*, vol. 50 (1), p. 141-152
- Selye, Hans. (1974). *Stress sans détresse*. Montréal : Les Éditions La Presse. 175 p.
- Shanafelt, Tait D., Katharine A. Bradley, Joyce E. Wipf & Anthony L. Back. (2002). Burnout and self-reported patient care in an internal medicine residency program. *Annals of internal medicine*, vol. 136 (5), p. 358-367
- Shields, Margot & Kathryn Wilkins. (2006). *Findings from the 2005 national survey of the work and health of nurses*. Ottawa : Statistics Canada. Disponible en ligne au : https://www.cihi.ca/en/nursing_nswhn_summary2005_en.pdf
- Siefert, Kristine, Srinika Jayaratne & Wayne A. Chess. (1991). Job satisfaction, burnout and turnover in health care social worker. *Health & Social work*, vol. 16 (3), p. 193-202
- Siegrist, Johannes. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, vol. 1(1), p. 27-41
- Siegrist, Johannes, Dagmar Starke, Tarani Chandola, Isabelle Godin, Michael Marmot, Isabelle Niedhammer & Richard Peter. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work : European comparisons. *Social science & Medicine*, vol. 58, p. 1483-1499
- Smith, Heather K. (2012). Testing work characteristics as mediating factors in the relationship among nurse leadership, burnout and engagement (Mémoire de recherche). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (1513170)
- Stevens, Gregory B. & Patrick O'Neill. (1983). Expectation and burnout in the developmental disabilities field. *American journal of community psychology*, vol. 11(6), p. 615-627
- Taris, Toon W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & stress*, vol. 20(4), p. 316-334
- Thibaut, John & Laurens Walker. (1978). A theory of procedure. *California law review*, vol. 66(3), p. 541-566

- Timms, Carolyn, Deborah Graham & David Cottrel. (2007). I just want to teach. *Journal of educational administration*, vol. 45(5), p. 569-586
- Truchot, Didier & Marie Deregard. (2001). Perceived inequity, communal orientation and burnout : The role of helping models. *Work & Stress*, vol. 15(4), p. 347-356
- Truchot, Didier. (2004). *Épuisement professionnel et burnout – Concepts, modèles, interventions*. Dunod : Paris
- Tsutsumi, Akizumi & Norito Kawakami. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social science & Medicine*, vol. 59, p. 2335-2359
- Van Bogaert, Peter, Christoph Kowalski, Susan Mace Weeks, Danny Van Heusden & Sean P. Clarke. (2013). The relationship between nurse practice environment, nurse work characteristics, burnout and job outcome and quality of nursing care: A cross-sectional survey. *International journal of nursing studies*, vol. 50, p. 1667-1677
- Van den Bos, Kees, Riël Vermunt & Henk A. M. Wilke. (1996). The consistency rule and the voice effect : The influence of expectations on procedural fairness judgements and performance. *European journal of social psychology*, vol. 26 (3), p. 411-428
- Van Sell, Mary, Arthur P. Brief & Randall S. Schuler. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human relations*, vol. 34 (1), p. 43-71
- Van Vegchel, Natasja, Jan de Jonge, Hans Bosma & Wilmar B. Schaufeli. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model : Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, vol. 60, p. 1117-1131
- Veage, Stephanie, Joseph Ciarrochi, Frank P. Deane, Retta Andresen, Lindsay G. Oades & Trevor P. Crowe. (2014). Value congruence, importance and success in the workplace: Links with well being and burnout amongst mental health practitioners. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 3(4), p. 258–264
- Weiss, Stephen M. (2016). An investigation into the predictors of burnout among accounting professionals: A multiple regression analysis (Thèse de doctorat). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (10017595)

- Wolpin, Jacob, Ronald J. Burke & Esther R. Greenglass. (1991). Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout. *Human relations*, vol. 44(2), p. 193-209
- Wood, Stephen, Marc Van Veldhoven, Marcel Croon & Lilian M. de Menezes. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance : The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, vol. 65 (4), p. 419-446
- Wright, Thomas A. & Douglas G. Bonnet. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of organizational behavior*, vol. 18 (5), p. 491-499