

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU
DANS LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL :
LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL EN QUESTION

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

PAR
DINA KUNSEVI

JUIN 2017

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

J'aimerais exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

J'aimerais premièrement remercier mon directeur de recherche, monsieur Angelo Soares, professeur à l'Université du Québec à Montréal, pour ses précieux conseils, sa rigueur, sa capacité à réorganiser mes idées ainsi que pour le temps qu'il a su m'accorder. Sans cela, nous n'aurions pas pu obtenir cet excellent résultat.

Je suis redevable envers ma famille, particulièrement mon conjoint, Patrick et ma fille, Mawena, pour leur soutien, leur patience et leur joie de vivre contagieuse qui m'a permis de rester motivée et focalisée tout au long de ce parcours et surtout durant les moments les plus éprouvants. Aussi, j'adresse un merci très spécial à ma mère pour ses encouragements sans relâche et inconditionnels.

Je tiens également à remercier l'ensemble des professeur(e)s et chargé(e)s de cours du département organisation et ressources humaines que j'ai eu la chance de rencontrer. Sans le savoir, vous avez contribué à ce mémoire, par les connaissances, l'ouverture d'esprit et l'esprit critique que vous avez pu m'enseigner.

Enfin, je remercie mes proches, mes belles sœurs, mes ami(e)s et mes collègues pour leurs encouragements, leur soutien, leurs conseils et leur disponibilité. Merci à tous.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	x
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	5
1.1 Le soutien social	5
1.2 Définition du soutien organisationnel perçu.....	7
1.3 Théorie du soutien organisationnel perçu.....	7
1.3.1 Théorie de l'échange social	8
1.3.2 Norme de réciprocité	10
1.4 Antécédents du soutien organisationnel perçu	11
1.4.1 Antécédents organisationnels	12
1.4.1.1 Membres de l'organisation	12
1.4.1.2 Justice organisationnelle	14
1.4.1.3 Reconnaissance	16
1.4.1.4 Cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles	19
1.4.1.5 Autonomie et charge de travail	20
1.4.2 Antécédents individuels du soutien organisationnel perçu.....	21
1.5 Conséquences du soutien organisationnel perçu	21
1.5.1 Engagement au travail	22
1.5.2 Implication au travail	23
1.5.3 Performance au travail et comportements de citoyenneté organisationnelle	23
1.5.4 Satisfaction au travail et autres variables.....	24

1.5.5	Comportements de retrait.....	25
1.6	Soutien organisationnel perçu et santé mentale.....	25
1.6.1	Précisions terminologiques de la santé mentale	25
1.6.1.1	Définitions de la santé mentale	25
1.6.1.2	Définition de problème de santé mentale.....	26
1.6.2	Détresse au travail.....	28
1.6.2.1	Types de détresse au travail	28
1.6.2.2	Conceptions théoriques de la détresse	29
1.6.2.3	Paradigme de Lazarus et Folkman (1984)	31
1.6.2.4	Détresse au travail et soutien organisationnel perçu.....	33
1.6.3	Burnout	34
1.6.3.1	Définitions du Burnout.....	35
1.6.3.2	Dimensions du burnout selon Maslach et Jackson (1981).....	36
1.6.3.3	Burnout et soutien organisationnel perçu.....	37
1.7	Secteur de la santé, conditions de travail et santé mentale	38
CHAPITRE II		
PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE		43
2.1	Problématique de recherche.....	43
2.2	Objectifs de recherche	45
2.3	Questions de recherche	46
2.4	Hypothèses de recherche	47
2.5	Cadre d'analyse	48
2.5.1	Modèle d'Eisenberger et coll. (1986)	48
2.5.2	Modèle du burnout de Maslach et Jackson (1981)	49
2.5.3	« Areas of working life » de Leiter et Maslach (1997).....	49
2.5.4	Modèle de la détresse psychologique d'Ilfed (1976).....	51
2.6	Pertinence de la recherche	51
CHAPITRE III		
CADRE METHODOLOGIQUE		57

3.1	Cadre de l'étude	57
3.2	Population de l'étude	57
3.3	Méthode de recherche	58
3.4	Outils de collecte de données	58
3.4.1	Soutien organisationnel perçu.....	59
3.4.2	Détresse psychologique	60
3.4.3	Burnout	61
3.4.4	Dimensions organisationnelles	62
3.4.5	Genre et temps de travail	63
3.5	Méthode d'analyse des données	63
3.6	Considérations éthiques	64
3.7	Limites du devis de recherche	64
	CHAPITRE IV	66
	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	66
4.1	Données sociodémographiques des répondants.....	67
4.2	Soutien organisationnel perçu.....	68
4.3	Détresse psychologique et soutien organisationnel perçu	72
4.3.1	Analyses de corrélation entre la détresse psychologique et SOP	73
4.4	Burnout et soutien organisationnel perçu	73
4.4.1	Analyses de corrélation pour le burnout et SOP	74
4.5	Dimensions organisationnelles et SOP	75
4.5.1	Charge de travail	76
4.5.2	Autonomie	76
4.5.3	Reconnaissance	77
4.5.4	Coopération au travail.....	78
4.5.5	Justice	79
4.5.6	Cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles.....	79
4.5.7	Analyses de corrélations pour SOP et dimensions organisationnelles ..	80
4.5.8	Analyses de régression logistique.....	82

4.6	Temps de travail et soutien organisationnel perçu	84
4.6.1	Moyennes et écarts-types pour le SOP selon temps de travail	84
4.6.2	Analyses de variance pour SOP et temps de travail	85
4.6.3	Comparaisons intergroupes des temps de travail.....	86
4.6.4	Analyses de corrélations pour SOP et temps de travail	88
4.7	Genre et soutien organisationnel perçu.....	88
4.7.1	Moyennes et écarts types du SOP selon le genre.....	89
4.7.2	Analyses de variance pour l'effet du genre sur le SOP	89
4.7.3	Analyses de corrélations simples pour SOP et genre	90
4.8	Vérification des hypothèses	90
4.8.1	Hypothèse 1	90
4.8.2	Hypothèse 2	91
4.8.3	Hypothèse 3	92
4.8.4	Hypothèse 4	92
CHAPITRE V		
	DISCUSSION	94
5.1	Discussion des résultats	94
5.1.1	Rôle du soutien organisationnel perçu dans la santé mentale au travail	96
5.1.1.1	Influence du soutien organisationnel perçu sur la détresse.....	96
5.1.1.2	Influence du soutien organisationnel perçu sur le Burnout.....	97
5.1.2	Les sources du soutien organisationnel perçu.....	98
5.1.2.1	Reconnaissance	99
5.1.2.2	Justice.....	103
5.1.2.3	Charge de travail	105
5.1.2.4	Cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles	108
5.1.3	L'influence du temps de travail sur le soutien organisationnel perçu .	109
5.1.4	L'influence du genre sur le soutien organisationnel perçu	115
5.2	Implications pour les organisations	116
5.3	Limites de la recherche et recherches futures.....	120

CONCLUSION	122
ANNEXE A	
QUESTIONNAIRES	126
BIBLIOGRAPHIE	133

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Les quatre formes de reconnaissance	18
4.1 Fréquence des réponses pour le SOP (en %).....	68
4.2 Fréquence des réponses pour la charge de travail	76
4.3 Fréquence des réponses pour l'autonomie.....	77
4.4 Fréquence des réponses pour la reconnaissance	77
4.5 Fréquence des réponses pour la coopération au travail	78
4.6 Fréquence des réponses pour la justice.....	79
4.7 Fréquence des réponses pour la cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles.....	80

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 Répartition des répondants selon le genre	67
4.2 Les temps de travail.....	67
4.3 Fréquence des réponses obtenues pour le SOP catégorisé	69
4.4 Résultats moyens obtenus pour le SOP	70
4.5 Pourcentage de répondants souffrant de détresse psychologique.....	72
4.6 Corrélations entre le SOP et la détresse psychologique	73
4.7 Les dimensions du <i>burnout</i>	74
4.8 Corrélations entre le SOP et le <i>burnout</i>	74
4.9 Les dimensions organisationnelles	75
4.10 Corrélations entre le SOP et les dimensions organisationnelles.....	81
4.11 Sommaire de l'analyse de régression logistique pour la prédiction du SOP	83
4.12 Résultats moyens obtenus pour SOP selon le type de temps de travail en mois	84
4.13 Analyses de variance pour le SOP et les temps de travail.....	85
4.14 Comparaisons des temps de travail.....	86
4.15 Corrélations entre le SOP et les temps de travail	88
4.16 Résultats moyens obtenus pour le SOP selon le genre	89
4.17 Analyses de variance pour l'effet du genre sur le SOP	89
4.18 Corrélations entre le SOP et le genre.....	90
5.1 Résumé des résultats descriptifs	95

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

SOP	Soutien organisationnel perçu
MBI	Inventaire du <i>Burnout</i> de Maslach
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail
IDPESQ-14	Indice de détresse psychologique de Santé Québec
PSI	Index de symptômes psychiatriques d'Ilfeld
OMS	Organisation mondiale de la santé
CCO	Comportements de citoyenneté organisationnelle

RÉSUMÉ

Ce mémoire vise deux principaux objectifs. D'une part, il s'agit d'analyser les liens entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et deux indicateurs de santé mentale au travail : la détresse et le *burnout*. D'autre part, nous souhaitons analyser les liens entre les dimensions organisationnelles proposées par Maslach et Leiter (1997), soit, la reconnaissance, la justice, la charge de travail, l'autonomie, la cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles, la coopération au travail et identifier parmi celles-ci, celles qui prédisent le mieux le soutien organisationnel perçu.

Nos objectifs de recherche nous ont conduits à formuler quatre hypothèses de recherche. Premièrement, le soutien organisationnel perçu a une influence positive pour la santé mentale. Il atténue la détresse et le *burnout*. Deuxièmement, le soutien organisationnel perçu a une corrélation positive avec l'autonomie, la reconnaissance, la justice organisationnelle, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles, puis une corrélation négative avec la charge de travail ; les six variables organisationnelles permettent de prédire le soutien organisationnel perçu. Troisièmement, le temps de travail a un effet négatif sur le SOP. Plus le temps de travail augmente dans le poste actuel, dans l'organisation et dans le métier, plus le SOP diminue. Enfin, il existe une différence de perception du soutien organisationnel selon le genre.

Compte tenu de nos objectifs, nous avons mené une étude quantitative auprès d'un groupe de travailleuses et travailleurs du secteur de la santé à Montréal, au Québec. Au total, nous avons reçu 1650 questionnaires, soit un taux de réponse de 19,3%. Les instruments de mesure utilisés étaient testés et validés auparavant.

Les résultats permettent d'appuyer certaines de nos hypothèses. En effet, les résultats révèlent des liens positifs entre le soutien organisationnel et les deux indicateurs de santé mentale. Ainsi, le soutien organisationnel a tendance à atténuer la détresse et le *burnout*. De plus, le soutien organisationnel perçu est corrélé avec l'ensemble des dimensions organisationnelles. Cependant, la reconnaissance, la justice, la cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles et la charge de travail sont les meilleurs prédicteurs du soutien organisationnel perçu. Par ailleurs, nos résultats indiquent que le temps de travail dans le poste et dans l'organisation a un impact négatif sur le soutien organisationnel perçu. Enfin, nos résultats permettent de confirmer l'existence d'une différence significative dans la perception de soutien organisationnel entre les hommes et les femmes.

Mots clés : Soutien organisationnel perçu, détresse, *burnout*, dimensions organisationnelles

INTRODUCTION

Le concept de travail et le sens qu'on lui accorde ont grandement évolué au cours de l'histoire. Le mot "travail", qui vient du latin « tripaliare », « tripalium » qui signifie instrument de torture, a longtemps été synonyme de peine et de sacrifice. Jusqu'au début du 18^e siècle, le travail n'était pas valorisé comme il l'est aujourd'hui. D'ailleurs, dans la Grèce antique, le travail était méprisé au nom de la liberté¹. Or, dès la fin du 18^e siècle, on voit apparaître une nouvelle conception du travail. À cette époque, il est compris comme une source de richesse, une œuvre et une activité créatrice (Méda, 2010).

Peu à peu, le travail devient un élément central dans la vie des individus. Il confère un statut social, une certaine sécurité, un cadre structurant, un sentiment d'identité et de réussite tout en offrant la possibilité d'interagir avec les autres (OCDE, 2012). Le travail est un facteur déterminant de l'intégration sociale et contribue à façonner notre identité individuelle. Dans nos sociétés « hypermodernes », les vies se construisent quelques fois autour même du travail (Malenfant et Vézina, 1995). Ainsi, lorsqu'une personne perd son emploi, le temps autrefois structuré par le travail devient difficile à cadrer et des conséquences négatives peuvent se manifester à différents niveaux. Ceci nous montre que le travail a des effets positifs sur la santé mentale des individus. Néanmoins, les conditions et l'organisation du travail dans lesquelles ces personnes exercent peuvent réduire les effets bénéfiques du travail sur la santé (Malenfant et Vézina, 1995).

De nos jours, la vie sociale dans son ensemble est génératrice de tensions, mais dans le monde du travail, il semble que les tensions stressantes soient de plus en plus intenses

¹ Encyclopédie Larousse en ligne <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/travail/98505>

et entraînent le développement de la détresse (Gintrag, 2011). En effet, de nombreux modèles, notamment, ceux de Karasek (1979), Siegrist (1996) et Maslach et Jackson (1981), identifient le contexte organisationnel comme étant source de détresse au travail. Le travail devient ainsi un terrain propice au développement de la détresse et du *burnout* (Maslach et Leiter, 2011).

Selon Maslach, Schaufeli et Leiter (2001), le contexte organisationnel se forme autour des réalités sociales, culturelles et économiques. Ainsi, les changements de grande ampleur qui se sont produits ces dernières décennies du point de vue socioéconomique et technologique ont considérablement transformé les postes de travail et ont introduit de nouveaux modèles d'organisation du travail (Cox et al, 2006). Ces transformations se sont traduites dans une certaine mesure par une diminution de la pénibilité physique du travail (les machines ont remplacé les hommes dans les tâches les plus ingrates), mais aussi par une augmentation de la pénibilité psychologique (Légeron, 2004). Parmi ces transformations organisationnelles, un des faits saillants demeure l'intensification du travail qu'imposent certains nouveaux modes de gestion (Vézina, 2011 ; Askenazy et al, 2006). La population active est exposée à des attentes plus exigeantes, des échéances de plus en plus serrées, des communications constantes et quasi instantanées et des objectifs de production de plus en plus ambitieux. De plus, les rythmes de travail sont de plus en plus accélérés, et les contrôles plus serrés.

Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la mondialisation ont favorisé le développement de nouvelles formes d'organisation du travail (par exemple : le télétravail et les équipes de travail virtuelles) et des modèles d'organisation centrés sur la réduction des effectifs, l'externalisation et la sous-traitance (Cox et al, 2006 ; Dewa et al, 2011). En effet, les travailleurs sont appelés à être plus flexibles tant sur le plan du nombre que sur celui de la fonction ou des compétences. Aujourd'hui, chaque minute compte plus que jamais. Nos sociétés sont devenues « malades du temps ». Les changements technologiques ont contribué à

modifier notre rapport au temps. De nombreuses organisations fonctionnent avec une vision à court terme. Les résultats sont évalués dans de courtes périodes et les réponses doivent être immédiates, quasi instantanées. Cela entraîne des interruptions de plus en plus fréquentes au travail et rend le travail envahissant à l'extérieur de l'organisation (Aubert, 2004 ; Dewa, McDaid et Sultan-Taïeb, dans Corbière et Durand, 2011 chap.1).

Ces changements exigent une certaine adaptation des travailleuses et des travailleurs. Ainsi, lorsque l'individu perçoit qu'il est incapable de réagir de manière adéquate aux contraintes qui lui sont imposées ou aux risques qui menacent son bien-être, le travail peut devenir source de souffrances (Cox et al, 2006). Issue du conflit individu-travail, cette souffrance peut se manifester sous différentes formes et engendrer des conséquences importantes pour les individus et leur entourage (Truchot, 2004). Étant donné la place consacrée au travail, il est donc essentiel de trouver des solutions qui permettraient de mettre un terme à la déstructuration d'un certain nombre d'entre eux par le travail (Dejours, 1980).

Le soutien organisationnel perçu (SOP) est un concept qui occupe une place privilégiée dans la littérature et est une solution préconisée. Le SOP est relatif à la perception des travailleuses et travailleurs envers l'organisation. Il se définit comme la façon dont ces derniers perçoivent que l'organisation prend soin d'eux et se préoccupe de leur bien-être (Eisenberger et al, 1986). De nombreuses conséquences positives pour les travailleuses et travailleurs ainsi que leur santé mentale sont associées au SOP (Kurtessis et al., 2015 ; Rhoades et Eisenberger, 2002). Ainsi, les politiques et les pratiques de gestion qui tendent à accroître la perception de soutien organisationnel, peuvent être des atouts pertinents pour la prévention des problèmes de santé mentale au travail.

L'objectif principal de ce mémoire sera d'étudier le soutien organisationnel perçu (SOP) afin de comprendre et d'analyser les liens qui peuvent exister avec la détresse et le *burnout*. Nous nous intéresserons ensuite, aux variables organisationnelles pouvant prédire le SOP. Pour ce faire, nous allons tenter de répondre aux questions principales suivantes : quels sont les liens entre le SOP, la détresse et le *burnout* ? Quels sont les liens entre les dimensions organisationnelles et le SOP ? Et quelles sont les dimensions organisationnelles qui prédisent le mieux le développement du SOP ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons effectué une recherche quantitative par questionnaires auprès de 1623 travailleuses et travailleurs du secteur de la santé. Les participants à l'étude appartiennent à différentes catégories socioprofessionnelles.

D'un point de vue théorique, nous souhaitons contribuer à la recherche de solutions afin d'enrichir les connaissances et d'apporter un nouveau regard sur les questions de santé mentale et de soutien organisationnel perçu. À partir de notre revue de littérature, nous avons constaté certaines lacunes. Tout d'abord, nous avons remarqué qu'il manquait des analyses sur les liens entre les variables individuelles et le SOP, qui peuvent être une source d'information importante pour mieux comprendre le SOP. De plus, les variables utilisées dans les recherches sur le SOP sont souvent isolées des modèles, ce qui peut entraîner certaines conséquences, telles que la perte d'informations, la fragilisation du modèle ou la perte de variables pertinentes afin d'élargir les connaissances et mieux comprendre les implications du SOP. Nous avons observé cela notamment pour le *burnout* (Armstrong-Stassen, 2004).

Par ailleurs, nous avons observé l'existence de certaines contradictions selon les études en ce qui a trait aux liens entre le SOP et les dimensions du MBI (Maslach Burnout Inventory), notamment sur la dimension du sentiment d'accomplissement personnel (Jawahar et al, 2007 ; Walters et Raybould, 2007). Par conséquent, dans ce mémoire, nous avons choisi d'intégrer et d'analyser des variables individuelles ainsi que des modèles qui nous permettent d'explorer des variables pertinentes et peu étudiées

(exemple : congruence des valeurs individuelles et organisationnelles). Sur le plan pratique, nous souhaitons apporter aux praticiens des outils supplémentaires afin de les aider dans la prévention et la prise de décisions en matière de santé mentale au travail.

Ce mémoire est structuré de la façon suivante. Dans le premier chapitre, nous effectuons une revue de la littérature sur le SOP. Le but de ce chapitre est de mieux appréhender le concept de soutien organisationnel perçu ainsi que ses liens avec la détresse et le *burnout*. Le deuxième chapitre présente la problématique, les objectifs, les questions et la pertinence de la recherche. Aussi, nous énonçons nos hypothèses de recherche et le cadre d'analyse de l'étude. Le troisième chapitre illustre notre cadre méthodologique, en précisant les caractéristiques de notre population, la méthode de recherche utilisée, les outils de collectes de données, la méthode d'analyse de celles-ci et les considérations éthiques. Le quatrième chapitre comprend les résultats de la recherche. Enfin, dans le cinquième chapitre, ces résultats sont discutés et analysés à la lumière des connaissances recensées dans la revue de la littérature. Ensuite, les limites de notre recherche sont exposées. Pour conclure, nous effectuons un rappel de nos résultats et offrons une vue d'ensemble de la recherche au lecteur. Enfin, des recommandations et des propositions pour de futures recherches sont proposées.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre présente les concepts fondamentaux de ce mémoire. Il s'agit du soutien social, du soutien organisationnel perçu et de ses composantes, de la santé mentale ainsi que ceux du *burnout* et de la détresse au travail. L'objectif est non seulement de définir ces concepts, mais aussi d'examiner les différentes théories et les modèles sous-jacents. En dernier lieu, nous parlerons du secteur de la santé, dont la population étudiée fait partie.

1.1 Le soutien social

Avant de parler de soutien organisationnel, nous pensons qu'il serait important d'aborder brièvement la notion de soutien social, qui nous semble aider à la bonne compréhension des sections suivantes. Les théories du soutien social, notamment celle de House (1981), qui est l'une des plus populaires, constituent l'assise théorique du soutien organisationnel.

Le concept de soutien social est largement étudié dans la littérature depuis les années 1970, en raison des nombreux bienfaits qui ont été démontrés par les recherches sur les problèmes de santé mentale. En effet, outre les ressources personnelles, le soutien social est considéré comme une ressource dont dispose l'individu pour faire face à un événement éprouvant (Bruchon-Schweitzer et Boujut, 2014). Il a été mis en évidence qu'il favorise le bien-être psychologique et physique (Cobb, 1976). Selon certaines études, le soutien pourrait contribuer à modérer la détresse, à assurer une plus grande

longévité et pourrait aider à faire face à certaines pathologies mentales telles que la dépression (Cobb, 1976 ; Truchot, 2004).

Le soutien social s'exprime à travers des formes variées. Selon la revue de littérature de Bruchon-Schweitzer et Boujut (2014), on compte au moins trois formes : le réseau social ou l'intégration sociale, le soutien social reçu ou effectif et le soutien social perçu. Le soutien social comme intégration sociale représente un point de vue quantitatif. Il fait référence au nombre de relations sociales qu'un individu a établies avec autrui, la fréquence des contacts sociaux effectifs avec ces personnes et l'intensité de ces liens. Le soutien social reçu correspond à l'aide effective apportée à un individu par son entourage. Il peut s'agir du soutien émotionnel (affects positifs), du soutien d'estime (exemples : rassurer, renforcer la confiance d'autrui), du soutien informationnel (exemples : conseils, suggestions), ou du soutien matériel (exemples : biens matériels, services rendus).

Enfin, le soutien social perçu représente un point de vue subjectif. Il s'agit d'une transaction entre l'individu et son environnement, tel que perçue par celui-ci. La personne va évaluer l'aide apportée comme étant satisfaisante, notamment, en fonction de ses attentes et ses besoins. Souvent, c'est cette dernière forme de soutien qui est considérée comme la plus pertinente, car c'est à partir de cette évaluation propre à l'individu que les conséquences positives ou négatives vont découler (Bruchon-Schweitzer et Boujut, 2014). Prenons l'exemple d'une personne qui reçoit de l'argent (soutien effectif), d'un montant inférieur à celui qui était attendu. Dans ce cas, l'aide effective a bien été apportée mais n'apporte pas la satisfaction complète de l'individu. Ici, nous voyons donc qu'au-delà de l'aide effective apportée, la perception de l'individu est la plus importante, car c'est elle qui va influencer l'évaluation du soutien effectif reçu (soutien perçu).

1.2 Définition du soutien organisationnel perçu

Les employeurs recherchent continuellement des moyens et des outils pour évaluer la contribution et l'engagement de leurs employé-e-s. Cependant, les travailleuses et travailleurs s'intéressent également à la perception de leur employeur à leur égard.

Le soutien organisationnel perçu (SOP) fait référence à l'évaluation qu'effectuent les travailleuses et travailleurs de l'engagement de leur employeur envers eux. Il est défini comme :

La manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel (Eisenberger et al, 1986, p.504 ; Eisenberger et al, 2002, p.698), notamment, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail (Paillé, 2007, p.349).

De plus, le SOP peut être défini comme l'assurance que l'employé possède sur le fait que l'aide provenant de l'organisation sera disponible quand il en aura besoin pour faire son travail efficacement et pour gérer des situations stressantes (Eisenberger et al, 2002).

1.3 Théorie du soutien organisationnel perçu

La théorie du soutien organisationnel développée par Eisenberger et ses collaborateurs (1986, 1990) comprend l'ensemble des principes fondamentaux qui sous-tendent le concept de SOP. Selon la théorie du soutien organisationnel, le SOP dépend principalement du processus d'attribution qu'effectuent les employés à l'égard de l'organisation. Ces derniers vont attribuer des intentions à l'organisation en fonction

du traitement favorable ou défavorable qu'ils ont perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al, 2015).

Le développement de cette perception à l'égard de l'organisation est le fruit de la tendance des employés à assigner des caractéristiques humaines à l'organisation. Cette tendance est notamment encouragée par la responsabilité légale, morale et financière pour les actions de ses agents. Elles s'expriment au travers des règles, normes et de la culture organisationnelle qui fournissent une continuité et dictent les comportements, mais aussi par le pouvoir que les agents de l'organisation exercent sur chaque employé (Eisenberger et al, 2002).

La théorie du soutien organisationnel est une application de la théorie de l'échange sociale (Blau, 1964) à la relation entre employeur et employé (Baran, Rhoades et Miller, 2012). En effet, le SOP va amorcer un processus d'échange social dans lequel l'employé se sent obligé d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs lorsqu'il reçoit le soutien attendu. Ainsi, les travailleuses et travailleurs s'attendent à ce que des efforts accrus pour le bien de l'organisation conduisent à de meilleures récompenses aussi bien tangibles que socioémotionnelles. La théorie de l'échange sociale trouve son fondement dans la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). À présent, nous allons définir ces deux théories afin de mieux comprendre les processus associés au concept de SOP.

1.3.1 Théorie de l'échange social

La relation d'emploi peut être vue comme une relation d'échange où en contrepartie de leur effort et leur loyauté, les travailleuses et travailleurs se voient attribuer des récompenses monétaires et sociales (Rhoades et Eisenberger, 2002). L'échange social,

contrairement à l'échange économique, implique une relation d'échange à travers des obligations non précisées entre les parties (Blau, 1964).

Cette théorie se base principalement sur la norme de réciprocité de Gouldner (1960) qui fait référence au fait d'être redevable envers ceux qui nous ont donnés. Dans cette perspective, il importe de rappeler que la confiance mutuelle que les deux parties vont construire aide au respect de leurs obligations. Ceci est nécessaire à toute relation d'échange. En entreprise, cela peut correspondre au fait que les organisations s'attendent, en échange de l'instauration de conditions favorables, à ce que les employés développent des attitudes favorables, tel que l'engagement (Simard, Doucet et Bernard, 2005).

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) précise de surcroît que les ressources reçues de l'autre sont plus valorisées si elles sont basées sur un choix volontaire, discrétionnaire au lieu de celles reçues en dehors du contrôle du donneur. Le niveau de sincérité que perçoit celui qui reçoit a un impact important. Une aide volontaire signifie de ce fait que le donneur valorise et respecte celui qui la reçoit.

Ainsi, les récompenses organisationnelles et les conditions de travail telles que la rémunération, les promotions, l'enrichissement des tâches, par exemple, contribuent davantage au SOP si l'employé croit qu'ils résultent d'une volonté réelle de l'organisation plutôt qu'à une contrainte ou une pression externe, telle qu'une négociation syndicale, une recommandation du gouvernement, une règle ou encore une norme quelconque imposée (Eisenberger et al, 1986 ; Eisenberger, Cummings et al, 2002 ; Eisenberger et al, 1997).

1.3.2 Norme de réciprocité

Selon Gouldner (1960) lorsqu'une personne traite une autre correctement, la norme de réciprocité oblige un retour de traitement favorable. Dans la mesure où les deux parties appliquent la norme de réciprocité dans leur relation, un traitement favorable reçu « exige » en retour un traitement favorable de l'autre partie, ce qui conduit à des conséquences bénéfiques pour les deux parties. Nous pouvons de ce fait dire que les actions posées proviennent d'un sentiment d'obligation, d'un désir de réciprocité envers l'autre parce qu'on se sent redevable.

Selon cette norme, l'implication des employés dans l'organisation devrait être récompensée par des bénéfices tangibles, tels que le salaire et d'autres avantages et par des bénéfices socioémotionnels, tels que l'estime, l'approbation et la considération (Eisenberger et al, 1986 ; Baran, Rhoades et Miller, 2012). Ainsi, les employés engagés affectivement à l'organisation qui tendent notamment à démontrer une performance élevée, un faible niveau d'absentéisme et une faible propension à quitter l'organisation seront plus susceptibles de s'attendre à être récompensés par l'organisation, par des récompenses monétaires et/ou non monétaires (reconnaissance, promotion, salaire, etc.) (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Ce processus bénéficie autant à l'employé qu'à son organisation. En effet, l'employeur peut tirer des avantages non négligeables, lorsque le salarié entre dans un processus de réciprocité, car plus les employés perçoivent que leur organisation prend en compte leurs attentes, plus ils fournissent d'efforts pour lui permettre d'atteindre ses objectifs (Eisenberger et al, 1986 ; Paillé, 2007). C'est un cercle vertueux qui s'installe. Les actions de l'un ou de l'autre s'inscrivent dans une chaîne de rétroaction permanente, qui sera soit positive ou négative dans le cas où l'employé deviendrait désengagé, démotivé à la suite de la rétroaction qu'il reçoit. C'est une chaîne assez complexe qui

soulève certaines questions, à savoir, qui est censé commencer à poser les bons gestes ?
Dans quel sens démarre cette relation ?

Au départ, c'est bien l'évaluation qu'effectue l'employé sur la façon dont l'organisation valorise sa contribution et prend soin de son bien-être qui détermine ses actions, ajuste ses attitudes et comportements envers l'organisation. C'est ainsi qu'un SOP satisfaisant pour le travailleur et la travailleuse aura des conséquences favorables. En retour, cela déterminera la façon dont l'organisation va lui attribuer des récompenses qui vont ensuite influencer son évaluation de celle-ci.

1.4 Antécédents du soutien organisationnel perçu

La théorie du soutien organisationnel perçu indique qu'il existe différentes façons de communiquer le soutien organisationnel aux employés. La revue de littérature effectuée par Rhoades et Eisenberger (2002) et la méta-analyse de Kurtessis et coll. (2015) proposent un certain nombre d'antécédents du SOP. Étant donné la nature de ce travail et nos objectifs de recherche, nous présenterons certains d'entre eux. Parmi des antécédents organisationnels du SOP, nous aborderons : le soutien des membres de l'organisation, la justice organisationnelle, la reconnaissance, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles, l'autonomie et la charge de travail.

1.4.1 Antécédents organisationnels

1.4.1.1 Membres de l'organisation

Selon la théorie du soutien organisationnel, les travailleuses et travailleurs se forment une idée générale concernant la façon dont l'organisation considère leur contribution et prend soin de leur bien-être. Ceci est également vrai pour les membres de l'organisation. Les travailleuses et travailleurs ont également tendance à se forger une croyance sur la façon dont les superviseurs et les collègues évaluent leurs contributions et prennent soin de leur bien-être (Eisenberger et al, 1986 ; Eisenberger et al, 2002 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al, 2015).

Un traitement favorable reçu de la part du superviseur contribue au SOP, car d'une part, il agit en tant qu'agent et représentant de l'organisation, il agit donc selon l'opinion de la direction. D'autre part, le superviseur a la responsabilité d'encadrer et d'évaluer la performance des employés. Les travailleuses et travailleurs comprennent donc l'influence que peut avoir l'évaluation des superviseurs sur l'évaluation globale de l'équipe de gestion sur leur contribution (Rhoades et Eisenberger, 2002). Les études de Rhoades et Eisenberger (2002), d'Eisenberger et coll. (2002) et d'Eisenberger et coll. (2010) rapportent des liens très forts entre le soutien du superviseur et le SOP.

Néanmoins, l'importance de ce lien peut varier selon le degré avec lequel l'employé identifie le superviseur avec l'organisation (Eisenberger et al, 2002). Ainsi, lorsque l'employé identifie fortement le superviseur avec l'organisation, il aura tendance à analyser le style de supervision et les comportements adoptés par le superviseur comme résultant de l'organisation et non comme un choix personnel, propre à celui-ci. Par conséquent, Shoss et coll. (2013) ont mis en évidence qu'une supervision abusive aurait tendance à réduire le SOP et entraînerait des conséquences négatives pour

l'organisation. Des comportements contre-productifs (exemples : arriver en retard sans autorisation, parler négativement de l'organisation, déroger volontairement aux normes de l'organisation avec un objectif précis) pourraient être observés.

Par ailleurs, le type de leadership adopté par le superviseur peut également avoir une incidence sur le SOP. En effet, le leadership transformationnel, compte tenu du fait qu'il soit orienté vers la considération individuelle, l'attention aux besoins des subordonnés, la stimulation de la motivation et de l'implication, est fortement relié au SOP (Kurtessis et al, 2015).

En outre, les travailleuses et travailleurs peuvent également attribuer le soutien de l'équipe de travail et des collègues à l'organisation dans la mesure où l'organisation à travers ses dirigeants est le garant de la culture organisationnelle. En effet, la direction va instaurer et promouvoir la culture et les règles organisationnelles qui soutiennent des relations positives et le soutien entre collègues (Hayton et al, 2012). L'étude d'Hayton, Carnabuci et Eisenberger (2012) supporte l'existence d'un lien fort entre le soutien des collègues et le SOP. Selon ces auteurs, grâce au réseau social au travail, les travailleuses et travailleurs peuvent avoir accès à des ressources importantes pour la réalisation de leur travail et pour leur intégration dans l'organisation (exemples : l'information, les conseils professionnels, l'expertise ou encore les fournitures).

Toutefois, selon la théorie du SOP (Eisenberger et al, 1986 ; Rhoades et Eisenberger, 2002), le soutien d'un membre de l'organisation ayant un statut élevé est plus lié au SOP, car ce dernier serait davantage identifié avec l'organisation. La méta-analyse de Kurtessis et ses collaborateurs (2015), confirme ce postulat, car leurs résultats ont mis en évidence un lien plus fort du superviseur avec le SOP ($\rho = 0,60$) que celui des collègues ou de l'équipe avec le SOP.

1.4.1.2 Justice organisationnelle

La justice organisationnelle est considérée comme l'une des principales sources de SOP (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al, 2015). La perception de justice organisationnelle s'effectue au moyen d'une évaluation de différents aspects d'une situation, selon lesquels l'individu va juger qu'il a été traité justement ou injustement. Selon Cropanzano et coll. (2001) trois grandes approches conceptualisent la justice organisationnelle. Il s'agit de la théorie de l'équité d'Adams (1965), de la théorie de la justice de Folger (1986) qui a succédé à la théorie des cognitions référentes et de la théorie des heuristiques de la justice de Lind (1992). Nous allons brièvement rappeler les différentes théories avant d'aborder le lien de la justice avec le SOP.

La théorie de l'équité d'Adams (1965) (cité dans Cropanzano et al, 2001) suggère que les individus vont déterminer s'ils ont été traités justement en comparant ce qu'ils ont donné (exemples : efforts, temps, ressources cognitives) avec les rétributions reçues (exemples : salaire, promotions). Ces derniers vont également comparer leur ratio efforts-rétributions avec celui de leurs référents (exemple : collègues de travail).

Selon la théorie des cognitions référentes (Folger, 1986, cité dans Cropanzano et al, 2001), un jugement d'injustice résulterait d'une situation où une personne croit qu'une meilleure rétribution pourrait être obtenue si une procédure alternative avait été utilisée. Ainsi, plus l'individu est au courant d'autres alternatives pour avoir de meilleures rétributions, plus le sentiment d'injustice sera présent.

Enfin, la théorie des heuristiques de la justice (Lind, 2001, cité dans Cropanzano et al, 2001) suggère que lorsqu'une personne investit ses ressources personnelles dans une entité sociale, elle court le risque d'être exploitée, car elle cède son autorité à quelqu'un d'autre.

Ainsi, la personne va souvent se fier à sa première impression de justice. Ce jugement de justice va s'effectuer en trois étapes (Van den Bos et al, 2001, cité dans Cropanzano et al, 2001). Il s'agit tout d'abord de la « préformation », qui est l'étape de collecte d'informations, notamment sur le degré de confiance envers la nouvelle autorité. Ensuite viennent l'étape de formation du jugement puis la phase de « post-formation », durant lesquelles la personne va utiliser le jugement de justice formé pour interpréter et prendre des décisions dans le futur.

Trois formes de justice organisationnelle sont proposées dans la littérature (Byrne, Bobocel et Rupp, 2001 ; Simard et al, 2005). Il s'agit de la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. La première exprime la perception de justice en regard de la distribution des ressources organisationnelles (exemple : salaire, promotions, formation). La justice procédurale est, pour sa part, reliée aux règles et procédures qui mènent à la distribution des ressources organisationnelles. Alors que la première forme de justice est centrée sur les résultats, la seconde reflète les processus menant à ces derniers. La qualité du traitement interpersonnel et des explications offertes aux employés suivant la mise en application des procédures organisationnelles relève de la justice interactionnelle.

Des politiques de ressources humaines et des procédures justes permettent aux employés de mieux prédire les actions qui vont conduire aux récompenses et celles qui vont conduire aux réprimandes. Elles vont également suggérer que l'organisation est concernée par le bien-être de ses employés. En effet, les travaux de Cheung (2013) ont montré l'existence d'un lien fort entre le SOP et la justice interactionnelle, ceux de DeConinck (2010) ont montré un lien fort entre le SOP et les trois formes de justice : interactionnelle, procédurale et distributive. DeConinck et Johnson (2009) ont mis en évidence un lien avec les quatre formes de justice organisationnelle.

Les études suivantes : Wayne et coll. 2002, Ohana (2012) ont également mis en évidence des liens entre le SOP et la justice organisationnelle. Ainsi, plus il y a de justice organisationnelle, plus le SOP augmente chez les employés. Conformément à la théorie du SOP, seules les actions discrétionnaires devraient avoir une contribution majeure au SOP. La justice organisationnelle semble être vue comme sous le contrôle de la direction et donc très discrétionnaire (Kurtessis et al, 2015). Cela permet d'expliquer les résultats obtenus.

Par ailleurs, en ce qui a trait aux politiques organisationnelles, elles impliquent davantage les intérêts à sens unique. Contrairement à la justice procédurale, l'orientation des politiques organisationnelles peut suggérer aux employés que l'organisation se préoccupe plus de sa propre prospérité et qu'elle est prête à s'engager vers des comportements dangereux ou nocifs au détriment des employés. Les politiques organisationnelles impliquent en effet, des perceptions de favoritisme, manque de méritocratie et de discussion franche, la présence de cliques ou de petits groupes (Kurtessis et al, 2015). Elles ont un lien négatif avec le SOP (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al, 2015). Ainsi, plus les politiques organisationnelles sont présentes dans l'organisation, moins le soutien est perçu par les travailleuses et travailleurs.

1.4.1.3 Reconnaissance

Les formes de reconnaissance intrinsèques et extrinsèques communiquent une évaluation favorable de la contribution des employés et par conséquent contribuent au SOP (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al, 2015 ; Wayne et al, 2002 ; Kinnunen et al, 2008 ; O'Driscoll et Randall, 1999). Cependant, lorsqu'il s'agit d'évaluer la satisfaction quant aux récompenses reçues, la justice distributive semble

avoir un impact important puisque les employés ont une tendance spontanée à se comparer à leurs pairs (Fall, 2014).

La reconnaissance est un terme polysémique. Elle peut désigner le fait d'identifier quelqu'un, dans d'autres cas, faire référence à l'action de légitimer une position ou une prétention (par exemple : reconnaître un enfant par un acte notarié) et être associée avec la gratitude que l'on doit à autrui pour ses actes ou sa simple présence (Guéguen et Malochet, 2012). La définition ainsi que le regroupement des modes de reconnaissance peuvent varier d'un auteur à l'autre. Nous allons vous présenter deux définitions de la reconnaissance puis, à titre d'exemple, nous allons illustrer deux types de classement des pratiques de reconnaissance.

Pour la psychodynamique du travail, la reconnaissance du travail passe par la formulation de deux formes de jugement qui témoignent de la valeur accordée par autrui à la contribution du sujet à l'organisation du travail. Il s'agit du jugement d'utilité et de beauté. Le jugement d'utilité technique, sociale ou économique est formulé par la hiérarchie, les subordonnés ou parfois même les clients. Le jugement de beauté porte quant à lui, sur la qualité du travail, qui témoigne de sa conformité aux règles et/ou de son originalité (Gernet et Dejours, 2009).

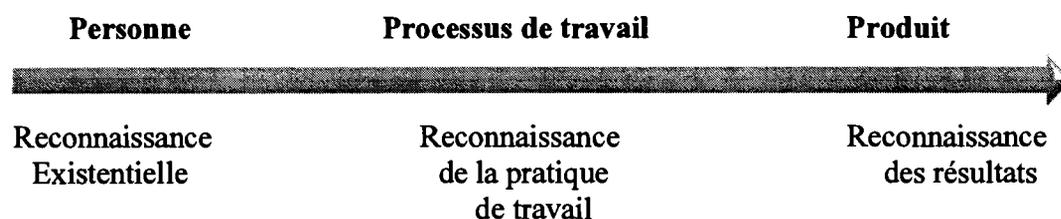
Pour Brun et Dugas (2005), la reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive, fondée sur un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Selon ces auteurs, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, publiques ou privées, pécuniaires ou non pécuniaires.

Nous voyons ici que la reconnaissance va au-delà de la notion de rémunération. Elle peut en effet prendre diverses formes. St-Onge et coll. (2005) classent les pratiques de

reconnaissance en sept grandes catégories. Il s'agit, de la communication (exemples : féliciter, remercier ou encourager), les comportements (exemples : tape dans le dos, poignée de main), les symboles honorifiques (exemples : prix, le *Golden Banana award*²), la visibilité (exemples : lettre de reconnaissance, remerciement devant les pairs), les biens, les services et les primes ponctuelles, les conditions de travail et la rémunération variable.

Brun et Dugas (2005), propose un modèle où il distingue quatre formes de reconnaissance (Figure 1), qui se subdivisent en différents niveaux: horizontal (reconnaissance entre pairs), vertical (reconnaissance des supérieurs hiérarchiques), organisationnel (reconnaissance de l'organisation), externe (reconnaissance des clients, fournisseurs et autres partenaires externes) et social (valorisation de l'utilité sociale d'une organisation ou la reconnaissance de la contribution sociale de certains corps de métier).

Figure 1.1
Les quatre formes de reconnaissances



Source : reproduit à partir de Brun et Dugas (2005, p.80)

² Le *Golden Banana Award* fait référence à l'histoire du prix reçu par des employés de Hewlett-Packard voir St-Onge et al, 2005, p.89

1.4.1.4 Cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles

Parmi les aspects de la relation entre l'employé et l'organisation ayant un impact sur la qualité de celle-ci, nous allons aborder sur la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles.

La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles est associée au concept d'adéquation personne-organisation (Chatman, 1989). Du côté individuel, les valeurs sont définies comme des croyances profondes et durables qui constituent la base pour orienter nos actions et les justifier, développer nos attitudes et évaluer les autres (Rokeach, 1968, p.308, cité dans Erdogan et al, 2004). Du côté organisationnel, les objectifs de l'organisation reflètent les valeurs et les obligations des fondateurs et des leaders (Schneider, 1987). Ces valeurs peuvent être vues, entre autres, à travers les normes et les règles instaurées. Ces dernières constituent une base élaborée et généralisée qui justifie le fonctionnement de l'organisation, les systèmes qui vont être mis en place, par exemple : les comportements appropriés et non appropriés des membres de celle-ci. Ainsi, on peut parler de congruence de valeurs lorsque les valeurs (croyances et les priorités) des employés sont similaires à aux normes et valeurs de l'organisation (Chatman, 1989, p.308).

Les travaux qui étudient le lien entre le SOP et la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles sont peu nombreux à ce jour (Kurtessis et al, 2015). Howsden (1994) a étudié ce lien, ses résultats ont montré une corrélation positive entre la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles et le SOP. La méta-analyse de Kurtessis et coll. (2015) montre également des résultats similaires. Ainsi, plus la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation sont fortes, plus le SOP est élevé. En effet, cela peut se comprendre par le fait que la congruence des

valeurs organisationnelles et individuelles favorise la communication et la confiance entre les deux parties (organisation et individu) (Edwards, 2009).

De plus, selon le même auteur, lorsqu'il y a congruence, les besoins de l'individu sont considérés à différents niveaux dans l'organisation, par exemple, au moment de l'évaluation de la performance, mais aussi, pour la détermination des objectifs et pour le « design » de l'emploi (caractéristiques du poste de travail).

1.4.1.5 Autonomie et charge de travail

L'autonomie a un impact important sur la perception de soutien organisationnel chez les travailleuses et travailleurs. Plusieurs études révèlent un lien très fort entre l'autonomie et le SOP (Eisenberger, Rhoades, et Cameron, 1999 ; Yoon et al, 1996 ; Yoon et Lim 1999 ; Eisenberger et Rhoades, 2002 ; Kurtessis et al, 2015).

On peut parler d'autonomie, lorsque les employés ont un sentiment de contrôle sur la façon dont ils font leur travail, ce qui inclue notamment, les horaires, les procédures de travail et la variété des tâches. En offrant un niveau satisfaisant d'autonomie à ses employés, l'organisation démontre sa confiance envers ses travailleurs. Ainsi, plus l'autonomie augmente, plus le SOP croît.

La charge de travail quant à elle, implique des demandes qui dépassent ce que l'employé peut raisonnablement accomplir dans un temps donné. La charge de travail est corrélée négativement avec le SOP (Yoon et Lim, 1999 ; Eisenberger et Stinglhamber, 2011 ; Kurtessis et al, 2015). En d'autres termes, plus la charge de travail augmente, moins les travailleuses et travailleurs sont susceptibles de percevoir le soutien organisationnel.

1.4.2 Antécédents individuels du soutien organisationnel perçu

D'après la revue de littérature de Rhoades et Eisenberger (2002), très peu d'attention a été accordée aux antécédents individuels. Les variables sociodémographiques notamment, sont souvent utilisées comme variable de contrôle. Le genre et le temps de travail ont retenu notre attention. En ce qui a trait au genre, les résultats de l'étude menée par Witt et Hellman (1992) indiquent des corrélations significatives avec le SOP.

Par ailleurs, nous avons constaté dans certains travaux l'utilisation de la variable « *tenure* » qui peut se traduire par « ancienneté »³. Dans les travaux effectués par Witt et Hellman (1992) et Hofmann et Morgeson (1999), on observe des corrélations négatives entre la durée du mandat et le SOP. Cela signifierait que plus la durée du mandat augmente, moins on perçoit du soutien organisationnel.

1.5 Conséquences du soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel joue un rôle important dans la relation de travail. Un niveau élevé de SOP peut être associé à plusieurs répercussions positives aussi bien pour le travailleur que pour l'employeur (Walters et Raybould, 2007 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Baran et al, 2012 ; Kurtessis et al, 2015). Dans les sections suivantes, nous allons mentionner certaines d'entre elles.

³ <http://www.wordreference.com/enfr/tenure>

1.5.1 Engagement au travail

L'engagement au travail est un concept largement étudié et qui a son propre champ de recherche. Il existe différentes formes d'engagement au travail. Il s'agit de l'engagement affectif, normatif et de continuité. L'engagement affectif fait référence à l'attachement émotionnel, à l'identification avec l'organisation et à l'implication dans l'organisation. Ce type d'engagement constitue un déterminant important pour les actions de l'employé dans l'organisation. Tandis que l'engagement de continuité se base sur le calcul des coûts associés au départ de l'organisation. L'engagement normatif, quant à lui, reflète l'obligation perçue de rester dans l'organisation (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002).

Des études (Allen, 1992 ; O'Driscoll et Randall, 1999 ; Caesensa et Stinglhamber, 2014 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al, 2015) ont mis en évidence l'influence positive du SOP sur l'engagement au travail. Dans l'ensemble, leurs recherches indiquent que plus les travailleuses et travailleurs se sentent soutenus plus, ils seront enclins à s'engager au travail. Néanmoins, cela est vrai uniquement pour l'engagement affectif et normatif. En effet, en offrant du soutien organisationnel, l'organisation montre à ses travailleuses et travailleurs qu'elle mettra à disposition l'aide, les ressources et le soutien nécessaire à la réalisation efficace du travail (Eisenberger et Stinglhamber, 2011 ; Caesensa et Stinglhamber, 2014).

Par ailleurs, selon le principe de l'échange social et de la réciprocité, le SOP va augmenter le sentiment de redevabilité envers l'organisation. Ainsi, puisque l'employé a le sentiment d'être « endetté », il va agir en s'engageant envers l'organisation, non pas spontanément, mais plutôt pour « payer sa dette », par obligation. Cette obligation peut s'étendre à plusieurs domaines, tels que l'obligation de rester dans l'organisation (Kurtessis et al, 2015).

Pour l'engagement de continuité, le SOP n'a pas d'effet positif, au contraire, plus il y a de SOP, moins il y a d'engagement de continuité (Rhoades et Eisenberger ; 2002 ; Kurtessis et al, 2015). Ceci est cohérent avec les résultats mentionnés ci-dessus. En effet, puisque le SOP favorise d'autres formes d'engagement, notamment, l'engagement affectif, il n'est pas étonnant qu'il diminue l'engagement de continuité.

1.5.2 Implication au travail

L'implication au travail peut être définie comme le degré d'identification psychologique d'une personne à son travail, ou l'importance du travail dans la représentation complète de soi de celle-ci (Lodahl et Kejnar, 1965, p.24). L'implication fait référence à l'importance du travail pour l'individu et à la place que le travail prend dans la perception de la valeur de la personne. Ainsi, les personnes très impliquées dans leur travail auront tendance à considérer leur travail comme un aspect majeur de leur identité. L'implication au travail a une relation positive avec le SOP (Cropanzano et al, 1997 ; O'Driscoll et Randall, 1999 ; Kurtessis et al, 2015 ; Eisenberger et al, 2002). Par conséquent, plus les travailleuses et travailleurs perçoivent du soutien organisationnel, plus elles/ils seront impliqués dans leur travail. Le SOP a donc pour effet d'amplifier l'implication des individus au travail.

1.5.3 Performance au travail et comportements de citoyenneté organisationnelle

Dans la littérature on note également un effet positif du soutien organisationnel sur la performance au travail (Cullen et al, 2014 ; Lynch et al, 1999 ; Rhoades et al, 2002) et sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Lynch et al, 1999 ; Moorman et Niehoff, 1998 ; Chen et al, 2009 ; Paillé, 2007).

Les résultats de ces études suggèrent que la présence du SOP aurait tendance à faire croître la performance au travail. Cette dernière peut être définie comme l'efficacité avec laquelle les travailleuses et travailleurs effectuent les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation, directement en réalisant une partie du processus ou indirectement, en fournissant le matériel ou les services nécessaires (Borman et Motowildo, 1993, dans Borman et Motowildo, 1997).

Cette hausse de la performance face aux tâches relatives au poste de travail va aller au-delà des responsabilités assignées. En effet, selon les études mentionnées ci-dessus, les travailleuses et travailleurs qui se sentent soutenus auraient tendance à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Les CCO correspondent à des comportements discrétionnaires non reliés au travail prescrit (tel que contenu dans la description de poste), qui ont l'intention d'aider les autres dans l'organisation ou de démontrer le souci de soutenir l'organisation (Borman et Motowildo, 1997). Ces comportements peuvent prendre différentes formes, il peut s'agir d'offrir des suggestions constructives, de l'entraide ou encore le civisme (Paillé, 2007)

1.5.4 Satisfaction au travail et autres variables

Par ailleurs, il semble que le SOP ait une influence sur les réactions affectives des employés à l'égard de leur travail (Rhoades et Eisenberger, 2002). En effet, il apparaît que les employés qui reçoivent un niveau élevé de soutien organisationnel sont plus satisfaits avec leur travail (Cullen et al, 2014 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Eisenberger et al, 1997) et sont davantage de bonne humeur au travail (Rhoades et Eisenberger, 2002). La satisfaction au travail fait référence aux attitudes chargées d'affects vers leur travail (Witt, 1991, dans Rhoades et Eisenberger, 2002).

La bonne humeur quant à elle, peut être vue comme un état faisant partie de l'affectivité, influencé par l'environnement (George et Brief, 1992, dans Rhoades et Eisenberger, 2002). De surcroît, il a été mis en évidence dans l'étude de Kurtessis et coll. (2015) que les personnes qui se sentent soutenues au travail tendent à avoir une relation plus équilibrée entre la vie au travail et hors travail (Kurtessis et al, 2015).

1.5.5 Comportements de retrait

Puisque les employés avec un SOP élevé s'identifient plus avec l'organisation, sont plus engagés affectivement et se sentent d'une certaine façon obligés de promouvoir ses objectifs et ses buts, ils sont moins enclins à quitter l'organisation ou à adopter des comportements de retrait. Le SOP est donc positivement corrélé à l'intention de rester dans l'organisation et négativement corrélé avec l'intention de quitter l'organisation, l'absentéisme, les activités de recherche d'emploi et le taux de roulement. Cependant, le SOP n'est pas relié au retard, contrairement à ce que l'on pourrait penser (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al, 2015).

1.6 Soutien organisationnel perçu et santé mentale

1.6.1 Précisions terminologiques de la santé mentale

1.6.1.1 Définitions de la santé mentale

L'Organisation Mondiale de la santé (OMS) définit la santé mentale comme:

Un état de bien-être permettant à chacun de reconnaître ses propres capacités, de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et fructueux et de contribuer à la vie de sa communauté⁴.

Dans ce sens, la santé mentale est le fondement du bien-être d'un individu et du bon fonctionnement d'une communauté. Ainsi, la santé psychologique peut être perçue sous deux angles complémentaires : le bien-être et la détresse. Le bien-être peut se définir comme « un état de plénitude (bonheur) qui s'exprime par la prédominance des états positifs sur les affects négatifs » (Zawieja et Guarnieri, 2014).

Selon Dierner (2000), le bien-être inclut trois composantes : la satisfaction de la vie (générale et par domaines), l'affectivité positive et l'affectivité négative (Dierner, 2000, dans Bruchon-Schweitzer et Boujut, 2014). La détresse, quant à elle, constitue un indice de mauvaise santé psychologique (Zawieja et Guarnieri, 2014).

Dans le cadre spécifique du travail, la santé psychologique peut être vue comme un système dynamique, qui émerge comme un ensemble interrelié d'inducteurs, de médiateurs et de résultats (Zawieja et Guarnieri, 2014).

1.6.1.2 Définition de problème de santé mentale

Nous pensons qu'il est pertinent de définir le terme « problème de santé mentale », car on substitue souvent les expressions « problèmes de santé mentale », « maladie mentale » et « troubles mentaux » l'un à l'autre. Pourtant, ce ne sont pas des termes équivalents.

⁴ <http://sante.gouv.qc.ca/problemes-de-sante/sante-mentale/>,
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/fr/>

Selon le gouvernement du Canada (2006) :

Les problèmes de santé mentale désignent tout écart par rapport à l'état de bien-être mental ou psychologique, les termes « maladie » et « trouble » renvoient à des affections reconnues cliniquement, et elles donnent à entendre qu'il y a soit significative, soit dysfonctionnement, ou un risque tangible de résultats néfastes ou indésirables (Gouvernement du Canada, 2006, p.2)⁵.

Dans le même sens, l'OMS (2005) ajoute que :

Le vocable « problèmes de santé mentale » est utilisé pour décrire les symptômes associés à une maladie mentale, mais qui ne sont pas suffisamment sévères pour être diagnostiqués « maladie mentale ». Tandis que les problèmes de santé mentale peuvent causer de la souffrance chez les individus et leur famille et ont un impact négatif sur le rendement au travail, ils ne mènent pas nécessairement au développement d'une maladie mentale. (Organisation mondiale de la santé, 2005, p. 12)

Autrement dit, la personne qui a vécu ou vit des problèmes de santé mentale peut se sentir stressée, anxieuse ou, mais cet état symptomatique n'est pas assez marqué cliniquement pour renvoyer à un trouble mental. Les problèmes de santé ne désignent donc pas une maladie mentale ou un trouble mental diagnostiqué par un médecin ou un psychiatre (Corbière et Durand, 2011). Dans ce mémoire, nous adopterons le terme de problème de santé mentale.

⁵Définition tirée de la publication du Gouvernement du Québec (2006) : aspect humain de la santé mentale et de la maladie mentale au Canada

http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/human-humain06/pdf/human_face_f.pdf

1.6.2 Détresse au travail

Dans ce mémoire, nous utiliserons le mot *détresse* au lieu de *stress* (terme anglophone), en faisant référence au terme « *distress* » pouvant être traduit comme le mauvais *stress* ou le *stress* indésirable selon la distinction faite par Selye (1976, dans Kendall et al, 2000). Néanmoins, afin de préserver une certaine uniformité avec les études consultées, nous utiliserons le terme *stress* au lieu de *détresse* lorsqu'il s'agira de modèles ou de concepts.

Le terme « *stress* » vient du verbe latin *stringere* (serrer, resserrer), qui donna en vieux français *estresse* (étroitesse, oppression) (Zawieja et Guarnieri, 2014). Bien qu'il existe différentes conceptions théoriques du *stress*, toutes restent très proches de la racine latine du terme, qui fait référence à une certaine pression ou oppression.

Dans les sections suivantes, nous allons voir les différentes formes et conceptions théoriques de la *détresse* au travail. Ensuite, nous allons décrire le modèle du *stress* de Lazarus et Folkman (1984) puis effectuer une recension des écrits sur les liens entre le *stress* et le SOP.

1.6.2.1 Types de *détresse* au travail

On distingue différents types de *détresse* au travail. Il peut être question de *stress* aigu, post-traumatique ou chronique (Kendall et al, 2000 ; Truchot, 2004).

Le *stress* aigu se manifeste lorsque l'individu fait face à une situation nouvelle, imprévue, à laquelle il doit donner une réponse rapide. La menace est facilement identifiable. Cela peut être une dispute avec un collègue, un bruit intense, un accident. Dans une situation de *stress* aigu, la réponse est souvent une montée importante

d'anxiété, mais assez rapidement on observe un retour à l'état physiologique et psychologique normal.

Le *stress* post-traumatique est un ensemble de réactions différées ou retardées (émotions, comportements, conscients ou non), provoquées par le souvenir d'un évènement traumatisant ou particulièrement menaçant (par exemple : confrontation à la mort, agression violente, braquage). Le *stress* post-traumatique peut être aigu (les effets sont ressentis d'un à trois mois après l'évènement traumatisant), chronique (les effets s'observent au moins trois mois après), ou différé (les effets surviennent plus de six mois après l'évènement, voire des années après).

Le *stress* chronique vient d'une accumulation de pression, d'une exposition longue à des agents stressants, pas toujours clairement identifiés par l'individu. Ici, la réaction commence graduellement et se poursuit lentement. Le *stress* post-traumatique tend à se manifester avec des symptômes physiques et/ou psychologiques variés, tels que, l'hypertension, les troubles du sommeil, maladies cardiovasculaires, symptômes dépressifs.

1.6.2.2 Conceptions théoriques de la détresse

Il existe essentiellement trois approches différentes pour définir et étudier la détresse au travail (Cox et al, 2006 ; Truchot, 2004). Il s'agit de l'approche technique, physiologique et psychologique.

Selon l'approche technique, le *stress* ou la détresse désigne une propriété objectivement mesurable de l'environnement. Cette caractéristique de l'environnement est en général conçue en matière de charge, de demandes imposées à l'individu ou

d'éléments menaçants ou nocifs. Ici, le *stress* est vu comme un stimulus, un attribut de l'environnement qui cause une tension chez l'individu. Ainsi, selon Symonds, 1947 :

Le *stress* est ce qui arrive à l'homme, pas ce qui se produit en lui. C'est un ensemble de causes, non un ensemble de symptômes (dans Truchot, 2004, p.44).

L'approche physiologique considère quant à elle, le *stress* comme une réaction physiologique de l'organisme face à un environnement menaçant ou néfaste. Ainsi, face à une menace, un ensemble de réactions physiologiques (libération de glucose, augmentation du rythme cardiaque, etc.) préparent l'organisme à l'action, soit, combattre, soit, fuir pour échapper à la source du stress. Ici, le *stress* est une rupture de l'état physiologique normale, une perturbation de l'homéostasie. Selye (1950, 1956) définit le *stress* comme :

Un état manifesté par un syndrome spécifique consistant en l'ensemble des changements non spécifiques survenant dans le système biologique (dans Cox et al, 2006, p.33).

Enfin, l'approche psychologique envisage le *stress* au travail comme un ensemble d'interactions dynamiques entre le sujet et son environnement de travail. Ici, les caractéristiques du premier (exemples : son interprétation de la situation, sa croyance en sa capacité à maîtriser la situation, etc.) et celles du second (charge de travail, latitude décisionnelle, etc.) interagissent pour engendrer le stress.

L'approche psychologique comprend deux conceptions théoriques complémentaires : l'approche interactionniste et l'approche transactionnelle. La première s'intéresse aux caractéristiques structurelles de l'interaction d'une personne avec son environnement de travail. Pour Karasek (1976), qui est l'auteur d'un des modèles fondateurs de ce courant, le *stress* survient lorsque les exigences de l'environnement sont en déséquilibre avec le contrôle que l'individu a sur son travail (dans Cox et al, 2006).

La seconde porte sur les processus cognitifs et les réactions émotionnelles qui sous-tendent l'interaction du sujet avec son environnement. Ainsi, dans son modèle transactionnel du « déséquilibre entre l'effort et la récompense », Siegrist (1990, dans Cox et al, 2006) affirme que la meilleure définition de l'état de stress chronique consiste à le décrire comme une disparité entre les efforts consentis et les gains obtenus.

1.6.2.3 Paradigme de Lazarus et Folkman (1984)

Le modèle transactionnel a nettement influencé les recherches sur la détresse au travail (Truchot, 2004). Le paradigme de Lazarus et Folkman (1984) est l'un des modèles les plus étudiés. Selon Lazarus et Folkman (1984b), la détresse est :

Une transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être (p. 19, dans Bruchon-Schweitzer, 2001).

Ainsi, les événements n'ont pas tous le même impact sur tous les individus. Un événement n'est stressant que si l'individu l'évalue comme tel, c'est l'expérience de chaque individu vis-à-vis de cet événement qui importe par rapport à l'évaluation « objective » de celui-ci comme stressant.

Par ailleurs, selon ce paradigme, l'individu ne subit pas passivement les événements de Vie. Il évalue ces événements et essaye d'y faire face en fonction de cette opération d'évaluation. C'est ce que les auteurs appellent « *coping* », traduit en français par stratégies d'ajustements (Bruchon-Schweitzer, 2001).

Les auteurs différencient deux évaluations (Bruchon-Schweitzer, 2001 ; Truchot, 2004). Avec la première, l'évaluation primaire, l'individu apprécie la nature et le sens

de la situation et l'impact qu'elle peut avoir sur lui. Cette situation pourrait être jugée non pertinente, pertinente et positive, pertinente et négative. C'est dans ce dernier cas que s'enclenchera le processus de stress. Avec l'évaluation secondaire, l'individu évalue non seulement ce qui peut être entrepris pour faire face à la menace, mais aussi la pertinence ou l'efficacité de ses réactions potentielles. Ici, la personne va rechercher les ressources disponibles, internes (exemple : compétences) ou externes (exemple : soutien social).

Il existe différentes stratégies d'ajustement utilisées pour diminuer la tension provoquée par la situation. Globalement, les auteurs en distinguent deux (Bruchon-Schweitzer, 2001 ; Truchot, 2004). Il s'agit des stratégies d'ajustements centrées sur le problème ou centrées sur l'émotion. Les personnes qui adoptent une stratégie centrée sur le problème ont en général deux options : résoudre le problème (recherche d'informations, élaboration de plans d'action) ou affronter le problème (efforts et actions directs pour modifier le problème). La stratégie d'ajustements centrée sur les émotions vise à gérer les réponses émotionnelles induites par la situation. Il existe différentes réponses appartenant à cette catégorie (consommer des substances, s'engager dans des activités, telles que le sport ou la lecture, l'auto-accusation, etc.).

Dans ce modèle, le soutien social peut apparaître à différents niveaux, durant la phase d'évaluation secondaire, comme une ressource disponible pour l'individu et comme une stratégie d'ajustement, car cela demande des efforts pour aller rechercher le soutien (Bruchon-Schweitzer, 2001 ; Truchot, 2004). Dans la prochaine section, nous allons effectuer une recension des écrits portant sur le SOP et ses liens avec le stress au travail.

1.6.2.4 Détresse au travail et soutien organisationnel perçu

Le SOP n'est pas seulement la base pour une relation d'échange entre l'employeur et la travailleuse ou le travailleur, mais également un réservoir de ressources que les employés cherchent à conserver. En effet, selon Panaccio et Vandenberghe (2009), le SOP apporte les ressources nécessaires qui permettent aux travailleuses et travailleurs de réagir efficacement face aux demandes au travail. Dans leur revue de littérature, Baran, Rhoades Shanock et Miller (2012) soulignent l'effet « tampon » du SOP. Selon cette hypothèse, le SOP vient amortir tel un « pare-chocs » la relation négative entre la détresse ressentie par les employés et l'impact sur leur bien-être.

De plus, l'étude d'Armstrong-Stassen (2004), auprès des travailleuses et travailleurs dans le secteur de la santé, démontre que ces derniers sont plus engagés envers l'organisation, vivent mieux les symptômes, notamment psychologiques liés au contexte de restructuration lorsque ces derniers se sentent valorisés et qu'ils sentent que l'organisation est préoccupée par leur bien-être. Dans leur étude auprès des militaires, Dupré et Day (2007) révèlent également que lorsque les employés se sentent soutenus par l'organisation ainsi que par leurs superviseurs, ils rapportent moins de symptômes de mauvaise santé.

Par ailleurs, la présence d'un bon SOP ne produit pas seulement la diminution de la détresse, elle affecte également le choix de stratégie d'ajustement adoptée pour gérer la détresse. En effet, dans une étude longitudinale, Armstrong-Stassen (2004) démontre que le SOP aurait tendance à prédire l'utilisation de la stratégie d'ajustement orientée sur le contrôle, chez les infirmières évoluant dans une organisation en restructuration. Ainsi, l'auteur conclut que le SOP aide à gérer efficacement les stressés organisationnels en mettant en œuvre une réévaluation cognitive ainsi que des actions orientées vers la prise en charge du problème et la proactivité. Cette stratégie est

associée à des conséquences très positives, car elle vise à agir directement sur la problématique au lieu de l'éviter ou d'opter vers des stratégies visant à le soulager.

Les résultats de la méta-analyse de Kurtessis et coll. (2015) montrent que les employés ayant un fort SOP sont moins en détresse. La relation est significativement négative avec le SOP, mais modérée.

1.6.3 Burnout

Le *burnout* ou l'épuisement professionnel n'est pas un syndrome nouveau. Bradley (1969) a été le premier à envisager un état de détresse particulier, lié au travail, qu'il nomma *burnout* (Truchot, 2004). Néanmoins, le terme *burnout* est utilisé de façon plus fréquente depuis les années 1970, période pendant laquelle les premières recherches voient le jour. Freudenberger (1975) puis Maslach (1976) sont parmi les premiers à documenter ce sujet, en instaurant les premières réflexions théoriques sur les manifestations d'usure professionnelle (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Truchot, 2004).

Au départ, les travaux se concentrent exclusivement sur les professionnels ayant un travail impliquant des interactions fréquentes avec la clientèle (exemples : dans le secteur de la santé et de l'éducation). C'est ensuite que la compréhension du concept s'élargit (Zawieja et Guarnieri, 2013 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

1.6.3.1 Définitions du *Burnout*

Il existe plusieurs définitions, plusieurs approches et plusieurs modèles qui conceptualisent le *burnout* (Zawieja et Guarnieri, 2013). Toutefois, ces définitions se complètent plus qu'elles ne s'opposent. On peut les regrouper selon qu'elles envisagent le *burnout* comme un état, celui de la personne atteinte, ou comme un processus, celui conduisant à l'état en question. En fait, les premières décrivent l'aboutissement du processus qu'envisagent les secondes (Truchot, 2004).

Parmi les définitions les plus connues en termes d'état, nous avons celle de Maslach et Jackson (1981) qui définit le *Burnout* comme :

Un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui (Truchot, 2004, p.19).

Celles en termes de processus, affirment que :

Le *burnout* débute avec des tensions qui résultent de l'écart entre les attentes, les intentions, les efforts, les idéaux de l'individu et les exigences de la rude réalité quotidienne (Truchot 2004, p.20).

Avec l'évolution des recherches dans le domaine, on comprend que le *burnout* s'inscrit dans une transaction entre l'homme et son environnement de travail. En effet, le *burnout* apparaît lorsque la relation que la personne entretient avec son travail n'atteint pas d'équilibre (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Zawieja et Guarnieri, 2013).

Il est important de comprendre que, bien que le *burnout* puisse ressembler à la dépression, il se distingue de celle-ci en raison de son caractère spécifique au contexte

de travail. Or, la dépression quant à elle, a tendance à s'imprégner dans chaque domaine de la vie de l'individu (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

Par ailleurs, le *burnout* peut être vu sous l'angle d'un continuum « *burnout-engagement* » (Maslach et Leiter, 2008). Ainsi, plus la relation entre les deux composantes (humaine et organisationnelle) sera en déséquilibre plus important, sera le degré d'épuisement éprouvé. Inversement, plus l'adéquation ou l'équilibre entre l'individu et les dimensions du travail sera atteint, plus l'engagement au travail sera important. Dans ce sens, le *burnout* est considéré comme l'érosion de l'engagement au travail. L'engagement caractérisé par l'énergie, l'implication et une grande efficacité pourrait en effet être l'opposé du *burnout*, qui se compose au contraire d'une fatigue intense, du cynisme et d'un faible sentiment d'efficacité (Maslach et Leiter, 1997).

1.6.3.2 Dimensions du burnout selon Maslach et Jackson (1981)

Selon le modèle du *burnout* de Maslach et Jackson (1981), le *burnout* comprend trois dimensions centrales : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement professionnel.

L'épuisement émotionnel fait référence à un sentiment de débordement émotionnel constant, à un manque d'énergie, à de l'anxiété et à la perception d'avoir épuisé toutes ses ressources physiques et émotionnelles. La personne n'est plus motivée par son travail et ne l'effectue plus comme auparavant. Elle ressent de la frustration et des tensions. Cette dimension joue un rôle central dans le processus du *burnout* (Maslach et Goldberg, 1998 ; Truchot, 2004).

La dépersonnalisation représente la dimension interpersonnelle du *burnout*. Elle renvoie au développement d'attitudes impersonnelles, négatives, insensibles, détachées

et cyniques envers les personnes dont on s'occupe (exemples : élèves, patients, clients, etc.). La personne dresse une barrière qui l'isole des clients et de ses collègues. Dans ces cas, il n'est pas rare d'entendre parler de « l'appendicite de la chambre 22 ». La dépersonnalisation peut prendre des formes plus dures et s'exprimer à travers des attitudes et des comportements de rejet, de stigmatisation, de maltraitance. Cette attitude est une stratégie destinée à faire face à l'épuisement des ressources internes et à s'adapter au manque d'énergie et de motivation (Truchot, 2004).

Enfin, le manque ou la réduction de l'accomplissement personnel renvoie à la tendance à évaluer négativement ses accomplissements personnels, à dévaloriser son travail et ses compétences, au développement d'un sentiment d'échec et de manque de productivité au travail suite à une auto-évaluation personnelle (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Truchot, 2004). Cette dimension peut également être marquée par une chute de motivation, par l'impossibilité d'accéder dans et par le travail à une production de sens (Zawieja et Guarnieri, 2013; Dextras-Gauthier et Marchand, 2016).

1.6.3.3 Burnout et soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu semble avoir un impact positif sur le *burnout*. Cela signifie que, plus les travailleuses et travailleurs perçoivent le soutien organisationnel, moins il y a de *burnout*. En effet, l'étude de Kang, Twigg et Hertzman (2010) chez des chefs dans le secteur de la restauration montre un effet négatif direct et très fort du SOP sur les trois dimensions de l'épuisement professionnel (épuisement émotionnel, dépersonnalisation et accomplissement personnel). Byrne et Hochwarter (2008) trouvent également une relation négative entre le SOP et le *burnout*, mais plus spécialement avec la dimension de la dépersonnalisation.

Dans les travaux de Walters et Raybould (2007), une relation significative entre le SOP et les trois dimensions de l'épuisement professionnel a également été constatée. Dans cette étude, le SOP est associé à un faible niveau d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation et un niveau élevé de sentiment d'accomplissement personnel dans le domaine de l'hôtellerie. Ainsi, plus les travailleuses et travailleurs se sentent soutenus par l'organisation, moins ils se sentent épuisés émotionnellement et moins ils se sentent cyniques. En d'autres termes, les employés qui se sentent soutenus par l'organisation se sentent plus confiants et efficaces dans leur rôle. Les résultats de la méta-analyse effectuée par Kurtessis et coll. (2015) vont dans le même sens que les précédentes. La relation entre le *burnout* et le SOP est significativement négative.

1.7 Secteur de la santé, conditions de travail et santé mentale

De plus en plus de témoignages, véhiculés dans l'actualité, font remonter les situations de malaise des personnels soignants. Ces derniers dénoncent les conditions de travail, la souffrance et la violence, face auxquelles les professionnels de la santé sont confrontés. Dans la littérature scientifique⁶, les travaux soulignent également l'importance grandissante de la détresse psychologique chez les travailleuses et travailleurs du secteur de la santé et de services sociaux.

Les professions liées aux soins sont des emplois à forte tension, qui sont classées parmi les professions les plus à risque de souffrir de détresse au travail (CNESST, 2010-2013, 2011-2014). Certaines professions, telles que celles des médecins, des préposés et des infirmiers semblent être plus touchées par la détresse, à des degrés très élevés pour certaines (Lissandre et al, 2008).

⁶ Par exemple : Brami et al, 2007 ; Grunfeld et al, 2000 ; Lissandre et al, 2008 ; Barbier, 2004

L'organisation et les conditions de travail sont souvent évoquées parmi les facteurs principaux pouvant impacter sur la détresse et l'épuisement professionnel des soignants (Maslach et Leiter, 2011). Parmi celles-ci, nous avons le manque de reconnaissance des collègues et des supérieurs, un échange et un soutien insuffisant (Lissandre et al, 2008), une charge de travail très élevée (Grunfeld et al, 2000 ; Pisljar, 2011). Sans compter, les longues heures de travail (Pisljar, 2011), l'interruption des tâches et l'ambiguïté des rôles (Canoui et Mauranges, 2004, chap.6). En effet, l'infirmier ou l'infirmière dérangé(e) doit fournir un effort supplémentaire pour retrouver sa concentration. De plus, il arrive souvent que ces derniers endossent une responsabilité ponctuelle à laquelle il n'est pas préparé qui modifie son activité et son statut. La difficulté à faire face à cette situation ambiguë engendre de la détresse, et ce d'autant plus fortement qu'elle se double fréquemment d'un non-dit.

Par ailleurs, de nombreuses réformes se sont succédées au sein du secteur hospitalier au Canada. Elles soumettent les établissements de santé à une pression financière forte et à l'adoption de nouvelles logiques, qui étaient restées longtemps à l'écart du monde hospitalier (performances économiques, efficience, rationalisation, compétitivité, etc.) (Brami et al, 2007 ; Mallette, 2011 ; Giguere-Martel, 13 avril 2015).

Outre ces changements institutionnels, l'hôpital se caractérise par un environnement en constant changement. L'évolution rapide de la technologie, les nouveaux développements médicaux associés à la complexité du travail des soignants font également partie de la réalité de ce milieu. L'étude de Verhaeghe et coll. (2006) aux près de plus de 2000 infirmiers, met en évidence que 61,5% ont été confrontés à des changements de collègues, 37% à des changements d'heures, 19,6% à des changements de tâches, 12% à des changements de lieu de travail dans six derniers mois. Tous ces changements engendrent une forte détresse et de l'épuisement chez les travailleuses et travailleurs.

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons la problématique, les objectifs, les questions ainsi que les hypothèses de recherche. Ensuite, nous présentons le cadre d'analyse qui inclut la présentation des modèles et des définitions des principales variables de la recherche. Enfin, discutons de la pertinence de la recherche à différents niveaux, notamment, individuel, organisationnel et sociétal.

2.1 Problématique de recherche

La détresse psychologique est devenue un enjeu de société. Elle interpelle les acteurs à tous les niveaux et la préoccupation grandissante qu'il suscite se manifeste aussi bien dans la littérature scientifique, dans les médias, que dans le quotidien des individus (Cox et al, 2006 ; Marchand et Vandenberghe, 2015). Au travail, la détresse touche de plus en plus de salariés. Entre 2009 et 2010, au Québec, 37,3 % des personnes âgées de 15 à 74 ans éprouvaient une détresse quotidienne élevée au travail (Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC)⁷.

En 2013, deux mille neuf cent quarante-cinq (2 945) demandes d'indemnisations pour des lésions attribuables à la détresse en milieu de travail ont été reçues par la CNESST⁸(Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail). La majorité des demandes répertoriées sont attribuables à une détresse aigue. Dans le

⁷ Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC), Statistique Canada. Tiré du rapport de l'onglet Plan commun de surveillance produit par l'Infocentre de santé publique à l'Institut national de santé publique du Québec, le 28 septembre 2012. Mise à jour de l'indicateur le 1er mai 2012

⁸ Rapport sur les statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail entre 2010-2013

secteur de la santé, les cas de détresse au travail semblent être fortement présents. Le rapport de la CNESST (cité ci-dessus) indique que les professions du secteur de la santé font partie des professions les plus représentées parmi les demandes acceptées en 2013 et 2014.

Ces chiffres sont alarmants, cependant, ils ne représentent pas toute l'envergure du phénomène de détresse au travail. En effet, déterminer l'ampleur des problèmes de santé causés par la détresse au travail n'est pas une tâche aisée (Cox et al, 2006). Les grilles ou les critères utilisés par les employeurs et les organismes gouvernementaux ne permettent pas de classer tous les individus. Par exemple, parmi les deux mille neuf cent quarante-cinq (2 945) demandes d'indemnisations attribuables à la détresse reçues par la CNESST en 2013, seuls 34% des demandes ont été acceptées. Par ailleurs, ces grilles ne permettent pas de classer tous les problèmes de santé mentale. Le *burnout*, par exemple, n'est pas encore reconnu dans le DSM (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) et est sous-représenté dans le rapport de la CNESST 2010-2013 (aucun cas) et 2011-2014 (deux demandes acceptées).

La détresse au travail a des répercussions néfastes sur la santé physique et mentale des travailleuses et travailleurs, cela ne fait plus aucun doute. Dans plusieurs pays, nous connaissons notamment, un nombre important de suicides et de tentatives de suicide de salariés sur les lieux de travail (Soares, 2014 ; Gintrac, 2011). S'attaquer aux problèmes de santé mentale au sein de la population active devient un enjeu essentiel et une priorité pour de nombreux pays (OCDE, 2012). Les organisations se montrent également de plus en plus préoccupées sur la façon de réduire la détresse dans les milieux de travail (Stamper et Johlke, 2003 ; Richardson et al, 2008). En effet, l'organisation a un rôle important à jouer en ce qui a trait à la santé de ses travailleuses et travailleurs. Bien qu'elle soit souvent désignée comme étant le « problème », elle peut également faire partie de la solution, en offrant à ses employés les ressources nécessaires pour effectuer leurs tâches (Marchand et Vandenberghe, 2015).

Parmi les ressources dont dispose un individu pour face à une situation stressante, nous avons vu précédemment (chapitre 1), que le soutien social peut être un atout efficace (Viswesvaran et al, 1999 ; Bruchon-Schweitzer et Boujut, 2014). Dans un contexte organisationnel, le soutien de l'organisation peut jouer un rôle très important dans la gestion de la détresse et du *Burnout* chez les travailleuses et travailleurs (Eisenberger et al, 2002 ; Kurtessis et al, 2015). En effet, le SOP est une ressource précieuse qui peut renforcer la capacité des individus à gérer leur détresse au travail, en amortissant les effets négatifs de celui-ci (Corpanzano et al, 1997 ; Panaccio et Vandenberghe, 2009 ; Zach et Winter, 2011) et en influençant le type de stratégie d'ajustement utilisée pour combattre la détresse (Erdogan, 2004). De surcroît, le SOP est réputé d'avoir un impact positif, c'est à-dire, de réduire le *burnout* (Corpanzano et al, 1997 ; Walters et Raybould, 2007 ; Kang et al, 2010), qui est souvent considéré comme le stade final d'une détresse professionnelle prolongée (Truchot, 2004). Ainsi, il est nécessaire de continuer à étudier ce concept, à enrichir les connaissances afin d'en apprendre davantage.

En outre, le soutien organisationnel peut s'offrir sous différentes formes (Eisenberger et al, 1986). Les sources de SOP identifiées dans la littérature sont multiples, il est donc important de déterminer parmi ces différentes sources, lesquelles sont réellement efficaces et dans quelles conditions, afin de guider au mieux les organisations.

2.2 Objectifs de recherche

Dans cette étude, nous aimerions mettre l'accent sur le rôle de l'organisation, comme acteur, dans la prévention et la diminution des problèmes de santé mentale au travail. L'objectif principal de notre étude est d'analyser les liens entre le soutien

organisationnel perçu (SOP), la détresse psychologique et le *burnout* dans un groupe de travailleuses et travailleurs dans le secteur de la santé à Montréal, au Québec.

Afin de répondre au besoin imminent d'établir les déterminants les plus efficaces pour favoriser le soutien organisationnel perçu, nous allons dans un deuxième temps, analyser les liens entre le soutien organisationnel et les dimensions organisationnelles proposées par Maslach et Leiter (1997) : l'autonomie, la reconnaissance, la justice, la charge de travail, la cohérence entre les valeurs de l'employé et celle de l'organisation et la coopération dans les équipes de travail. Puis, nous allons tenter d'identifier parmi ces dimensions organisationnelles, celles qui prédisent le mieux le soutien organisationnel. Enfin, dans un dernier temps, nous allons vérifier si le genre des répondants et le temps de travail peuvent avoir une influence sur le SOP.

2.3 Questions de recherche

Dans le but d'atteindre nos objectifs, il apparaît nécessaire de répondre aux trois questions suivantes. Premièrement, existe-t-il un effet positif du soutien organisationnel perçu sur la détresse vécue au travail et le *Burnout* ?

Deuxièmement, quelles sont parmi les variables organisationnelles étudiées dans le modèle de Maslach et Leiter (1997, 2000), celles qui peuvent prédire le mieux le soutien organisationnel perçu ?

Troisièmement, existe-t-il une différence de perception du soutien organisationnel entre les femmes et les hommes ?

In fine, le temps de travail peut-il influencer la perception du soutien organisationnel ?

2.4 Hypothèses de recherche

Afin de répondre à nos questions de recherche mentionnées ci-dessus, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : Le SOP a une corrélation négative avec la détresse psychologique et le *burnout*.

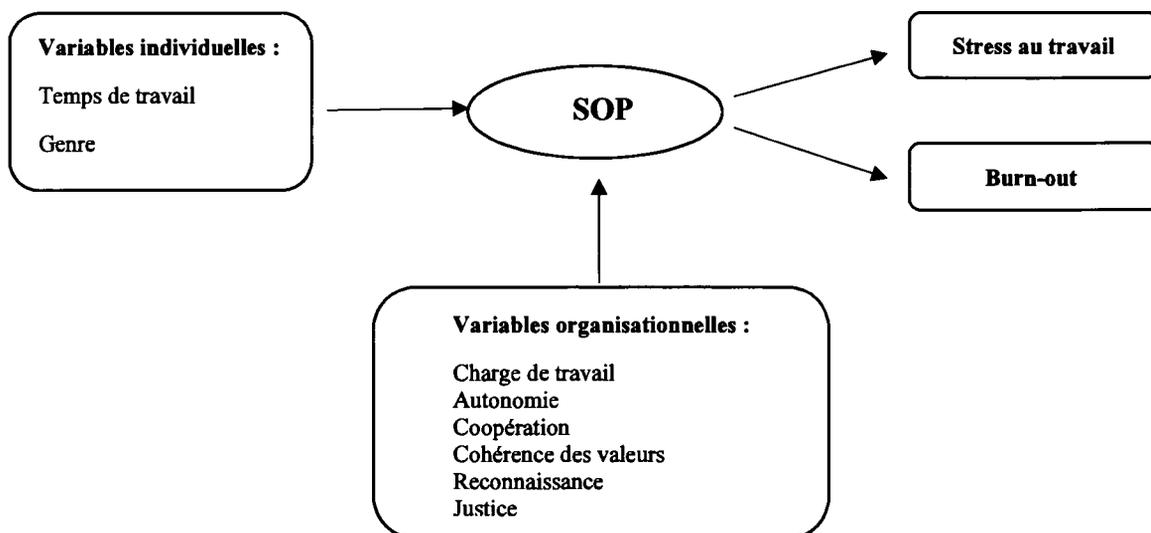
H2a : Le SOP a une corrélation positive avec l'autonomie, la reconnaissance, la justice organisationnelle, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelle et la coopération puis une corrélation négative avec la charge de travail.

H2b : Les six variables organisationnelles permettent de prédire la présence du SOP.

H3 : Le temps de travail a un lien négatif avec le SOP. Plus le temps de travail augmente dans le poste actuel (H3a), dans l'organisation (H3b) et dans le métier (H3c), plus le SOP diminue.

H4 : Il existe une différence de perception du soutien organisationnel selon le genre.

Schématiquement, les relations entre les éléments dont il est question peuvent être présentées comme suit :



2.5 Cadre d'analyse

Notre cadre d'analyse comprend quatre modèles. Il s'agit : du modèle du SOP développé par Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986), des dimensions organisationnelles (« Areas of worlfe ») de Maslach et Leiter (1997, 2000), du modèle d'Ilfeld (1979) de la détresse psychologique et enfin, du modèle du *Burnout* de Maslach (Maslach et Jackson, 1981 ; Maslach et Leiter, 1997).

Les quatre modèles sur lesquels repose notre mémoire ont tous été testés et validés séparément. Les modèles du *burnout* et des six dimensions organisationnelles sont complémentaires et leur combinaison a été testée et validée (Leiter et Maslach, 1997). Nous allons à présent décrire brièvement ces modèles et définir les concepts fondamentaux associés.

2.5.1 Modèle d'Eisenberger et coll. (1986)

Le modèle du SOP développé par Eisenberger et coll. (1986), repose sur la théorie du soutien organisationnel perçu. Selon cette théorie, Le SOP désigne « la croyance de l'employé selon laquelle son organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (Eisenberger et al, 1986, p. 514). Le SOP donnerait l'assurance aux employés de recevoir de l'aide en cas de besoin et d'être récompensés lorsqu'ils produisent des efforts au travail (Armeli, Eisenberger, Fasolo, et Lynch, 1998).

2.5.2 Modèle du burnout de Maslach et Jackson (1981)

Le modèle du *burnout* de Maslach et Jackson (1981) est l'un des plus connus et utilisés. Christina Maslach est une pionnière dans le domaine. Ses premières recherches empiriques de 1976 ont posé les fondements à la compréhension de ce concept. Selon Maslach et Jackson (1981, p.99), le *burnout* est un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui.

La composante de l'épuisement émotionnel fait référence au sentiment d'être démuné de toutes ressources émotionnelles et physiques ainsi qu'au un manque d'énergie. Elle représente la dimension basique de tension individuelle (Maslach et Jackson, 1981 ; Maslach, 2008). La composante de la dépersonnalisation représente la dimension interpersonnelle du Burnout et fait référence à une réponse négative, insensible et excessivement détachée aux clients ou usagers et dans l'ensemble aux différents aspects du travail (Maslach et Jackson, 1981 ; Maslach, 2008). La réduction de l'accomplissement personnel représente la dimension de l'auto-évaluation du Burnout. Cette dimension fait référence au sentiment d'incompétence et de manque de productivité au travail, à la tendance à s'évaluer négativement et à évaluer négativement ses accomplissements (Maslach et Jackson, 1981 ; Maslach, 2008).

2.5.3 « Areas of working life » de Leiter et Maslach (1997)

Leiter et Maslach (1997) ont identifié dans leurs travaux des variables organisationnelles qui jouent un rôle important dans le développement du *burnout* et globalement dans l'apparition de la détresse au travail. Ces variables sont les suivantes : l'autonomie, la reconnaissance, la justice, la charge de travail, la congruence entre les

valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles et la coopération dans les équipes de travail. Ainsi, un décalage entre l'individu et l'une ou plusieurs de ces dimensions aura tendance à réduire l'énergie, l'implication et le sentiment d'efficacité. Nous allons brièvement les définir, car elles ont fait l'objet de descriptions plus approfondies au chapitre 1.

L'autonomie peut être définie comme l'opportunité de faire des choix et de prendre des décisions, de régler des problèmes et de contribuer à l'accomplissement des responsabilités. Une inadéquation se produit lorsque les personnes n'ont pas suffisamment d'autonomie ou de contrôle pour accomplir les tâches pour lesquelles ils sont responsables (Leiter, 2006).

La reconnaissance réfère à l'ensemble des récompenses financières et sociales accordées pour les contributions au travail (Leiter, 2006). La justice réfère à la mesure selon laquelle l'organisation a des règles et des procédures cohérentes et équitables pour tous (Leiter, 2006). La charge de travail peut être définie comme la quantité de travail à faire dans un temps donné (Leiter, 2006). Inversement, la surcharge de travail fait référence à des demandes qui dépassent les limites humaines (Maslach et Leiter, 2008).

La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles correspond au degré de convergence entre les valeurs individuelles et organisationnelles (ce qui est important pour l'organisation et ses membres) ou lorsque les valeurs sont partagées (Leiter, 2006). La coopération correspond à la qualité de l'environnement social d'une organisation. Lorsque les individus prospèrent collectivement dans un environnement d'entraide, de collaboration et de sentiments positifs (Leiter, 2006).

2.5.4 Modèle de la détresse psychologique d'Ilfed (1976)

Le modèle de la détresse psychologique étude d'Ilfed (1976) a été développé durant son étude sur la détresse et les stratégies d'adaptation. Il comprend quatre dimensions : l'anxiété, la dépression, l'irritabilité et les problèmes cognitifs. La détresse psychologique renvoie à un état psychologique perturbé, mais dont la sévérité est souvent mineure (Deschesnes, 1998). Selye (1974) propose la distinction entre le « bon stress » (eustress en anglais) qui procure le plaisir, les défis ou la joie et la détresse (distress en anglais), qui est nuisible à la santé et qui est source de souffrances. L'auteur souligne par ailleurs que l'absence complète de stress est la mort.

Dans ce mémoire, la définition de la détresse que nous allons adopter est celle de Lazarus et Folkman (1984b). Les auteurs définissent la détresse comme :

Une transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être (Lazarus et Folkman, 1984b, p. 19, dans Bruchon-Schweitzer, 2001).

2.6 Pertinence de la recherche

La détresse au travail a un effet dévastateur autant pour les individus et leur entourage, que pour les organisations dans lesquels ils évoluent (Maslach et Leiter, 2011, Cox et al, 2006, Truchot, 2004). Au niveau individuel, le *burnout* et la détresse peuvent entraîner des conséquences physiques telles que des maux de tête, des maladies gastro-intestinales, une tension élevée, une fatigue chronique. De plus, la détresse peut également avoir un rôle non négligeable dans l'apparition de maladies cardiovasculaires et les atteintes immunitaires (Légeron, dans Zawieja et Guarnieri,

2014). D'autres recherches parlent de liens possibles entre la détresse et le développement de certains cancers (Truchot, 2004). Des répercussions importantes sur la santé mentale des individus sont également répertoriées. Cela peut prendre la forme de l'anxiété, de la dépression et de troubles du sommeil. Afin de lutter contre la détresse, certains augmentent leur consommation d'alcool et de médicaments. À la maison, leur épuisement et leurs sentiments négatifs affectent leurs relations avec leur famille et leurs amis.

Ces conséquences individuelles ne sont pas sans répercussion sur l'organisation et sur la performance organisationnelle. On estime les coûts d'absentéisme à 7,1% de la masse salariale, la majorité des absences sont réputées pour être liées à la détresse (Agence de santé publique du Canada, 2004). Outre l'absentéisme, les coûts de baisse de productivité engendrés par les problèmes de santé mentale au travail se manifestent par la retraite anticipée, la baisse de production des travailleurs qui sont présents au travail (présentéisme) et l'invalidité de longue durée (Dewa, McDaid et Sultan-Taïeb, dans Corbière et Durand, 2011). En effet, les individus confrontés à la détresse et au *burnout* risquent de se mettre en retrait dans leur travail, au niveau tant psychologique que physique. Les individus touchés par le *burnout* ou la détresse ne sont plus disposés à offrir du temps et de l'énergie. Or, le travail de qualité exige temps et efforts, engagement et créativité. La chute de la qualité et de la quantité de travail produite est pour l'organisation un grand problème.

Certains parviennent à démissionner, cependant, ce n'est pas le cas de tous. Quitter un emploi qui a contribué à forger notre identité, dans lequel on a investi tant d'efforts n'est pas si simple. En outre, dans le monde du travail aujourd'hui, la nature des contrats de travail a changé, la sécurité d'emploi est recherchée, on connaît des taux de chômages importants et les personnes doivent gagner leur vie pour vivre. Ainsi, ceux qui restent, sont en général en état de survie. Le travail n'a plus de sens pour eux.

Le coût de la détresse au travail et du *burnout*, se ressent également dans la société. Dans le rapport de la CNESST sur les statistiques des lésions attribuables à la détresse au travail 2011-2014, nous constatons que les indemnités de remplacement de revenus versées sont passées de 2 636 845 \$ en 2013 à 2 935 078 \$ en 2014. De surcroît, les frais d'assistance médicale ou de réadaptation s'élevaient à 397 782 \$ en 2013.

Nous voyons qu'il est urgent de continuer à chercher des moyens d'agir sur ces questions de santé mentale au travail. Cette recherche a donc été menée dans l'optique de contribuer à l'élargissement des connaissances en matière de prévention en santé mentale au travail et de soutien organisationnel.

Par ailleurs, la détresse et le *burnout* sont souvent considérés comme des problématiques personnelles. Les employés sont donc la plupart du temps livrés à eux-mêmes. Or, l'organisation a un rôle important à jouer. En intégrant des mesures de soutien afin d'aider les travailleuses et travailleurs à gérer la détresse ou à le prévenir, l'organisation peut également faire partie de la solution. De plus, autant les chercheurs que les praticiens s'entendent sur le fait que les ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentiel durable et inimitable pour l'organisation (Barney, 1991). Dans une économie mondialisée, marquée par la compétition et les changements incessants, il devient essentiel d'investir dans son capital humain.

En outre, dans ce mémoire nous étudions des variables sociodémographiques qui n'ont pas encore été très étudiées dans la littérature sur SOP. Il s'agit du temps de travail et du genre. L'étude de ces variables peut révéler des informations importantes au sujet du SOP. Cette variable permet d'aborder l'aspect temporel dans l'étude du soutien organisationnel.

Dans ce chapitre, nous avons pris connaissance de la problématique et des objectifs de ce mémoire. Nous avons aussi formulé les hypothèses à vérifier et présenté le cadre

d'analyse puis discuté de la pertinence de notre recherche. Le prochain chapitre présentera le cadre méthodologique sur lequel nous nous appuyons pour mener à bien notre recherche.

CHAPITRE III

CADRE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre vise à expliciter le cadre méthodologique de ce mémoire. Celui-ci inclut : (1) le cadre de l'étude, (2) la population de l'étude, (3) la méthode de recherche, (4) les outils de collecte de données, (5) la méthode d'analyse de données, (6) les considérations éthiques, (7) les limites du devis de recherche.

3.1 Cadre de l'étude

Notre étude porte sur l'analyse de données secondaires recueillies lors d'une enquête auprès des travailleuses et travailleurs d'une organisation publique fédérale au Québec. Afin d'en préserver l'anonymat, nous l'appellerons l'organisation X.

Cette enquête avait été effectuée à partir d'une demande conjointe venant de l'administration et du syndicat de l'organisation afin d'établir un diagnostic de l'état de santé mentale des individus qui compose l'organisation et de la violence psychologique qu'ils peuvent vivre au travail. Compte tenu de nos objectifs de recherche, nous traitons uniquement les parties en lien avec la santé mentale et le SOP.

3.2 Population de l'étude

La population de notre étude se compose de travailleuses et travailleurs de différentes professions et statuts du secteur de la santé de l'organisation X, mentionnée ci-dessus, située dans la région de Montréal. Toutes les catégories socioprofessionnelles ont été visées par l'étude (soins infirmiers, techniciens et professionnels de la santé, services sociaux, bureaux), à l'exception des médecins.

Ainsi, 8 547 questionnaires ont été envoyés par la poste auprès des travailleuses et travailleurs. Tous les employés de l'organisation, sans égard au statut et à la profession ont été visés par l'enquête. Un nombre total de 1650 questionnaires complétés ont été reçus, soit un taux de réponse de 19,3%. Néanmoins, 27 questionnaires ont été éliminés, car ils étaient considérés comme invalides. Au final, nous avons un nombre de répondants qui s'élève à N=1623.

3.3 Méthode de recherche

Une méthode de recherche quantitative par questionnaires a été retenue pour cette étude, car nous souhaitons obtenir les mesures ainsi que la magnitude des liens entre les variables de notre étude.

Une stratégie de collecte de données basée sur le recensement de la population étudiée a été utilisée, c'est-à-dire que les questionnaires ont été envoyés à tous les membres de la population étudiée au lieu de procéder par un échantillonnage où seulement une partie de la population sera contactée. Afin de s'assurer d'un taux satisfaisant de réponses, les questionnaires ont été adressés à une personne spécifique, puis après un mois, une lettre de rappel a été envoyée.

3.4 Outils de collecte de données

Nous avons utilisé un questionnaire regroupant différentes échelles de mesure afin de répondre à notre problématique de recherche. Tous les résultats ont été calculés à partir des données obtenues à partir du questionnaire. Il nous semble important de souligner que, dans ce questionnaire, toutes les échelles sélectionnées sont des échelles qui ont

été validées et qui sont utilisées internationalement dans la recherche. Elles présentent des qualités psychométriques très satisfaisantes.

3.4.1 Soutien organisationnel perçu

Le SOP a été évalué à l'aide de l'échelle du soutien organisationnel perçu. L'échelle a été traduite et adaptée à partir de l'échelle d'Eisenberger (1986), qui comporte 36 items. Les participants complètent l'échelle en indiquant leur degré d'accord sur chaque item à l'aide d'une échelle de Likert en sept points, allant de 0= fortement en désaccord à 6= fortement d'accord. Les items sont des affirmations.

Toutefois afin de contrôler certains biais, la moitié des questions a été formulé par l'auteur positivement et l'autre moitié négativement (Eisenberger et al, 1986 ; Shore et Tetrick, 1991). Voici quelques exemples d'affirmations positives : « Mon employeur apprécie ma contribution à son bien-être », « Mon employeur se soucie vraiment de mon bien-être », « Je peux obtenir de l'aide de mon employeur lorsque j'ai un problème ». Voici quelques exemples d'items négatifs : « Mon employeur ne tiendrait aucun compte de réclamations de ma part », « Mon employeur ne se préoccupe que très peu de moi », « Mon employeur ne fait aucun cas de mes intérêts lorsqu'il ou elle prend des décisions qui m'affectent ». L'échelle SOP présente une bonne fidélité avec un coefficient alpha de Cronbach de 0,97 (Eisenberger et al, 1986) et de 0,95 (Shore et Tetrick, 1991).

3.4.2 Détresse psychologique

Nous avons évalué la détresse au travail avec l'indice de détresse psychologique de Santé Québec (IDPSQ-14) utilisé dans l'Enquête sociale et de santé 1992-1993 (Bellerose et al, 1995) a été retenu. IDPSQ-14 est une version française abrégée, du Psychological Symptom Index (PSI) développé par Ilfeld lors d'une étude sur la détresse et les stratégies d'adaptation (Ilfeld, 1976). Le PSI a été traduit en français lors de son utilisation dans l'enquête de santé Québec (1987) pour devenir l'IDPSQ-29 puis l'IDPSQ-14. L'indice abrégé est constitué de 14 items qui reflètent les quatre dimensions déjà identifiées par Ilfeld (1976) : l'état dépressif, l'état anxieux, les problèmes cognitifs et l'irritabilité. L'indice se présente sous une forme auto administrée de type Likert, avec un choix de réponse en quatre points : jamais, de temps en temps, assez souvent et très souvent.

Cette échelle est utile pour estimer la prévalence des personnes ayant des problèmes psychologiques dont les formes sont souvent mineures, mais dont la symptomatologie est tout de même susceptible de les affecter dans diverses sphères de leur vie sociale et de les amener à rechercher une aide professionnelle (Deschenes, 1998). Les résultats de l'IDPSQ-14 sont calculés sur une échelle variant de 0 à 100 points, puis divisés en trois catégories basées sur des quintiles (faible : 0 à 59, moyen : 60 à 79, élevé : 80 à 100). La proportion de gens qui se trouvent dans la catégorie élevée de l'échelle de détresse psychologique est de 21%, ce qui correspond au quintile supérieur de cette échelle.

L'étude des qualités psychométriques du PSI par Ilfeld (1976) rapportait un coefficient de consistance interne alpha de Cronbach de 0,91 pour l'ensemble des items. Les coefficients pour les sous-échelles soit, la dépression, l'anxiété, l'irritabilité et les problèmes cognitifs sont respectivement de 0,84, 0,85, 0,79 et 0,77.

L'étude de la fidélité de L'IDPESQ-14 dans l'étude de Santé Québec (1987) indique que la consistance interne de l'échelle globale est adéquate, avec un coefficient alpha de Cronbach de 0,89. Voici les coefficients pour chaque échelle : dépression (0,83), anxiété (0,72), irritabilité (0,79), problèmes cognitifs (0,76). Les résultats de cette étude soutiennent la validité de construit de l'indice. Au niveau de la reproductibilité des résultats et de la consistance entre les versions anglaises et françaises, les analyses de variance ne démontrent aucune différence significative entre les moyennes de détresse psychologique dans les deux populations. La traduction est donc valide (Préville, Boyer, Potvin, Perrault et Légaré (1992)).

3.4.3 Burnout

Pour évaluer le niveau d'épuisement professionnel des participants, nous avons retenu le « *Maslach Burnout Inventory* » (MBI) développé par Maslach et Jackson (1986). L'échelle comprend vingt-deux items sur lesquelles le répondant doit indiquer la fréquence d'apparition des sentiments listés sur une échelle de Likert en sept points (0=jamais à 6= à chaque jour). Par exemple : « Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail, J'ai l'impression que je traite quelques clients comme s'ils étaient des objets impersonnels ». Les scores obtenus au MBI peuvent être regroupés en trois sous-échelles : Dimension de la dépersonnalisation (5items), la dimension du sentiment d'accomplissement personnel (8 items) et la dimension de l'épuisement émotionnel (9items) (Chaos et al, 2011 ; Wheeler et al, 2011).

Le MBI a des qualités psychométriques satisfaisantes (voir ces articles pour plus d'informations : Maslach et Jackson, 1981 ; Leiter et Maslach, 2009 ; Chaos et al, 2011 ; Wheeler et al, 2011). En moyenne, le coefficient de consistance interne alpha de Cronbach est de 0,87 pour l'épuisement émotionnel, varie entre 0,71 et 0,72 pour la

dépersonnalisation et entre 0,76 et 0,78 pour le sentiment d'accomplissement personnel (Wheeler et al, 2011).

3.4.4 Dimensions organisationnelles

Les variables organisationnelles ont été évaluées à l'aide du questionnaire développé par Maslach et Leiter (2000) « *Areas of worklife scale* » (AWLS). Cette échelle identifie six dimensions de l'environnement de travail qui influe sur la santé et l'engagement des travailleurs. L'échelle comprend 29 items subdivisés en six sous échelles : a) la charge de travail, b) le contrôle sur le travail, c) la reconnaissance au travail, d) la coopération entre les collègues, e) la justice organisationnelle puis f) la cohérence des valeurs (Leiter, 2006 ; Menser, 2015). Elle permet d'évaluer le degré de congruence ou d'incongruence entre l'individu et le travail.

Les items sont rédigés sous forme d'énoncés formulés positivement : « Mes objectifs personnels de carrière sont compatibles aux objectifs fixés par l'organisation » et négativement : travailler ici m'oblige à compromettre mes valeurs. Les répondants indiquent leur degré d'accord avec les énoncés sur une échelle de type Lickert en 5 points allant de 1= totalement en désaccord, à 3=difficile à dire, puis 5= totalement d'accord. Les scores pour les items négatifs sont inversés. Ainsi, pour chaque énoncé, l'échelle des dimensions organisationnelles indique une congruence entre le travail et les préférences de l'individu lorsque le score est supérieur à 3 et inversement.

L'analyse de la fidélité révèle un coefficient alpha de Cronbach en moyenne supérieure à 0,70 pour l'ensemble de ses sous-échelles et une bonne validité. Pour chaque sous échelle le coefficient de consistance est de : charge de travail (0,70), reconnaissance

(0,83), contrôle (0,72), coopération (0,84), justice (0,78), valeurs (0,86) (Leiter et Maslach, 2004 ; Leiter et Maslach, 2009).

3.4.5 Genre et temps de travail

Les résultats relatifs au genre ont été obtenus à partir d'une question où les répondants devaient sélectionner leur appartenance au genre féminin ou masculin. En ce qui concerne les types de temps de travail, trois questions permettaient d'obtenir les données relatives à chaque type de temps de travail. Les répondants devaient inscrire le nombre d'années et mois correspondant au temps de travail passé dans le poste actuel, dans l'organisation, et dans le métier.

3.5 Méthode d'analyse des données

Nous avons effectué l'analyse statistique des données à l'aide du logiciel SPSS-24 afin de tester nos hypothèses. L'analyse statistique a d'abord consisté en des analyses de corrélations simples afin d'étudier les liens entre le SOP et l'ensemble des variables à l'étude (Détresse psychologique, *burnout*, variables organisationnelles, genre et temps de travail). Ensuite, une analyse de variances unidirectionnelles a été réalisée afin d'étudier les comparaisons intergroupes pour les variables genre et temps de travail. Pour les variables ayant montré des différences significatives, un test post-hoc de Sheffé a été effectué. C'est un test conservateur qui déforme moins les données.

Enfin, des analyses de régressions logistiques avec la méthode Wald descendant ont été réalisées dans le but d'étudier le degré de prédiction du SOP par les variables prédictives (charge de travail, autonomie, justice, reconnaissance, coopération et congruence des valeurs).

3.6 Considérations éthiques

Certaines mesures éthiques ont été prises dans le cadre de cette étude (Gauthier, 2003). Dans le but de garantir le consentement libre et éclairé de chaque participant, chaque questionnaire était accompagné d'une lettre de présentation qui expliquait les buts du questionnaire et qui assurait la confidentialité et l'anonymat de la recherche. Pour ce faire, aucune caractéristique pouvant identifier un travailleur n'était exigée dans le questionnaire. De surcroît, une fois rempli, le questionnaire était envoyé directement au bureau du chercheur dans une enveloppe de retour préalablement adressée et affranchie.

3.7 Limites du devis de recherche

Notre recherche comporte certaines limites. Tout d'abord, notre étude a été menée auprès d'un groupe de travailleuses et travailleurs dans le secteur de la santé, nous ne pouvons donc pas généraliser les résultats obtenus à tout le secteur de la santé.

Par ailleurs, nous avons mené une étude transversale, c'est-à-dire que les données ont été recueillies lors d'une seule évaluation, effectuée à moment donné, un moment « T ». Cela signifie que nous avons une image, un portrait de la situation d'un moment donné. Or, le temps ainsi que d'autres facteurs peuvent faire changer la situation. De plus, nous avons utilisé un questionnaire d'auto-évaluation, où la personne évalue elle-même son état et répond au questionnaire. Bien qu'il soit demandé aux répondants de répondre de la façon la plus spontanée possible et qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, certains biais peuvent influencer la validité des données. Il peut s'agir notamment du biais de désirabilité sociale (Tendance à vouloir être associé à la norme).

Néanmoins, la perception de l'individu, qui peut être qualifiée de « subjective » est celle qui a le plus d'importance et d'impact sur lui et sur sa santé, c'est pourquoi nous avons choisi ce type de questionnaire (Bruchon-Schweitzer et Boujut, 2014). Enfin, d'autres méthodes de collectes de données, telles que l'entrevue aurait pu être utilisée pour compléter et étayer les résultats quantitatifs, cependant, le contexte et les objectifs de l'étude ne l'ont pas permis. C'est un aspect que nous soulevons plus tard pour les études futures.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre vise à présenter les résultats des diverses analyses que nous avons effectuées. Nous présentons tout d'abord les caractéristiques sociodémographiques des répondants et ensuite les résultats des analyses effectuées.

Avant d'effectuer une présentation détaillée des résultats de notre étude, nous allons présenter un aperçu des analyses statistiques effectuées à partir de nos hypothèses de recherche pour obtenir les résultats qui seront présentés dans les sections ci-dessous.

Afin de répondre à notre première hypothèse de recherche H1, qui postulait une relation négative entre le SOP et la détresse et le *burnout*, nous avons effectué des analyses de corrélations simples à l'aide des deux variables de type continu. Pour répondre à notre deuxième hypothèse H2a, qui vérifiait les liens entre le SOP et les dimensions organisationnelles (variables continues), nous avons également eu recours aux analyses de corrélations simples. Cependant, pour vérifier l'hypothèse H2b, qui avait pour but de vérifier si toutes les dimensions organisationnelles étaient en mesure de prédire la présence du SOP, nous avons effectué des analyses de régression logistique avec les variables continues après avoir catégorisé la variable SOP de la façon suivante : catégorisée 0=faible SOP et 1=bon SOP. Les détails concernant la catégorisation seront expliqués dans la section concernée.

Enfin, pour répondre à notre troisième hypothèse H3 et notre quatrième hypothèse H4, qui consistait à analyser les liens entre le SOP (variable continue) et les types de temps de travail (variable continue) puis le SOP et le genre (variable catégorique nominale), des analyses de corrélations simples puis des analyses de variances ont été effectuées afin de comparer les groupes entre eux.

4.1 Données sociodémographiques des répondants

Nous avons reçu un nombre total de 1650 questionnaires complétés, soit un taux de réponse de 19,3%. Néanmoins, 27 questionnaires ont été éliminés, car ils étaient considérés comme invalides. Au final nous avons un nombre total de répondants qui s'élève à 1623. Le tableau 4.1 présente la répartition des travailleuses et travailleurs selon le genre. Les données indiquent que les femmes sont majoritairement représentées, à 78,3%.

Tableau 4.1
Répartition des répondants selon le genre

Genre	n	%
Hommes	353	21,7
Femmes	1270	78,3
Total	1623	100

Dans le tableau 4.2, nous voyons que les répondants travaillent en moyenne depuis 8 ans dans le poste actuel, depuis 14 ans dans l'organisation et depuis 17 ans dans leur métier.

Tableau 4.2
Les temps de travail (mois et années)

Temps de travail	M		ET
	Mois	Années	
Dans le poste actuel	99,39	8	96,27
Pour cet employeur	163,94	14	117,97
Dans son métier	197,72	17	126,02

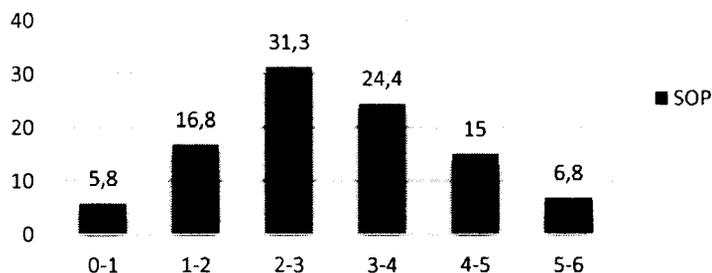
4.2 Soutien organisationnel perçu

Nous avons évalué le SOP avec l'échelle de mesure d'Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986). Afin de compléter l'échelle de mesure du SOP, les participants inscrivent leur degré d'accord avec les affirmations sur une échelle de Likert allant de 0=fortement en désaccord à 6=fortement en accord. Ils peuvent également opter pour la réponse 3=Ni en accord, ni en désaccord, ce qui correspond plutôt à une réponse « neutre ». Plus les réponses s'approchent de 0, plus les individus perçoivent un soutien « faible ». Inversement, plus on s'approche de 6, plus ils perçoivent un « bon » soutien de la part de l'organisation. Les analyses de la fiabilité pour le SOP indiquent une très bonne cohérence interne de l'échelle avec un coefficient Alpha de Cronbach ($\alpha = 0,96$).

Les résultats de notre étude indiquent que les travailleuses et travailleurs se sentent peu soutenus. Le score moyen obtenu est de $M=2,97$, $ET=1,26$. À partir de la figure 4.1, on constate que 53,8 % des participants à l'étude ont perçu un faible soutien organisationnel, tandis que 46,2% ont perçu un bon soutien organisationnel.

Figure 4.1

Fréquence des réponses obtenues pour le SOP (en %)



Afin de bien saisir les différences entre ceux qui ont répondu avoir perçu un faible soutien organisationnel et ceux qui ont perçu un bon soutien organisationnel, nous avons séparé les réponses en trois groupes : faible= 0 à 2,97, neutre= 3 à 3,97 et bon= 4 à 6. À l'issue de cette catégorisation, nous avons retiré les réponses neutres qui emmènent de l'ambiguïté. Ainsi, nous voyons dans le tableau 4.3 que 69,6% des répondants perçoivent un soutien organisationnel faible. Ce qui constitue une part plus importante de la population.

Tableau 4.3

Fréquence des réponses pour le SOP catégorisé

SOP	n	%
Faible	680	69,6
Bon	297	30,4

Nous avons analysé chaque item de l'échelle du SOP. Le tableau 4.4 nous montre les résultats moyens et les écarts-types obtenus. Les moyennes sont classées en ordre décroissant, cela signifie que plus la moyenne diminue moins on perçoit du soutien organisationnel. Selon la catégorisation suivante : faible= 0 à 2,97, neutre= 3 à 3,97 et bon= 4 à 6. Néanmoins, l'échelle du SOP comprend des items inversés, surlignés en gris dans le tableau. Ainsi, en moyenne les travailleuses et travailleurs pensent par exemple que l'organisation considère que de les avoir embauchés n'a pas été une grosse erreur, car le score est au-dessus de 4.

Par ailleurs, les réponses sont assez mitigées par exemple quant à la possibilité d'obtenir de l'aide de l'employeur lorsqu'on a un problème. De plus, les travailleuses et travailleurs ressentent une grande insatisfaction notamment, quant à la rémunération, à la prise en compte de leurs intérêts lorsque des décisions leur concernant sont prises ainsi qu'à la considération de leurs efforts.

Tableau 4.4**Résultats moyens obtenus pour le soutien organisationnel perçu**

ITEMS SOP	M	ET
26. Mon employeur considère que de m'avoir embauché a été une grossière erreur.	4,81	1,63
15. Mon employeur croit qu'il est peu avantageux de m'embaucher pour le reste de ma carrière.	3,71	1,8
36. Mes superviseurs sont fiers que je fasse partie de cette organisation.	3,67	1,78
34. Si mon poste était éliminé, mon employeur préférerait me mettre à pied plutôt que de me transférer à un nouveau poste.	3,66	1,85
14. Une légère baisse de mon rendement serait suffisante pour que mon employeur veuille me remplacer.	3,66	1,75
27. Mon employeur est très fier de mes réalisations dans mon travail.	3,53	1,74
13. Mon employeur me pardonnerait une erreur involontaire de ma part.	3,5	1,73
8. Je peux obtenir de l'aide de mon employeur lorsque j'ai un problème.	3,42	1,86
22. S'il en avait la chance, mon employeur profiterait de moi.	3,41	2,09
11. Mon employeur n'arriverait pas à comprendre mon absence causée par un problème personnel.	3,3	1,88
29. Mon employeur comprendrait si je n'arrivais pas à terminer une tâche à temps.	3,26	1,79
20. Mon employeur est prêt à m'aider lorsque j'ai besoin d'une faveur spéciale.	3,22	1,76
1. Mon employeur apprécie ma contribution à son bien-être.	3,19	1,92
6. Mon employeur ne tiendrait aucun compte de réclamations de ma part.	3,17	1,82
5. Mon employeur comprendrait une longue absence causée par ma maladie.	3,15	2,02
10. Mon employeur est prêt à m'apporter son aide afin de m'aider à faire mon travail au mieux de mes capacités.	3,02	1,9

ITEMS SOP (suite)	<i>M</i>	<i>ET</i>
23. Mon employeur ne se préoccupe que très peu de moi.	2,96	2,05
12. Si mon employeur trouvait une manière plus efficace d'effectuer mon travail, ils me remplaceraient.	2,9	2,11
19. Si j'étais congédié(e), mon employeur préférerait embaucher quelqu'un d'autre plutôt que de me reprendre.	2,89	1,95
18. Mon employeur consentirait à une demande raisonnable pour changer mes conditions de travail.	2,86	1,71
16. Mon employeur m'offre peu de chances de gravir les échelons.	2,84	2,01
4. Mon employeur tient en grande considération mes valeurs et mes buts.	2,83	1,97
21. Mon employeur se préoccupe de ma satisfaction générale au travail.	2,82	1,91
3. Mon employeur ne parvient pas à apprécier les efforts supplémentaires que je fournis.	2,81	2,06
25. Mon employeur se préoccupe de mes opinions.	2,76	1,95
32. Mon employeur ne se soucie pas de me payer ce que je mérite.	2,75	1,97
33. Mon employeur souhaite me donner le meilleur emploi possible pour mes qualifications.	2,74	1,77
31. Mon employeur croit que quiconque pourrait faire mon travail aussi bien que moi.	2,7	1,88
35. Mon employeur tente de rendre mon travail aussi intéressant que possible.	2,68	1,89
9. Mon employeur se soucie vraiment de mon bien-être.	2,64	1,98
17. Même si je faisais le meilleur travail possible, mon employeur ne s'en rendrait même pas compte.	2,63	2,12
2. Si mon employeur pouvait embaucher quelqu'un pour me remplacer à un salaire inférieur, il ou elle le ferait.	2,58	2,29
7. Mon employeur ne fait aucun cas de mes intérêts lorsqu'il ou elle prend des décisions qui m'affectent.	2,57	2,00
24. Si je décidais de quitter, mon employeur essaierait de me persuader de rester.	2,5	1,91
30. Si mon employeur faisait de meilleurs profits, il ou elle examinerait la possibilité d'augmenter mon salaire.	1,71	1,81
28. Mon employeur est plus préoccupé par les budgets que par moi.	1,52	1,84

4.3 Détresse psychologique et soutien organisationnel perçu

Pour mesurer la détresse psychologique, nous avons utilisé l'échelle de détresse psychologique de Santé Québec (IDPESQ-14) qui a été développée à partir du Psychiatric Symptom Index-PSI d'Ilfeld (1976).

Le tableau 4.5 révèle que 61,5 % des individus de la population étudiée ont un niveau faible ou modéré de détresse psychologique, que 17,6 % présentent un niveau élevé de détresse et que 20,9 % montrent un niveau très élevé de détresse psychologique. En somme, nous pouvons dire que 38,5 % de la population étudiée souffre d'un niveau de détresse psychologique d'élevé à très élevé. Le pourcentage est très élevé si on le compare à celui de la proportion de la population au Québec de 15ans et plus souffrant de détresse élevée, tous genres confondus qui était de 26,3% (Santé Québec, 1998) et de 21% (Santé Québec, 1987).

Tableau 4.5

Proportions des répondants souffrant de détresse psychologique

Indice de	n	%	% cumulatif
Très faible	325	20,9	20,9
Faible	333	21,4	42,3
Modéré	297	19,1	61,5
Élevé	274	17,6	79,1
Très élevé	325	20,9	100
Total	1650	100	

4.3.1 Analyses de corrélation entre la détresse psychologique et SOP

Les analyses de corrélations présentées dans le tableau 4.6 mettent en évidence la présence d'un lien négatif entre la détresse psychologique et le SOP. Ainsi, plus les travailleuses et travailleurs perçoivent le soutien provenant de l'organisation moins ils ont tendance à éprouver de la et donc à manifester les symptômes de détresse psychologique.

Tableau 4.6

Corrélations entre soutien organisationnel perçu et détresse psychologique

Variables	<i>M</i>	<i>ET</i>	1
1. SOP	2,97	1,26	1
2. Détresse psychologique	24,62	19	-,512**

** La corrélation significative au niveau $p \leq 0,01$

4.4 Burnout et soutien organisationnel perçu

Le tableau 4.7 présente les moyennes obtenues l'échelle du *burnout*, le MBI (1981). On constate que les travailleurs vivent en situation d'épuisement émotionnel modéré. Cependant, ils connaissent un faible niveau de dépersonnalisation et ressentent un sentiment d'accomplissement personnel très élevé. Malgré la détresse et l'épuisement vécus, les travailleuses et les travailleurs étudiés conservent un traitement personnel et humain dans leurs rapports avec les patients et se sentent encore capables et compétents dans l'accomplissement de leur travail.

Tableau 4.7
Les dimensions du *burnout*

Variabes	<i>M</i>	<i>ET</i>
Épuisement émotionnel	19,54	12,21
Dépersonnalisation	4,96	5,21
Accomplissement personnel	16,93	9,35

4.4.1 Analyses de corrélation pour le *burnout* et SOP

Le tableau 4.8 révèle que les trois dimensions du *burnout* sont toutes négativement corrélées au SOP. Cela signifie que plus le SOP augmente, moins l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction du sentiment d'accomplissement sont ressentis par les travailleuses et travailleurs. Par conséquent, moins ces derniers perçoivent le soutien organisationnel, plus ils sont enclins à ressentir le *burnout*.

Toutefois, l'intensité du lien varie de faible à modérée. De plus, l'influence du SOP semble être plus importante sur l'épuisement émotionnel selon nos résultats.

Tableau 4.8
Corrélations entre soutien organisationnel perçu et *burnout*

Variabes	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4
1. SOP	2,97	1,26	1			
2. Épuisement émotionnel	19,54	12,21	-,505**	1		
3. Dépersonnalisation	4,96	5,21	-,333**	,548**	1	
4. Accomplissement personnel	16,93	9,35	-,238**	,179**	,225**	1

** Corrélation significative au niveau $p \leq 0,01$

4.5 Dimensions organisationnelles et SOP

Dans ce mémoire, nous avons étudié six variables organisationnelles proposées par Maslach et Leiter (1997), afin d'identifier les sources organisationnelles possibles des problèmes de santé mentale et qui peuvent être associées au SOP. Les dimensions organisationnelles évaluées sont : a) la charge de travail, b) l'autonomie, c) la reconnaissance au travail, d) la coopération au travail, e) la justice organisationnelle, f) la cohérence des valeurs.

Le tableau 4.9 présente les moyennes et écarts-types des dimensions organisationnelles. Nous allons à présent analyser les données obtenues pour chacune des dimensions dans les sections suivantes.

Tableau 4.9
Les six dimensions organisationnelles

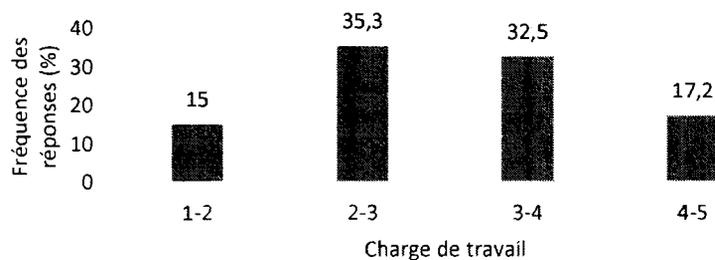
Dimensions organisationnelles	M	ET
Charge de travail	2,89	0,95
Autonomie	3,32	0,90
Reconnaissance	3,35	1,01
Coopération	3,34	0,88
Justice	2,74	0,75
Valeurs	3,09	0,81

4.5.1 Charge de travail

La charge de travail comprend les choses à faire et la quantité de temps pour les faire. Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique que nous avons une charge de travail correcte (une charge de travail raisonnable, un sentiment qu'on peut accomplir les tâches, un équilibre entre le travail et la famille). La valeur 1 nous indique une surcharge de travail (trop à faire, trop peu de temps et trop peu de ressources). En moyenne, les travailleuses et travailleurs ont répondu être légèrement en surcharge. Néanmoins, nous voyons à la figure 4.2 que 50,3 % des répondants ont souligné une surcharge de travail, dont 15% une surcharge importante.

Figure 4.2

Fréquence des réponses obtenues pour la charge de travail



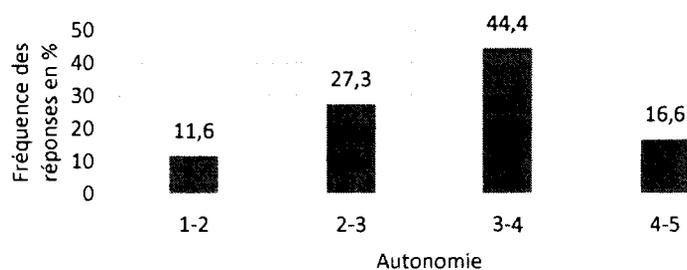
4.5.2 Autonomie

En ce qui a trait à l'autonomie, l'échelle varie entre les valeurs 1 à 5. Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique que nous avons un bon contrôle sur le travail (possibilités de prendre des décisions et de faire des choix, d'utiliser ses compétences, d'apporter sa contribution). La valeur 1 nous indique un faible contrôle sur le travail. Nos résultats indiquent que les travailleuses et travailleurs

ont un assez faible niveau d'autonomie. De plus, 38,9% affirment avoir un faible contrôle sur l'accomplissement du travail (Figure 4.3).

Figure 4.3

Fréquence des réponses obtenues pour l'autonomie

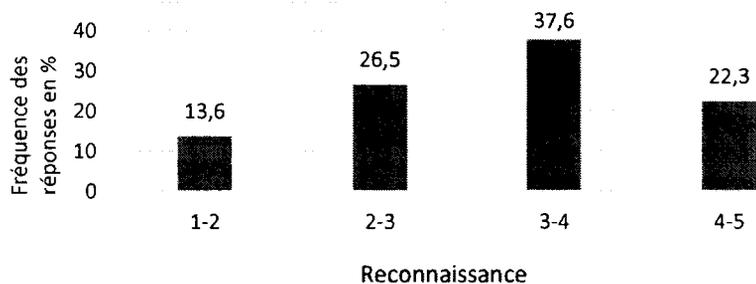


4.5.3 Reconnaissance

Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique que le travail est reconnu et apprécié d'une manière significative. Inversement, la valeur 1 nous indique un faible niveau de reconnaissance du travail.

Figure 4.4

Fréquence des réponses pour la reconnaissance



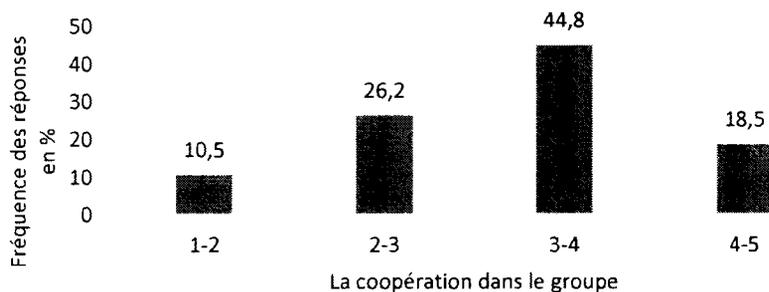
Dans notre étude (figure 4.4), 40,1% des répondants perçoivent un faible niveau de reconnaissance pour le travail accompli.

4.5.4 Coopération au travail

La valeur 5 nous indique que la coopération dans le groupe de travail est bonne (il existe des liens positifs avec les collègues, une capacité de réaction, du soutien et du respect). La confiance existe entre les membres de l'équipe, il y a un soutien social, de la coopération et une bonne communication. La valeur 1 nous indique un faible niveau de coopération au travail. Cela veut dire que les travailleuses et les travailleurs se sentent isolés de leurs collègues, ont une mauvaise communication, ne font pas confiance à leurs collègues de travail et qu'il y a absence de soutien social. 36,7 % éprouvent une faible coopération dans le groupe de travail.

Figure 4.5

Fréquence des réponses obtenues pour la coopération

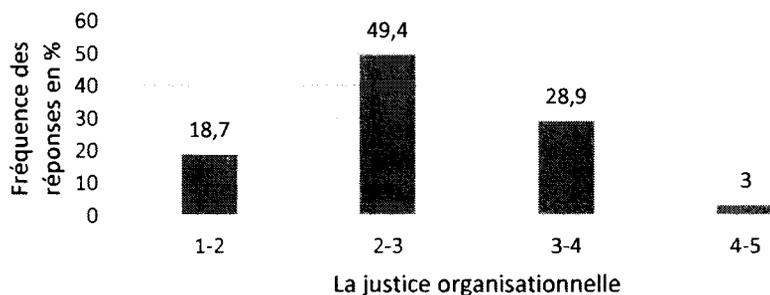


4.5.5 Justice

Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique que le climat et les relations au travail sont considérés comme justes et équitables (attribution des ressources non dissimulée, récompenses basées sur le mérite et les procédures d'appel efficaces). La valeur 1 nous indique une perception d'injustice et d'iniquité dans l'organisation (par exemple, des accords secrets, le contrôle des récompenses par des clans fermés, le manque de justice dans les procédures). 68,1% éprouvent un sentiment d'injustice au travail.

Figure 4.6

Fréquence des réponses pour la justice organisationnelle

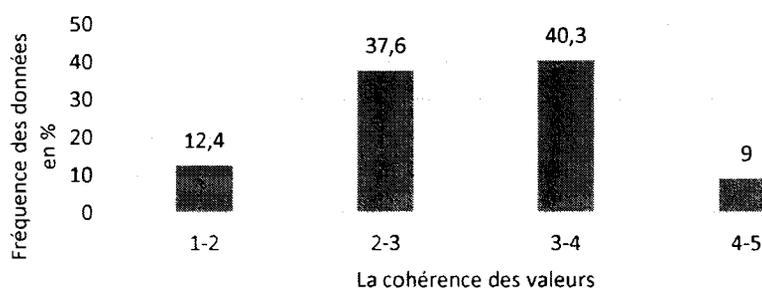


4.5.6 Cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles

Pour cette dimension, lorsqu'on s'approche de la valeur 5, cela nous indique que les valeurs et les objectifs individuels sont cohérents avec ceux de l'organisation. Le travail a un sens, il existe une correspondance entre les valeurs individuelles et organisationnelles. La valeur 1 nous indique un faible niveau de cohérence entre les valeurs et les objectifs individuels versus ceux de l'organisation. Cela signifie que les

travailleuses et les travailleurs sont obligés de compromettre leurs valeurs personnelles pour accomplir leur travail. 50,0 % éprouvent un sentiment d'incohérence entre leurs valeurs et objectifs individuels et ceux de l'organisation

Figure 4.7
Fréquence des réponses pour la cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles



4.5.7 Analyses de corrélations pour SOP et dimensions organisationnelles

Le tableau 4.10 indique que les variables organisationnelles présentent toutes des fortes corrélations avec le SOP. Le SOP est corrélé positivement avec l'autonomie ($r=0,558$, $p \leq 0,01$), la reconnaissance ($r=0,667$, $p \leq 0,01$), la coopération ($r=0,513$, $p \leq 0,01$), la justice ($r=0,652$, $p \leq 0,01$) et la congruence des valeurs ($r=0,649$, $p \leq 0,01$). Cela signifie que, plus les employés ont de l'autonomie pour faire leur travail, de la reconnaissance, des valeurs qui convergent avec celles l'organisation et plus ils perçoivent de la justice ainsi qu'une bonne coopération au sein des équipes de travail, plus ils percevront du soutien de la part de l'organisation. Cependant, la variable charge de travail est corrélée négativement avec le SOP ($r=-0,467$, $p \leq 0,01$). Ainsi, plus il y a de surcharge de travail, moins les employés perçoivent le soutien organisationnel.

Tableau 4.10
Corrélations entre dimensions organisationnelles et soutien organisationnel perçu

Variables	M	ET	1	2	3	4	5	6	7
1. SOP	2,97	1,26	1						
2. Charge de travail	2,89	0,95	-,467**	1					
3. Autonomie	3,32	0,9	,558**	-,483**	1				
4. Reconnaissance	3,35	1,01	,667**	-,430**	,549**	1			
5. Cohésion	3,34	0,88	,513**	-,352**	,452**	,556**	1		
6. Justice	2,74	0,75	,652**	-,442**	,534**	,545**	,514**	1	
7. Valeurs	3,09	0,81	,649**	-,371**	,493**	,497**	,478**	,567**	1

** Corrélation significative au niveau $p \leq 0,01$

4.5.8 Analyses de régression logistique

Dans le but d'identifier les variables qui permettent de prédire le plus efficacement la probabilité de percevoir du soutien organisationnel (SOP) et de trouver des variables organisationnelles prédictives et non seulement explicatives, nous avons effectué une analyse de régression logistique. Pour ce faire, nous avons catégorisé le SOP en deux catégories, où 0= faible SOP et 1= bon SOP. Durant ce processus, nous avons retiré les réponses neutres afin d'avoir des réponses plus « claires ». Bien que cela entraîne une perte d'informations, ces réponses neutres n'expliquent ni la présence ni l'absence et l'absence du SOP et emmènent une certaine ambiguïté dans les résultats.

Le tableau 4.11 révèle que parmi les 6 variables organisationnelles étudiées, il y en a 4 qui prédisent le SOP. Il s'agit de la reconnaissance, de la justice organisationnelle, de la congruence des valeurs et de la charge de travail.

La reconnaissance a une relation positive avec le SOP. Ainsi, quand la reconnaissance augmente, le SOP augmente également. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la reconnaissance, la probabilité d'avoir le SOP, s'accroît de 548%.

Il existe également une relation positive entre la justice et le SOP. En d'autres termes, quand la justice augmente, le SOP augmente aussi. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la justice, la probabilité d'avoir le SOP, augmente de 448%.

Nous observons le même effet pour les valeurs, plus il y a de congruence entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu, plus le SOP augmente. En ce qui a trait à la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la cohérence des valeurs, la probabilité d'avoir le SOP, augmente de 338%.

Pour la charge de travail, il existe une relation négative avec le SOP. En effet, quand la charge de travail augmente, le SOP diminue. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsqu'on augmente d'un point la charge de travail, la probabilité d'avoir le SOP, diminue de 34%.

Tableau 4.11

Sommaire de l'analyse de régression logistique pour la prédiction du SOP

Variables	B	SE	OR	95% CI	Wald Statistique	p
Charge de travail	-0,41	0,16	0,66	[0,48 – 0,91]	6,30	0,012
Reconnaissance	1,87	0,22	6,48	[4,25 – 9,89]	74,96	0,000
Justice	1,70	0,26	5,48	[3,30 – 9,09]	43,28	0,000
Valeurs	1,48	0,23	4,38	[2,80 – 6,86]	41,94	0,000

En outre, le tableau de classification montre pour sa part que la prédiction en se basant sur la catégorie la plus fréquente permet de classer correctement 91,1 % des participants. Ainsi, nous pouvons conclure que le modèle permet de bien classer les individus dans leur groupe d'appartenance à partir de l'équation finale. Notre équation finale est la suivante : Reconnaissance + Justice + valeurs - charge de travail = SOP.

4.6 Temps de travail et soutien organisationnel perçu

Dans les sections suivantes, nous présentons les scores moyens obtenus pour le SOP selon le temps de travail. Dans le but d'explorer les relations possibles entre le SOP et le temps de travail, nous présentons ensuite, les résultats de l'ANOVA accompagnés d'un test post hoc de Scheffé.

4.6.1 Moyennes et écarts-types pour le SOP selon temps de travail

Les résultats moyens indiquent qu'il existe des différences de perceptions du soutien organisationnel selon le temps de travail. En moyenne, les personnes qui perçoivent un faible soutien organisationnel ont un temps de travail plus long que ceux qui perçoivent un bon soutien. Nous observons la même tendance pour le temps de travail dans l'organisation et dans le métier.

Tableau 4.12
Résultats moyens obtenus pour le soutien organisationnel perçu selon le temps de travail (mois)

Temps de travail	SOP					
	Faible (1)		Neutre (2)		Bon (3)	
	M	ET	M	ET	M	ET
Dans le poste actuel	106,6	97,0	94,0	94,7	87,0	91,7
Dans l'organisation	179,1	119,1	155,8	117,9	146,6	118,8
Dans le métier	203,8	122,5	182,5	123,5	199,0	136,4

4.6.2 Analyses de variance pour SOP et temps de travail

L'analyse de variance a été effectuée dans le but d'analyser l'effet de l'expérience de travail sur le SOP. Les scores du SOP ont été catégorisés de la façon suivante : faible, neutre, bon soutien. Les résultats de l'ANOVA sont présentés dans le tableau 4.13.

Tableau 4.13
Analyses de variance pour les temps de travail

Variable et source	MS	F	p
Soutien organisationnel perçu			
Expérience de travail dans le poste actuel ^a	43418,53	4,74	0,009
Expérience de travail dans l'organisation ^b	120831,9	8,57	0
Expérience de travail dans le métier ^c	46475,13	2,93	0,054

^adf= 2,1263. ^bdf= 2,1205. ^cdf= 2,1174.

En ce qui a trait au temps de travail dans le poste actuel, les résultats montrent qu'il existe une différence très significative ($F(2,1263)=4,74$, $p\leq 0,01$), entre les personnes ayant répondues ne percevoir aucun soutien, celles ayant répondues neutre et celles ayant répondues percevoir un bon soutien. Par conséquent, nous pouvons conclure que le temps de travail passé dans le poste a une influence sur la perception de soutien organisationnel.

Pour le temps de travail dans l'organisation, nous observons également une différence très significative ($F(2,1205) =8,57$, $p\leq 0,01$), entre les trois groupes. Ainsi, nous pouvons dire que selon le temps de travail passé dans l'organisation, la perception du soutien organisationnel peut varier. Cela confirme l'effet du temps de travail dans l'organisation sur le SOP.

Quant au temps de travail dans le métier, nous n'observons aucune différence significative. Nous pouvons donc déduire que le temps de travail dans le métier n'influe pas sur le SOP.

4.6.3 Comparaisons intergroupes des temps de travail

Dans l'optique d'apprécier les différences entre les groupes, un test post hoc a été effectué. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.14.

En ce qui concerne le temps de travail dans le poste actuel, le test de comparaisons intergroupes de Scheffé nous indique que les travailleurs qui ont perçu un faible soutien ont un temps de travail significativement différent de ceux qui ont perçu un bon soutien. Les personnes qui ont perçu un bon soutien organisationnel sont celles qui ont le temps de travail le plus court (87,03 mois soit 7 ans < 106,58 mois, soit 9 ans).

Tableau 4.14
Comparaisons des temps de travail

Temps de travail	SOP						Post hoc
	Faible (1)		Neutre (2)		Bon (3)		
	<i>M</i>	<i>ET</i>	<i>M</i>	<i>ET</i>	<i>M</i>	<i>ET</i>	
Dans le poste actuel	106,6	97,0	94,0	94,7	87,0	91,7	1<3
Dans l'organisation	179,1	119,1	155,8	117,9	146,6	118,8	1,2<3
Dans le métier	203,8	122,5	182,5	123,5	199,0	136,4	1,2,3

Cependant, les personnes ayant répondu neutre ont en moyenne 7,8 années de travail dans le poste. Ces dernières ont des perceptions plus ou moins similaires avec ceux ayant répondu faible ou bon. Ce groupe n'est pas significativement différent des autres. Par ailleurs, on remarque un effet *decrecendo* du temps de travail dans le poste sur le SOP, c'est-à-dire que, plus le temps de travail dans le poste augmente plus le SOP diminue. Ainsi, nous pouvons globalement conclure qu'en moyenne après 7,3 ans dans le poste, la perception de soutien organisationnel commence à diminuer, jusqu'à devenir faible à partir de 8,9 ans.

En ce qui a trait au temps de travail dans l'organisation, nous constatons également un effet du temps. Tel que pour le temps de travail dans le poste, nous voyons que les personnes qui ont perçu un bon soutien organisationnel sont celles qui ont le temps de travail dans l'organisation le plus courts. Le test de Scheffé révèle que la différence de temps entre les personnes qui ont répondu SOP faible et SOP bon est significativement différente. Toutefois, les personnes qui ont répondu SOP neutre ont une différence de temps de travail dans l'organisation statistiquement significative avec les personnes qui ont répondu SOP faible. Ainsi, nous pouvons conclure que plus la travailleuse ou le travailleur a de l'ancienneté dans l'organisation, moins il perçoit du soutien. On constate qu'en moyenne après 13 ans dans l'organisation la perception de soutien organisationnel devient faible.

Enfin, pour le temps de travail dans le métier, on n'observe aucune différence de moyennes significative. Ainsi, la perception du soutien organisationnel n'est pas affectée par les années de travail dans le métier, ici dans le secteur de la santé.

4.6.4 Analyses de corrélations pour SOP et temps de travail

Le tableau 4.15 révèle la présence d'un lien négatif entre le SOP et le temps de travail dans le poste actuel, dans le métier et pour l'employeur actuel. Ce lien très faible, mais négatif pour le temps de travail dans le poste actuel ($r = -0,093, p \leq 0,01$) et pour le temps de travail dans le métier ($r = -0,061, p \leq 0,05$). Toutefois, un lien légèrement plus élevé, mais toujours faible est observé avec l'expérience de travail pour cet employeur ($r = -0,134, p \leq 0,01$). Les résultats suggèrent un effet négatif du temps sur le soutien organisationnel. Ainsi, plus le temps de travail augmente plus le SOP diminue.

Tableau 4.15
Corrélations entre SOP et temps de travail (en mois)

Variables	M	ET	1	2	3	4
1. SOP	2,97	1,26	1			
2. Dans le poste actuel	99,39	96,27	-,093**	1		
3. Pour l'employeur	163,94	117,97	-,134**	,596**	1	
4. Dans le métier	197,72	126,02	-,061*	,535**	,699**	1

*La corrélation est significative au niveau $p < 0,05$

**La corrélation est significative au niveau $p < 0,01$

4.7 Genre et soutien organisationnel perçu

Dans le but d'explorer les relations possibles entre le SOP et le genre, nous avons effectué une analyse de corrélations puis une analyse des moyennes accompagnée d'une ANOVA afin d'analyser l'effet du genre sur le SOP.

4.7.1 Moyennes et écarts types du SOP selon le genre

Le tableau 4.16 nous montre qu'en moyenne, les hommes et les femmes ne perçoivent pas le soutien organisationnel de la même manière. Les hommes ont perçu un soutien plus faible que les femmes dans la population étudiée.

Tableau 4.16

Résultats moyens obtenus pour le soutien organisationnel perçu selon le genre

Variable	Genre			
	Homme		Femme	
	M	ET	M	ET
SOP	2,85	1,40	3,01	1,22

4.7.2 Analyses de variance pour l'effet du genre sur le SOP

Les résultats de l'ANOVA indiquent que la différence de perception du soutien organisationnel selon le genre est significative, $F(1,1307) = 3,88$, $p \leq 0.05$. Cela confirme l'effet du genre sur le SOP. Ainsi, nous pouvons confirmer l'affirmation selon laquelle les travailleuses et travailleurs perçoivent différemment le soutien organisationnel.

Tableau 4.17

ANOVA pour l'effet du genre sur le SOP

Source	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Intergroupes	1	6,17	6,17	3,88	0,049
Intragroupes	1307	2078,47	1,59		
Total	1308	2084,64			

4.7.3 Analyses de corrélations simples pour SOP et genre

L'analyse des corrélations révèle la présence d'un lien positif significatif, mais faible ($r=0,05$, $p\leq 0,05$) entre le SOP et le genre. Ce résultat est cohérent avec l'ANOVA. Cela confirme la relation significative entre le genre et le SOP.

Tableau 4.18
Corrélations entre soutien organisationnel perçu et genre

Variables	Genre	SOP
1. Genre	1	
2. SOP	0,05*	1

* $p\leq 0,05$

4.8 Vérification des hypothèses

4.8.1 Hypothèse 1

H1 : Le SOP a une corrélation négative avec la détresse psychologique et le *burnout*.

Cette première hypothèse est complètement confirmée, le SOP a un impact positif sur la santé mentale des individus. En effet, les résultats révèlent une corrélation significative négative entre la détresse et le SOP de $r= -0,51$, $p<0,01$ (Tableau 4.6, p.73). Ainsi, plus les travailleuses et travailleurs perçoivent du soutien provenant de l'organisation, moins ils/elles ressentent de la détresse.

En ce qui a trait au *burnout*, les résultats montrent également des corrélations négatives et significatives entre ses trois dimensions et le SOP :

Épuisement émotionnel ($r = -0,51$), dépersonnalisation ($r = -0,33$), accomplissement personnel diminué ($r = -0,24$) (Tableau 4.8, p.74). Ainsi, plus les travailleuses et travailleurs perçoivent du soutien organisationnel, moins ils/elles s'épuisent émotionnellement, moins ils/elles dépersonnalisent, et plus ils/elles sont confiant(e)s et/ou compétent(e)s, car leur sentiment d'accomplissement personnel augmente.

4.8.2 Hypothèse 2

H2a : Le SOP a une corrélation positive avec l'autonomie, la reconnaissance, la justice organisationnelle, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelle et la coopération puis une corrélation négative avec la charge de travail.

H2b : Les six variables organisationnelles permettent de prédire la présence du SOP.

Notre deuxième hypothèse se vérifie partiellement. Les variables organisationnelles étudiées ont un impact important pour le SOP et elles sont toutes corrélées avec le SOP (Tableau 4.10, p.81). Le SOP a une corrélation positive avec l'autonomie ($r = 0,56$, $p \leq 0,01$), la reconnaissance ($r = 0,67$, $p \leq 0,01$), la coopération ($r = 0,51$, $p \leq 0,01$), la justice ($r = 0,65$, $p \leq 0,01$) et la congruence des valeurs ($r = 0,65$, $p \leq 0,01$). Par conséquent, lorsque l'autonomie, la reconnaissance, la coopération, la justice et la congruence des valeurs augmentent, plus le SOP s'accroît.

Néanmoins, la charge de travail est corrélée négativement avec le SOP ($r = -0,47$, $p \leq 0,01$). Ainsi, plus la charge de travail augmente, plus le SOP diminue.

Par ailleurs, toutes les variables organisationnelles ne prédisent pas le SOP selon les analyses de régressions (Tableau 4.11, p.83). Les résultats indiquent que, celles qui prédisent le mieux le SOP sont les suivantes : Reconnaissance, justice organisationnelle, congruence des valeurs individuelles et organisationnelles et charge

de travail. Ainsi, les travailleuses et les travailleurs ont tendance à percevoir le soutien organisationnel lorsqu'il y a une certaine congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles, lorsqu'ils ne sont pas en surcharge de travail, puis lorsque l'organisation reconnaît leurs efforts, leur contribution et leur offrent un environnement de travail juste.

4.8.3 Hypothèse 3

H3 : Le temps de travail a un lien négatif sur le SOP. Plus le temps de travail augmente dans le poste actuel (H3a), dans l'organisation (H3b) et dans le métier (H3c), plus le SOP diminue.

Cette hypothèse est partiellement validée. Les corrélations sont négatives et faibles pour les trois temps de travail (dans le poste actuel $r = -0,093$, $p \leq 0,01$; dans le métier $r = -0,061$, $p \leq 0,05$ et dans l'organisation ($r = -0,134$, $p \leq 0,01$) (Tableau 4.15, p88). Cependant, les analyses de variances (Tableau 4.13, p.85) ont mis en évidence que seul le temps de travail dans le poste et dans l'organisation a un effet significatif sur le SOP. Ainsi, nos résultats suggèrent que plus les travailleuses et les travailleurs passent de temps dans le poste et/ou dans l'organisation, plus le SOP diminue.

4.8.4 Hypothèse 4

H4 : Il existe une différence de perception du soutien organisationnel selon le genre.

Cette dernière hypothèse se vérifie. Nos résultats montrent la présence d'une corrélation négative et significative entre le genre et le SOP (Tableau 4.18, p.90). De plus, une différence significative du SOP selon le genre a été observée (Tableau, 4.17, p.89). Cela signifie qu'il y a des différences de perceptions du soutien organisationnel

entre les hommes et les femmes. Les hommes ont perçu un soutien faible de l'organisation, alors que les femmes ont répondu avec des réponses plutôt neutres. Ainsi, les hommes ont perçu un soutien plus faible que les femmes dans la population étudiée.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Ce chapitre porte sur l'analyse des résultats présentés au chapitre IV. Tout d'abord, nous résumons les résultats descriptifs des variables de l'étude. Ensuite, nous discutons les résultats obtenus pour chacune de nos hypothèses au regard de la revue de littérature afin de comprendre les liens ainsi que les implications de nos résultats. Enfin, nous tenterons d'établir les implications pour les organisations puis nous présenterons les limites de la recherche.

5.1 Discussion des résultats

Au vu des résultats des analyses statistiques présentés dans le chapitre IV, nous sommes en mesure de constater que le SOP est corrélé avec l'ensemble des variables à l'étude, soit, les deux indicateurs de santé, les six dimensions organisationnelles ainsi que le temps de travail et le genre. Notre recherche a permis de confirmer les hypothèses H1, H3, H4 et partiellement, l'hypothèse H2.

Avant d'analyser nos résultats, nous pensons qu'il serait intéressant de dresser un portrait de la santé organisationnelle et de rappeler les résultats descriptifs obtenus pour chacune des variables. Un résumé est présenté au tableau 5.1.

En moyenne, les travailleuses et travailleurs perçoivent un faible soutien organisationnel. En effet, plus de la moitié des employé-e-s se sent peu soutenus par l'organisation. Le niveau de détresse psychologique dans la population étudiée est élevé. En ce qui a trait au *burnout*, les résultats diffèrent selon les dimensions observées.

Par ailleurs, on note une insatisfaction pour toutes les dimensions organisationnelles, mais en particulier, pour la charge de travail, la justice et la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles.

Tableau 5.1
Résumé des résultats descriptifs

Variabes	Résultats
SOP	En moyenne, les employé-e-s se sentent peu soutenus 69,6 % des personnes perçoivent un faible soutien de l'organisation.
Détresse psychologique	Le niveau de détresse psychologique parmi les travailleuses et travailleurs est élevé pour 17,6% dans la population étudiée et très élevé pour 20,9%. Dans l'ensemble, on note un niveau de détresse de 38,5%.
<i>Burnout</i>	Les travailleuses et travailleurs vivent en situation d'épuisement émotionnel modéré. Néanmoins, ils connaissent un faible niveau de dépersonnalisation et ressentent un sentiment d'accomplissement personnel très élevé.
Dimensions organisationnelles	Les dimensions qui se démarquent par leur niveau d'insatisfaction sont : la charge de travail, la justice et les valeurs. 50,3 % des répondants ont souligné une surcharge de travail, dont 15% une surcharge importante 68,1% éprouvent un sentiment d'injustice au travail dont 18,7% un très haut niveau d'injustice 50% éprouvent un sentiment d'incohérence entre leurs valeurs individuelles et celles de l'organisation, dont 12,4% une discordance très élevée

Nombre total de répondants (N) = 1623

5.1.1 Rôle du soutien organisationnel perçu dans la santé mentale au travail

5.1.1.1 Influence du soutien organisationnel perçu sur la détresse

Les résultats de notre recherche mettent en évidence le rôle important du SOP dans l'évolution du stress professionnel. En effet, nos résultats indiquent que, plus les travailleuses et travailleurs perçoivent du soutien provenant de l'organisation, moins la détresse est élevée. Cela confirme l'effet « parc-choc » du SOP en présence du stress qui a été mis en évidence dans la littérature (Baran, Rhoades Shanock et Miller, 2012 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis, Eisenberger et al, 2015).

Nous n'avons pas analysé les mécanismes au travers desquelles le SOP agit. Cependant, tel que nous l'avons vu dans le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984), pour faire face à une situation stressante, l'individu évalue les ressources dont il dispose avant d'opter pour une stratégie d'ajustement. Par conséquent, le SOP est une ressource importante qui pourrait aider les travailleuses et travailleurs à combattre la détresse en milieu de travail. En effet, si la travailleuse ou le travailleur est convaincu que l'organisation se soucie de son bien-être et qu'elle serait prête à lui offrir le soutien ou l'aide nécessaire en cas de besoin, cela permettrait à ce dernier de disposer de l'aide (ressources nécessaires matérielles, tangibles et/ou socioémotionnelles) qui lui permettrait de réagir efficacement face aux demandes au travail (Panaccio et Vandenberghe, 2009).

De plus, le SOP aurait tendance à pousser les individus en situation de détresse à adopter des stratégies d'ajustement orientées vers le contrôle, qui consiste notamment, à la mise en œuvre d'actions et à inhiber celles orientées vers la fuite ou l'évitement (Armstrong-Stassen, 2004).

Les stratégies orientées vers le contrôle visent la modification de la situation ou l'élimination du problème. Cela pourrait expliquer l'action du SOP sur la détresse. En outre, selon Zacher et Winter (2011), Cropanzano, Howes, Grandey et Toth (1997), le SOP aurait tendance à diminuer certains symptômes de la détresse tels que, la tension physique, la tension au travail et la fatigue.

5.1.1.2 Influence du soutien organisationnel perçu sur le Burnout

Les résultats démontrent que non seulement le SOP a un impact sur la détresse, il a également un effet modérateur sur le *burnout*, qui est souvent considéré comme la résultante d'un stress persistant. Ainsi, plus les travailleuses et travailleurs perçoivent du soutien organisationnel, moins ils/elles sont épuisé(e)s, moins ils/elles se sentent dépersonnalisés(e)s, adoptent des comportements ou attitudes cyniques à l'égard des usagers et plus ils/elles sont confiant(e)s et/ou compétent(e)s. Ces résultats concordent avec ceux de Walters et Raybould (2007), Cropanzano, Howes, Grandey et Toth (1997), Kang, Twigg, Hertzman, 2010.

Le SOP a une relation positive avec l'engagement au travail (Eisenberger et al, 2002 ; Kurtessis et al, 2015), cela pourrait expliquer sa relation négative avec l'épuisement, car l'engagement est source d'énergie (Maslach et Leiter, 2011). Ainsi, plus il y a de SOP moins il y aurait de fatigue, car l'énergie qui découlerait du SOP viendrait pallier à la fatigue. De plus, les trois composantes du *burnout* sont associées aux six dimensions organisationnelles. Ainsi, un soutien organisationnel adéquat favoriserait la reconnaissance, le sentiment de justice, l'autonomie, la congruence des valeurs et la coopération au travail et permettrait de réduire la surcharge de travail afin de prévenir le *burnout*.

En outre, en ce qui a trait au sentiment d'accomplissement personnel, d'une part, la revue de littérature de Kurtessis et coll. (2015) montre qu'il existe un lien positif entre le SOP et la confiance et le sentiment de compétence. D'autre part, le SOP est associé à plusieurs formes de performance (Eisenberger et al, 2002), ce qui pourrait expliquer l'effet du SOP sur le *burnout*.

5.1.2 Les sources du soutien organisationnel perçu

Nous allons tenter de répondre à notre deuxième objectif qui consiste à comprendre les liens qui existent entre les dimensions organisationnelles et le SOP, puis, à identifier et à analyser les dimensions organisationnelles qui prédisent le mieux le SOP.

Les résultats de notre recherche montrent la présence de corrélations significatives entre les six dimensions organisationnelles étudiées et le SOP. Tel que nous l'avons mentionné dans le précédent chapitre, nous observons un lien positif entre le SOP, la reconnaissance, la justice organisationnelle, la cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles, l'autonomie et la coopération. Ainsi, lorsque les travailleuses et travailleurs se sentent reconnus, c'est-à-dire, qu'ils perçoivent qu'ils sont traités de façon juste, avec dignité et respect, qu'on leur accorde de l'autonomie dans la réalisation de leur travail, que la coopération ainsi que les relations interpersonnelles sont satisfaisantes et qu'ils partagent des valeurs communes avec l'organisation, le SOP s'accroît. Cependant, on constate une corrélation négative entre la charge de travail et le SOP. Cela signifie que la surcharge de travail a tendance à nuire à la perception de soutien organisationnel des travailleuses et travailleurs. Ainsi, plus les travailleuses et travailleurs ont une surcharge de travail, moins, ils/elles perçoivent le soutien organisationnel.

Par ailleurs, les résultats des analyses de régressions logistiques révèlent que parmi les six dimensions organisationnelles étudiées, quatre d'entre elles peuvent prédire efficacement le SOP. Il s'agit de : la reconnaissance, la justice, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles et la charge de travail. Ce modèle permet de classer correctement 91,1% des individus. Ce modèle est pertinent, car il explique une part majeure du SOP.

Toutefois, nous souhaitons souligner un élément important. Les travaux d'Eisenberger et coll. (2002), Baran, Skanock et Miller (2012) et de Kurtessis et coll. (2015) identifient la justice organisationnelle comme étant l'antécédent principal du SOP. Or, les résultats de notre recherche montrent que la reconnaissance est la source principale de SOP. En effet, elle classe 82% des individus et sa corrélation avec le SOP est la plus forte. La justice organisationnelle vient en second lieu. Pour la suite de la discussion sur les variables organisationnelles, nous nous focaliserons sur l'analyse des quatre principales sources de SOP que nos résultats mettent en lumière. Nous tenterons d'approfondir l'analyse de ces quatre dimensions organisationnelles afin de mieux les comprendre et de mieux saisir leur importance ainsi que les enjeux qu'elles engendrent pour les individus et l'organisation.

5.1.2.1 Reconnaissance

La reconnaissance au travail est une revendication majeure aujourd'hui dans les organisations (Guéguen et Malochet, 2012). En effet, dans la population étudiée, le manque de reconnaissance apparaît également à travers nos résultats. Les transformations importantes qui ont lieu dans le monde du travail, notamment, la responsabilisation grandissante des individus au travail, tendent à placer les attentes de reconnaissance au-devant de la scène professionnelle. Ainsi, dans les emplois qui

nécessitent un contact fréquent avec le public, la reconnaissance tend à être un enjeu permanent.

Selon la théorie de la justice sociale, d'Honneth (1992), il y a reconnaissance positive, et donc justice, lorsque les manifestations de reconnaissance sont conformes aux attentes formulées par les acteurs. Au contraire, il y a déni de reconnaissance, c'est-à-dire mépris ou non-respect et injustice, quand ces manifestations sont inadéquates aux attentes (dans Guéguen et Malochet, 2012). Ainsi, dans les milieux de travail, il y a déni de reconnaissance lorsque les attentes de reconnaissance sont déçues, ignorées ou rejetées.

Le déni de reconnaissance peut prendre différentes formes. Renault (2004) propose trois formes de déni de reconnaissance : l'invisibilité résulte de l'absence totale de prise en compte des attentes de reconnaissances individuelles (exemple : droits des salariés sans papiers, travail domestique des femmes), la reconnaissance dépréciative intervient lorsque des jugements dévalorisants sont émis sur l'activité des individus, voire sur leur personne même (reconnaissance d'un individu comme un partenaire subordonné dans un contexte d'action hiérarchisé, stigmatisation, disqualification) et la méconnaissance est caractéristique des situations où les individus sont reconnus pour d'autres choses que ce sur quoi ils fondent leurs attentes (Renault, 2004 ; Guéguen et Malochet, 2012).

La population étudiée est composée majoritairement de femmes, soit 78,3 %. Nous trouvons pertinent de le souligner, car l'un des constats majeurs qui sont formulés dans la littérature à propos de cette population, c'est l'invisibilité du travail des femmes (Soares, 2011). Les femmes sont de plus en plus présentes dans la population active. Outre les inégalités hommes-femmes qui perdurent, les compétences et le travail en général des femmes, peine à être reconnu. Dans le secteur des services et des soins, ce constat est encore plus saillant, car en raison de la division sexuelle du travail

notamment, les compétences « féminines » sont dites « naturelles » et sont caractéristiques des femmes, donc moins importantes à souligner et à féliciter. Par ailleurs, le travail des femmes ne s'arrête pas dans l'organisation, il se prolonge à l'extérieur, mais ces autres formes de travail, notamment le travail domestique ne sont pas reconnues (Soares, 2011).

Le manque de reconnaissance peut avoir des conséquences multiples pour soi et pour l'organisation, car rappelons-le, la reconnaissance n'est pas juste une question de relation entre les individus (Guéguen et Malochet, 2012). Elle apparaît fondatrice de la relation positive ou négative que l'individu entretient par rapport à lui-même. Ainsi, les attentes de reconnaissance vont entraîner une certaine vulnérabilité de l'individu qui sera en quelque sorte conditionné par la reconnaissance de l'autre, car c'est lui qui contribue à la constitution de l'identité individuelle et a aussi simultanément la possibilité de nuire ou « détruire » l'individu. Guéguen et Malochet (2012) avancent ceci : « Le mépris est à l'identité ce que la maladie est au corps » (p.48).

En effet, cette phrase illustre très bien le rôle important que joue la reconnaissance dans la construction identitaire et son lien inextricable avec l'identité. La reconnaissance va notamment, influencer l'estime de soi, la confiance en soi. C'est en cela que l'on qualifie la reconnaissance de double processus, car en même temps que l'individu « s'affranchit » ou gagne son autonomie, au même moment il se lit à l'autre.

Les conséquences du déni de reconnaissance peuvent donc être très dommageables sur la santé mentale et physique des travailleuses et travailleurs, notamment, lorsqu'il n'est pas formulé clairement. En effet, il peut engendrer de la souffrance au travail et la perte du sens du travail (Gernet et Dejours, 2009 ; Guéguen et Malochet, 2012), la désocialisation extrême, une grande dévalorisation de soi, qui peut s'accompagner d'une honte intériorisée, d'un sentiment d'inutilité et de l'intériorisation d'une image dégradée de soi-même renvoyée par autrui. Par ailleurs, le mépris peut également

entraîner une certaine passivité, une perte de la capacité à réagir face aux situations violentes dont l'individu est encore victime, des réactions autodestructrices et une tendance antisociale (violence tournée contre l'environnement physique et symbolique) (Guéguen et Malochet, 2012).

Par ailleurs, lorsque le déni de reconnaissance est formulé, cela peut engendrer des revendications consciemment formulées au moyen de l'action protestataire, pouvant aller des mouvements sociaux s'exerçant dans un cadre légal aux différentes formes de violence illégale contre les vecteurs supposés de la violence (organisation, institution, etc.) (Guéguen et Malochet, 2012). Les répercussions peuvent également être visibles notamment, au niveau de la baisse de l'engagement affectif envers l'organisation (Simard et al, 2005) et de l'intention de quitter l'organisation (Kinnunen et al, 2008).

Cette brève analyse du concept de reconnaissance nous montre à quel point ce concept est important pour l'individu en général, mais aussi pour le salarié ou la salariée qui exerce dans une organisation. En effet, lorsque l'organisation ne parvient pas à combler les attentes de reconnaissance de ses employé-e-s, elle s'expose et expose également ces derniers-es à de sérieuses répercussions. Dans ce sens, nous comprenons également mieux la grande contribution de la reconnaissance au SOP. En reconnaissant le travail de l'employé et plus globalement la contribution de ce dernier, l'organisation démontre qu'elle valorise sa contribution et prend soin de son bien-être. Nos résultats vont dans le même sens que les ceux des études précédentes (Rhoades et Eisenberger, 2002). Cependant, comme nous l'avons dit plus haut, contrairement aux précédentes études (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Baran et al, 2012), dans notre étude l'antécédent ayant le lien le plus marqué avec le SOP est la reconnaissance.

5.1.2.2 Justice

La justice apparaît également être une source importante de SOP. Nos résultats montrent en effet que plus l'employeur démontre de la justice dans ses interactions avec ses employés, dans la mise en place des procédures et dans la répartition des récompenses, plus les travailleuses et travailleurs se sentiront soutenus. En adoptant une posture juste, l'employeur démontre qu'il se préoccupe de ses employé-e-s individuellement et de leur bien-être. Ainsi, au lieu d'adopter des politiques organisationnelles fondées sur le favoritisme et orientées uniquement vers les avantages organisationnels au détriment des travailleuses et travailleurs, l'organisation mettra en place des politiques justes et clairement communiquées. Des études précédentes ont également démontré le lien positif entre la justice et le SOP (Ohana, 2012 ; Wayne, Tetrick, Shore et Bommer, 2002 ; Kurtessis et al, 2015).

Lorsqu'on consulte la littérature sur la justice organisationnelle, on comprend pourquoi cette dimension joue un rôle important dans la perception du soutien organisationnel chez les travailleuses et travailleurs. En effet, la justice organisationnelle est associée à des conséquences sur les attitudes et comportements qui méritent l'attention. Néanmoins, avant d'aborder ces répercussions, rappelons ce que signifie la justice organisationnelle.

La justice est un construit social. Qu'est-ce qui est juste ? La réponse dépend en effet, de chaque individu (bagage personnel, expériences, etc.). La perception de justice organisationnelle implique un jugement notamment, quant à la distribution des rétributions et aux procédures instaurées. Ce processus va inclure une comparaison entre les attentes personnelles, les efforts mis en œuvre et les rétributions reçues, mais aussi avec les rétributions des pairs (Colquitt et al, 2001).

Au contraire, les politiques organisationnelles incluent un large spectre de comportements sociaux tournés vers la maximisation des intérêts personnels à court ou long terme. Elles sont considérées comme le contraire de la justice qui va viser plutôt l'équité. Il peut s'agir par exemple, d'un gestionnaire qui aura tendance à utiliser le système d'évaluation de la performance pour sa propre promotion ou qui va montrer du favoritisme envers certains employés (Cropanzano et al, 1997).

De nombreuses études ont montré l'influence positive de la justice sur les attitudes et les comportements des employés, telles que la motivation intrinsèque (corresponds au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction, cela implique un sentiment de libre choix) (Fall, 2014), les comportements de citoyenneté organisationnelle, la satisfaction au travail (Colquitt et al, 2001) et l'engagement au travail (Simard et al, 2005).

Contrairement au lien positif qui a été démontré entre la justice et le SOP, la méta-analyse effectuée par Kurtessis et coll. (2015) démontre sans grand étonnement un lien négatif plus fort entre le SOP et les politiques organisationnelles. Par conséquent, nous pouvons en déduire que lorsque la justice est absente ou insuffisante, les conséquences négatives qui en découlent sont encore plus importantes et donc affectent encore plus le SOP. Dans ce sens, les résultats de l'étude de Cropanzano et coll. (1997, étude n°2) révèlent les conclusions suivantes. Plus la perception de politiques organisationnelles augmente plus les comportements de retrait (Exemples : intention de quitter, présentéisme), les comportements positifs (Exemple : ponctualité), les CCO (Exemple : altruisme), la satisfaction, l'implication et l'engagement au travail diminuent. De surcroît, ces résultats montrent l'impact négatif que peut avoir la justice organisationnelle sur la détresse et le burnout. Plus la perception de politiques organisationnelle s'accroît, plus les symptômes physiques de la détresse (tension physique, fatigue générale, tension au travail) et le *burnout* augmentent.

5.1.2.3 Charge de travail

La charge de travail est également un bon prédicteur du SOP. Les résultats de ce mémoire ont montré que plus la surcharge de travail augmente, plus le SOP diminue dans la population étudiée. La surcharge de travail est donc nuisible au SOP.

La charge de travail est une dimension qui a des conséquences importantes dans les milieux de travail. L'ouvrage d'Askenazy, Cartron, de Coninck et Gollac (2006) nous montre à quel point l'intensification du travail devient un phénomène quasi universel. Bien que la question de la charge de travail ait toujours été posée, les transformations importantes du travail imposent de nouveaux enjeux aux travailleuses et travailleurs. Nous allons tenter de comprendre ce phénomène d'intensification du travail afin de mieux saisir son impact sur le SOP. Pour ce faire, nous nous appuyerons principalement sur l'ouvrage d'Askenazy et coll. (2006), qui nous propose une base riche pour analyser l'intensification du travail.

Aujourd'hui, l'intensification du travail alimente les débats. Les auteurs (Askenazy et coll, 2006) soulignent le nombre de travailleuses et travailleurs qui évoquent souvent un travail « plus dur », « trop prenant » même s'il est parfois plus intéressant. D'ailleurs, les résultats de notre recherche ont montré une insatisfaction marquée au niveau de la charge de travail. Les travailleuses et travailleurs de la santé ne sont pas épargnés par ce phénomène d'intensification du travail. Le nombre de patients suivis, en multipliant les demandes à satisfaire, les tâches à accomplir, tout cela dans un délai inapproprié, augmente la charge quantitative des travailleuses et travailleurs. Chez les médecins par exemple, le nombre de consultations journalières est associé à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation.

Outre les objectifs élevés à atteindre, l'évolution incessante de la technologie ainsi que la réduction volontaire ou involontaire des effectifs (absentéisme ou « *downsizing* ») induisent une surcharge supplémentaire. De surcroît, être confronté à la douleur, l'agressivité ou à la passivité des patients et le fait de recevoir des retours négatifs de leur part sont autant de facettes de la charge qualitative (Truchot, 2004).

Toutefois, il est important de préciser que l'intensification du travail n'est pas une dégradation uniforme du travail. Elle peut même subjectivement, être vécue de façon positive par ceux qui parviennent à y faire face. Un travail plus complexe peut, par exemple, être jugé plus intéressant par ceux qui possèdent les compétences et moyens nécessaires pour le mener à bien. Cependant, la surcharge est une source de fragilité, car il peut être difficile de faire face constamment à une intensité du travail élevée sur le long terme. Ceci, en raison notamment, de la fatigue physique ou mentale, qu'elle engendre et la difficulté de mettre à jour et d'accroître les compétences. L'intensité excessive du travail met ainsi en péril la santé et l'insertion économique et sociale.

De plus, les auteurs précisent que l'intensification du travail est un mouvement d'ensemble. Elle résulte de transformations économiques, sociales, et technologiques profondes : accroissement de la concurrence, déséquilibre du marché du travail, affaiblissement des syndicats, attitudes différentes vis-à-vis du travail, développement d'outils de plus en plus complexes. Ces transformations appellent des changements dans les organisations, et donnent lieu à de nouvelles formes d'organisation du travail. De ce fait, selon la nature de ces changements, l'intensification aura un visage différent.

Au temps du taylorisme et du fordisme, l'intensification résultait le plus souvent de l'accélération de la cadence de travail. Cette forme d'intensification n'a pas disparu, mais aujourd'hui, elle est aussi liée à la fixation d'objectifs ou d'effectifs sans tenir compte des réalités du travail, à la complexité des organisations, à la rapidité des changements. Ainsi, les directions ne cherchent plus forcément à maîtriser l'exécution

du travail. Souvent l'intensification réside entièrement dans la fixation des objectifs ou des moyens (les effectifs) et le perfectionnement des dispositifs d'évaluation.

Les objectifs ne sont plus seulement élevés et mieux contrôlés. Ils sont aussi plus complexes. Les organisations poursuivent aujourd'hui des buts difficilement conciliables : moindre coût, qualité, réactivité, période courte, etc. Les salariés se retrouvent ainsi mal protégés par une organisation qui exige beaucoup d'eux, mais leur donne peu de moyens concrets, de ressources pour faire face aux défis qu'ils rencontrent jour après jour.

L'intensité du travail pèse en effet sur les conditions de travail et par là sur la santé des travailleuses et travailleurs, car elle contraint l'ensemble des activités de ces dernier-e-s. Elle restreint les marges de manœuvre dont ils/elles disposent pour préserver au mieux leur santé physique et mentale tout en respectant les exigences de la tâche, avec les moyens dont ils/elles disposent. De plus, l'intensification du travail peut s'accompagner d'une perte de sens du travail, en raison notamment des demandes multiples et contradictoires. En outre, nous allons le voir plus loin, le temps joue également un rôle important dans l'intensification du travail. Il va entretenir le cercle vicieux notamment, par le sentiment d'urgence et le contrôle qu'il va permettre.

Face à tous ces constats, nous comprendrons qu'il n'est donc pas surprenant que la charge de travail nuise à la perception du soutien organisationnel chez les individus. Une travailleuse ou un travailleur surchargé aura tendance à se sentir moins soutenu, car comme nous venons de l'expliquer plus haut, les conséquences sur sa santé physique et mentale et sur sa relation avec le travail envoient un message négatif aux employé-e-s.

5.1.2.4 Cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles

Les valeurs sont des croyances profondes et durables qui constituent la base pour orienter nos actions et les justifier, développer nos attitudes et évaluer les autres (Erdogan, Kraimer et Liden, 2004). De ce fait, lorsque les valeurs de l'individu ne concordent pas avec celles de l'organisation, c'est-à-dire, que leurs préférences, priorités et croyances sont différentes, la personne peut avoir de la difficulté à communiquer, à coopérer avec les membres de l'organisation, à s'identifier à l'organisation, à avoir confiance et à ressentir de la satisfaction au travail, le SOP tend à diminuer (Kurtessis et al, 2015 ; Edwards et Cable, 2009).

La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles est la dernière dimension du modèle prédictif du SOP révélé par nos résultats. À ce jour, nous constatons qu'il y a peu d'études à notre connaissance qui ont analysé les liens entre le SOP et la congruence de valeurs individuelles et organisationnelles. Néanmoins, Kurtessis et coll. (2015) et Yung Pan et Yeh (2012) confirment cette relation avec des résultats similaires. Ces résultats nous démontrent que cette dimension peut jouer un rôle important pour la relation employé-organisation. Non seulement elle va influencer la perception de soutien organisationnelle, elle va également avoir d'autres conséquences.

En effet, lorsque l'individu et l'organisation ne partagent pas les mêmes valeurs et les mêmes préférences, la communication, la compréhension des actes des deux parties peuvent être mises à mal. Inversement, lorsqu'il y a congruence, les travailleuses et travailleurs ont tendance à percevoir le soutien de l'organisation et les répercussions se ressentent, notamment, au niveau de l'identification envers l'organisation et de la satisfaction au travail.

De plus, une certaine aliénation peut résulter de l'incohérence des valeurs individuelles et organisationnelles, car l'individu est amené à agir ou à prendre des décisions contraires à son système de valeurs. Ainsi, l'individu est contraint de se comporter selon les valeurs organisationnelles et doit, du moins au travail, occulter ses propres valeurs et préférences pour adopter celle d'autrui. C'est une opération difficile à réaliser qui place l'individu dans une situation de conflit. Et ce conflit peut être source de souffrance et peut affecter la santé mentale des travailleuses et travailleurs.

De surcroît, le conflit de valeurs pose également la question du sens du travail. Puisque ce que la travailleuse ou le travailleur réalise est contraire à son système de valeurs, quel sens peut-il/elle donner à ce travail ? Comment peut-on trouver du sens dans un travail qui ne nous satisfait pas, qu'on ne prend pas plaisir à réaliser ?

Les réponses à ces questions résument en quelques mots l'impact négatif de l'incongruence de valeurs entre la personne et l'organisation. Nous avons également vu ci-dessus, les conséquences positives qu'apporte la congruence des valeurs. Ainsi, lorsqu'il y a de la cohérence des valeurs, il est plus aisé pour les travailleuses et travailleurs de percevoir le soutien organisationnel et pour l'organisation de comprendre les attentes de ces dernier-e-s.

5.1.3 L'influence du temps de travail sur le soutien organisationnel perçu

À présent, nous allons tenter de répondre au troisième objectif de ce mémoire, qui consiste à analyser l'influence du temps de travail sur le soutien organisationnel perçu. Le temps de travail est une variable qui n'a pas encore été étudiée dans la littérature sur le SOP, du moins, dans la littérature que nous avons consultée. Néanmoins, nous avons constaté l'utilisation de la variable « *tenure* », que nous pouvons traduire en

français comme la durée d'un mandat⁹, comme variable de contrôle. Dans les études effectuées par Witt et Hellman (1992) et Panaccio et Vandenberghe (2009) par exemple, nous observons la présence d'un lien négatif entre la variable « *tenure* » et le SOP, qui signifie que plus la durée du mandat augmente moins les travailleuses et travailleurs perçoivent du soutien organisationnel.

En ce qui a trait à notre recherche, nos résultats indiquent un impact négatif du temps de travail dans le poste actuel et dans l'organisation sur le SOP. Il semble que plus le temps passe moins les travailleurs perçoivent le soutien organisationnel. Le SOP décroît à mesure que le temps de travail dans l'organisation et le temps de travail dans le poste augmente. En effet, les analyses de variances ont démontré que les travailleuses et travailleurs qui perçoivent un soutien organisationnel faible ont un temps de travail significativement plus élevé dans le poste actuel et dans l'organisation. Les personnes qui perçoivent un bon soutien organisationnel ont 7 années ou moins de temps de travail dans le poste actuel. En moyenne, après 7 ans de travail dans le poste, il semble que la perception de soutien se dégrade, pour devenir complètement faible ou absente après 9 ans de travail. Pour le temps de travail dans l'organisation, nous observons le même effet *decrecendo*. Plus le travailleur passe de temps dans l'organisation plus sa perception de soutien organisationnel s'amointrit. Après 12 ans en moyenne dans l'organisation, le SOP tend à décroître, pour devenir faible après 15 ans en moyenne.

Nos résultats mettent en lumière des éléments importants à considérer dans l'étude du SOP. Ainsi, afin de mieux comprendre le temps de travail et ses implications pour le SOP, nous allons tenter de définir puis d'analyser son rôle pour les travailleuses et travailleurs ainsi que pour les organisations dans lesquelles ils exercent. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur l'ouvrage de Lallement (2003).

⁹ Sites internet utilisés : <http://www.wordreference.com/> et <http://www.linguee.fr/>

De façon générale, le temps fait partie des questions existentielles des individus. On cherche à le comprendre, à lui donner du sens, à le mesurer et à le conquérir. Depuis plusieurs siècles, nous assistons à un mouvement de rationalisation du temps qui a favorisé l'organisation et la coordination collectives dans les domaines économiques, sociaux et politiques les plus variés.

L'auteur (Lallement, 2003) nous parle du temps comme d'une catégorie sociale. En effet, les humains ne cessent d'inventer des représentations et des mesures du temps. Par exemple, en 1566, sous Charles IX, la mesure du temps avait changé. Au lieu que l'an nouveau apparaisse aux environs de Pâques avec des variations locales, la date du 1^{er} janvier a été retenue pour marquer le passage d'une année à l'autre. Sans entrer dans les détails, ce changement avait pour objectif d'uniformiser et d'imposer un même rythme dans le Royaume.

La rationalisation selon Weber (dans Lallement, 2003) signifie d'abord une mise en cohérence théorique des images du monde telles que les produisent les scientifiques ou encore les juristes. La rationalisation sera au cœur de la société industrielle et sera le moteur de la normalisation des conduites. Ainsi, appliquée au temps, une telle systématisation débouche sur la représentation qui nous est désormais commune d'un temps linéaire, calculable et maîtrisable. L'invention d'une flèche du temps sur laquelle se succèdent passé, présent et avenir est le produit d'un long apprentissage social.

En ce qui a trait au monde du travail, des dispositifs ont été mis en place pour incorporer le temps au travail. Le développement des horloges et des technologies va également soutenir l'introduction du temps dans la sphère du travail. Les temps sont multiples y compris dans la sphère du travail, il convient donc de définir le temps utilisé dans notre recherche. Le temps de travail désigne la quantité de temps consacrés au travail. Ce temps consacré au travail dans l'ensemble de l'existence n'a cessé de décliner au fil des siècles, en raison de l'allongement de l'espérance de vie et de la diminution

progressive des durées hebdomadaires et annuelles de travail, nous rappelle l'auteur. Sous Napoléon la vie des individus en France était à 70% consacrée au travail, en 1900, ce chiffre était réduit à 50%. En France, avant les 35 heures, ce temps se situait à moins de 20% de la vie éveillée.

Le travail ne disparaît pas, mais il se transforme. Il se dématérialise (domaine tertiaire, rapport au public) de plus en plus. Plus que des gestes et une présence il engage une compétence, une disponibilité, les rémunérations n'ont plus à voir avec le temps de présence, le temps de l'activité déborde de l'espace physique de l'organisation pour se poursuivre en dehors de celle-ci. Le Travail d'aujourd'hui (salarié, tertiaire, nettement opposé au hors travail) se distingue du travail d'hier (indépendant, agricole, sans borne fixe pour le séparer des autres activités).

Le rapport au travail change, au même titre que les changements se sont accélérés dans la sphère du travail. Le secteur tertiaire emploie de plus en plus de salariés, l'entrée de plus en plus importante des femmes dans le marché du travail, le vieillissement de la population et les mentalités des nouvelles générations. En effet, le temps consacré au travail n'est pas identique et la valeur attribuée au travail non plus. Aujourd'hui, les horaires sont de plus en plus flexibles (pour ajuster l'offre aux variations de l'offre et de la demande), certains travailleurs ont des horaires atypiques et changeants. Ces nombreux changements ont des conséquences multiples sur les conditions de travail et de vie des salariés. La flexibilité par exemple, peut réduire les durées de travail, mais la flexibilité accrue bouscule la partition formelle travail/hors travail qui a longtemps structuré le rapport au temps des sociétés industrielles. La réduction du temps de travail (formelle), a aussi des répercussions. Bien que les conséquences puissent être variables, globalement, le temps de travail a renforcé l'intensification du travail.

Le temps de travail impose de nombreux enjeux et pose de sérieuses questions. Dans notre recherche, nous avons constaté que plus le temps de travail dans le poste et dans

l'organisation augmente, plus le SOP diminue. Si à l'entrée dans l'organisation, la travailleuse ou le travailleur perçoit le soutien organisationnel, mais qu'au fil du temps cette perception se dégrade, cela laisse entendre qu'il y a quelque chose qui se passe dans la l'organisation. Peut-être qu'au fil du temps, la travailleuse ou le travailleur connaît mieux l'organisation, son fonctionnement et a peut-être eu l'occasion de voir ou plutôt de vivre les conditions de travail.

Outre le temps de travail, le temps au travail et le temps du travail connaissent aussi des mutations qui affectent la première. Le temps du travail n'obéit plus à la séquence école/entreprise/, les nouvelles frontières sont floues, le travail devient ainsi l'activité qui tout au long de la vie s'enchâsse dans le reste de nos activités. Nous assistons également depuis plusieurs années à un changement au niveau de la relation d'emploi. Le travail à temps plein, la dépendance à l'égard d'un employeur unique ne constituent plus les termes incontournables du marché du travail. Le travail indépendant attire de plus en plus de travailleurs. Par ailleurs, la journée ne s'allonge plus ou ne se raccourcit plus selon la tâche. Les temps (de pause, de travail) sont contrôlés.

Le temps au travail devint marqué par de nombreux changements que l'invention du temps industriel supporte. Au nom de la compétitivité, de la réactivité et de la qualité, l'organisation du travail s'est laissé gagner par l'urgence. Le temps au travail devient un temps qui oblige de plus en plus à l'initiative et à la responsabilité. L'invention d'un rapport moins « taylorien » au public, c'est-à-dire, moins standardisé, plus marqué par le souci de proximité, plus attentif aux demandes individuelles, etc. implique des obligations et disponibilités nouvelles pour les salariés en contact avec le public, car, l'usager est devenu client. En même temps, l'évaluation de la performance typiquement taylorienne : nombre de dossiers traités, nombre d'appels téléphoniques reçus, nombre d'enveloppes vendues, etc. continue d'être utilisée.

La nouvelle réalité du travail est encore largement variable selon les organisations et les domaines d'exercice. Néanmoins, l'intensification du travail, le contrôle accru des tâches et l'accroissement de l'autonomie font partie des faits les plus saillants. Et, ces changements peuvent avoir d'importantes conséquences sur la santé mentale des travailleurs, notamment en causant de la détresse et de la souffrance aux travailleuses et travailleurs.

L'analyse du temps de travail fait émerger de nombreux paradoxes et soulève des questions importantes. Étant donné que le temps de travail influe sur le SOP, il serait pertinent que la question du temps de travail et ses enjeux soient davantage considérés. Parmi les enjeux du temps de travail, l'auteur évoque la question du temps au travail et hors travail ? La séparation entre ces deux temps existe-t-elle toujours ?

En raison de l'entrée massive des femmes au travail et des différences qui persistent en ce qui a trait au travail domestique par exemple, comment concilier les différents temps de la vie des individus ? Peut-on considérer les autres formes de travail ? (Exemple : travail domestique). Cette question est également pertinente dans le cadre de notre étude, car la population étudiée est majoritairement composée de femmes.

Enfin, l'auteur démontre que la réduction du temps de travail, n'est pas la solution unique aux questions de temps au/de travail. Face aux différences individuelles, de profession, comment construire un travail soutenable ? Un cadre de travail ainsi que des conditions de travail qui communiquent le soutien de l'organisation aux travailleuses et travailleurs ? Nous tenterons de répondre à ces questions dans la section.

5.1.4 L'influence du genre sur le soutien organisationnel perçu

Notre dernier objectif était de répondre à la question suivante : existe-t-il une différence de perception du soutien organisationnel entre les femmes et les hommes ?

Grâce aux analyses statistiques que nous avons effectuées, nous sommes en mesure de répondre positivement à cette question. Les analyses de corrélation ont montré une corrélation significative entre le genre et le SOP. Puis, les analyses de variances ont révélé une différence significative entre les hommes et les femmes en ce qui a trait au SOP. Cela confirme l'effet du genre sur le SOP. Ainsi, dans la population étudiée, le SOP a tendance à être évalué différemment selon le genre. Toutefois, les hommes ont tendance à évaluer le SOP plus faiblement que les femmes.

Ces résultats sont cohérents avec les connaissances acquises à ce jour sur les différences hommes-femmes. En effet, au cours de l'histoire différentes représentations sur les genres ont été véhiculées par différents auteurs et soutenues par plusieurs arguments (Gardey, 2006). Bien que l'étude de ces différences soit complexe, nous sommes en mesure de comprendre aujourd'hui qu'il existe non seulement des différences physiologiques, mais aussi des différences au niveau de l'interprétation des événements, des situations (Elwér et al, 2014). Selon plusieurs auteurs ces différences d'interprétations sont le fruit d'un long processus de construction culturelle et sociale, durant lequel l'être humain va intégrer des caractéristiques construites socialement attribuées aux hommes et aux femmes, telles que les caractéristiques comportementales, les rôles sociaux et les types particuliers d'emplois (division sexuelle du travail) (Gardey, 2006).

Ainsi, des études comme celles de Marchand et coll. (2015) et Elwér et coll. (2014) par exemple, mettent en évidence des différences hommes-femmes en ce qui a trait à la prévalence des problèmes de santé mentale.

Les différences hommes-femmes dans la perception du soutien organisationnel n'ont pas encore été étudiée dans la littérature que nous avons consultée (Rhoades et Eisenberger, 2002). Le genre est souvent utilisé comme une variable de contrôle dans les recherches sur le SOP (Rhoades et Eisenberger, 2002). Dans l'étude de Witt et Hellman (1992) notamment, la corrélation entre le genre et le SOP est significative.

5.2 Implications pour les organisations

Les résultats de cette étude mettent en lumière des variables importantes qui devraient être davantage considérées par les praticiens et les gestionnaires dans les organisations. Nous l'avons vu plus haut dans la discussion des résultats, de nombreuses questions et enjeux émergent de l'étude des variables en lien avec le SOP. Le SOP est une variable importante pour les individus, notamment pour leur santé mentale ainsi que pour les organisations.

Tout d'abord, nous aimerions encourager les gestionnaires à adopter des mesures de soutien associées à la reconnaissance au travail, non seulement monétaire, mais également non monétaire. Les travailleuses et travailleurs se sentent soutenu(e)s lorsque l'organisation reconnaît leur contribution. Ce qu'il faut retenir également c'est que les actes de reconnaissance sont davantage considérés lorsqu'ils sont faits volontairement et non à l'issue de pression d'externe. Par ailleurs, la reconnaissance a des conséquences positives aussi bien pour l'individu que pour l'organisation.

En effet, la reconnaissance lorsqu'elle est proportionnelle aux efforts, peut notamment, réduire le taux de roulement (Kinnunen, Feldt et Mäkikangas, 2008), va susciter l'engagement au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Wayne et al, 2002).

Il serait également pertinent de revoir le système d'évaluation du travail dans l'organisation, car les nouvelles méthodes de gestion ont tendance à placer l'évaluation quantitative et objective au centre de l'évaluation du travail et à dénier la réalité de travail. Les gestionnaires vont alors privilégier les chiffres, la performance quantitative et à placer quelques fois les personnes en compétition au lieu de considérer le travail, c'est-à-dire, la contribution de l'employé à l'organisation et à son groupe de travail s'il y a lieu. Dans le même sens, Lallement (2003) pose une question importante :

Comment concilier en effet une interdépendance croissante des collectifs de travail et une individualisation conjointe des formes d'usage et de reconnaissance de la force de travail ? (p.48)

Les nouvelles réalités du travail imposent certaines formes d'organisation du travail qui favorisent la dépendance des travailleuses et travailleurs. Cependant, les systèmes d'évaluation du travail et de la performance continuent à rester individuels pour la majorité des cas.

Comme nous l'avons vu précédemment, la reconnaissance du travail passe par la formulation de deux formes de jugement qui témoignent de la valeur accordée par autrui. Il s'agit du jugement d'utilité technique, sociale ou économique qui est formulé par la hiérarchie, les subordonnés ou parfois les clients et du jugement de beauté qui porte quant à lui sur la qualité du travail qui témoigne à la fois de la conformité du travail avec les règles de l'art comme de son originalité (Gernet et Dejours, 2009). Selon ces mêmes auteurs, l'évaluation objective et quantitative à travers des « mesures » ne permet pas de rendre compte du travail réel, qui se déploie pour une grande part en marge des procédures standardisées et des prescriptions. Lorsque le travail concret n'est pas considéré, tout le processus, la subjectivité mise en œuvre, les compétences et la coopération mise en œuvre restent dans l'ombre.

De surcroît, le travail des femmes peine à être reconnu (Soares, 2011), notamment dans les secteurs des services où les « compétences féminines » sont considérées comme « naturelles » ou faisant partie des caractéristiques propres aux femmes. Les femmes font partie des invisibles dans le monde du travail. La division sexuelle du travail implique également une catégorisation implicite de ce qui est utile, supérieur et valorisé. Les métiers dits féminins font souvent partie de la catégorie inférieure. Ainsi, l'évaluation effective du travail, incluant sa réalité, la reconnaissance des compétences mobilisées devient une nécessité. À cet effet, l'article de Brun et Dugas (2005) offrent des pistes de réflexion, propose des outils et des mesures de reconnaissance inspirants.

La justice contribue également au SOP. C'est une dimension importante dans l'organisation, car elle interagit avec toutes les autres dimensions organisationnelles. Le fait d'établir des procédures équitables, justes et clairement communiquées a des conséquences positives pour l'organisation dans son ensemble.

En ce qui a trait à la congruence de valeurs, nous aimerions sensibiliser les organisations d'une part, à comprendre leur culture et à déterminer les valeurs de celle-ci. D'autre part, les professionnels en ressources humaines devraient introduire davantage l'évaluation des valeurs et de l'adéquation de la personne avec la culture organisationnelle dans le processus de sélection des futurs employés. Tel que nous l'avons vu plus haut, une personne qui partage les mêmes valeurs que son organisation, communique, comprend et s'identifie plus à l'organisation. Cela produit de nombreux effets bénéfiques pour l'individu, le travail et l'organisation.

Les constats faits à propos de l'intensification du travail et le temps de travail font émerger des questions importantes. En effet, le travail se transforme, l'intensification du travail, le décloisonnement des temps de travail et hors travail, font notamment partie de la nouvelle réalité du monde du travail. Cependant, le travail reste un élément central dans la vie des individus. Le travail s'est imposé comme un levier d'intégration,

de socialisation important (Lallement, 2003). Mais le travail se place dans un duel entre l'émancipation et l'aliénation. Faut-il commettre l'irréparable à cause du travail ? s'interroge Soares (2014). L'ouvrage d'Askenazy et coll. (2006) offre des pistes de réflexion intéressantes pour aller vers la construction d'un travail soutenable, car il ne s'agit pas tout simplement de réduire le temps de travail ou de le rendre flexible pour équilibrer la situation. De plus, l'intensification du travail est multifacette et peut prendre différentes formes, il n'existe donc pas de solution unique au problème.

Au moyen d'une étude de cas dans un organisme de soins de santé, les auteurs montrent comment le processus de débureaucratisation, basé sur la confiance peut apporter des changements considérables. Selon les auteurs, élaborer le sens du travail, de l'entreprise et de la tâche est un élément de base dans tout processus de débureaucratisation. La confiance peut être définie comme :

Un état psychologique qui consiste dans le dessein d'accepter une vulnérabilité reposant sur des attentes positives concernant les intentions et le comportement d'autrui (Rousseau et al, 1998, p. 395, cité dans Askenazy et al, 2006).

Dans le contexte organisationnel, la confiance va influencer l'interprétation et la disposition des travailleurs envers la direction et vice versa. Ainsi, la confiance pourra remplacer le contrôle traditionnel fondé sur le pouvoir, réduire l'ambiguïté éprouvée par le personnel laquelle sape l'action et favorisera le développement des valeurs communes. Les auteurs ajoutent que ce processus ne peut se faire que par l'entremise de la mise en contact de toutes les parties concernées, d'un dialogue et de l'atteinte d'un consensus sur le chemin à suivre.

5.3 Limites de la recherche et recherches futures

Notre recherche comporte certaines limites. Tout d'abord, notre population à l'étude comprend des travailleurs et travailleuses qui appartiennent à différents corps de métiers et de différentes catégories d'âges. Nous n'avons pas identifié ces différents métiers afin de conserver l'anonymat et la confidentialité des données recueillies. Certaines études ont mis en évidence des différences de perceptions selon le niveau d'éducation, le statut d'emploi ou encore l'âge des répondants. Il serait intéressant dans le futur d'explorer ses variables individuelles, leur étude fournira certaines des informations complémentaires pour mieux comprendre le SOP et les mécanismes qui le sous-tendent. Par ailleurs, notre étude porte dans le secteur de santé, dans une prochaine recherche il serait intéressant d'étudier les mêmes variables dans un autre secteur d'activité afin de comparer les résultats et d'apprécier les variations s'il y a lieu.

En outre, notre étude porte sur des données recueillies lors d'une évaluation unique, effectuée à un moment précis. Cependant, il serait pertinent d'étudier l'évolution du SOP dans le temps au moyen d'une étude longitudinale, car nos résultats ont signalé un effet du temps sur le SOP. Cela sera un moyen d'étudier cet effet.

Nous avons opté pour un devis de recherche quantitatif dans cette étude, car nous voulions mesurer les effets des variables. Toutefois, un devis de recherche mixte, incluant une analyse qualitative à l'aide de données recueillies au moyen d'entrevues par exemple, permettrait d'avoir plus d'explications concernant notamment, l'effet du temps. Le fait d'accompagner la méthode quantitative avec d'autres permet d'enrichir les résultats.

Le travail émotionnel est une dimension centrale dans la relation d'aide et pour la plupart des métiers du secteur de la santé. Nous ne l'avons pas étudié dans cette étude,

mais pour les recherches à venir, ce thème serait pertinent à approfondir. Dans le même ordre d'idées, il serait bon d'inclure les émotions, par exemple la colère dans l'étude du SOP. Par ailleurs, les quatre variables organisationnelles identifiées comme les antécédents principaux du SOP devraient faire l'objet de recherche avancée. La charge de travail et la convergence des valeurs en particulier n'ont pas été très étudiées.

Enfin, dans cette recherche nous avons obtenu un taux de réponse de 19,3 %, ce qui ne nous permet pas de généraliser nos résultats à cette population ou à des populations similaires. En effet, bien qu'il soit probable que nos résultats soient représentatifs de cette population, nous devons considérer le fait que nous avons effectué un recensement afin de comparer des groupes d'individus et non d'obtenir des prévalences, car dans ces groupes nous avons des personnes qui présentent des problèmes de santé mentale et d'autres non.

CONCLUSION

Cette étude avait pour but d'analyser les liens entre le soutien organisationnel perçu et deux indicateurs de santé mentale au travail : la détresse et le *burnout*, d'une part. D'autre part, nous avons également pour objectif d'analyser les liens entre les dimensions organisationnelles proposées par Maslach et Leiter (1997, 2000) et d'identifier parmi celles-ci, celles qui prédisent le mieux le SOP. Ainsi, tout au long de ce mémoire, nous avons tenté de répondre aux questions suivantes : Premièrement, existe-t-il un effet positif du soutien organisationnel perçu sur le stress au travail et le *Burnout* ? Deuxièmement, quelles sont parmi les variables organisationnelles étudiées dans le modèle de Maslach et Leiter (1997, 2000), celles qui peuvent prédire le mieux le soutien organisationnel perçu ? Troisièmement, existe-t-il une différence de perception du soutien organisationnel entre les femmes et les hommes ? Enfin, le temps de travail peut-il influencer la perception du soutien organisationnel ?

Pour ce faire, nous avons mené une étude quantitative auprès d'un groupe de travailleuses et travailleurs du secteur de la santé à Montréal, au Québec. Les instruments de mesure utilisés sont les plus couramment utilisés dans l'étude des variables de notre recherche. Les questionnaires étaient déjà tous testés et validés.

Les résultats permettent d'appuyer certaines de nos hypothèses. Ainsi, l'hypothèse H1 qui stipule que le SOP atténue la détresse au travail et le burnout, l'hypothèse H2a qui stipule que le SOP a une corrélation positive avec l'autonomie, la reconnaissance, la justice organisationnelle, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles, puis une corrélation négative avec la charge de travail et l'hypothèse H4 selon laquelle, il existe une différence de perception du soutien organisationnel selon le genre ont été confirmées. Cependant, les hypothèses H2b et H3 ont été partiellement validées.

Les résultats montrent certains faits saillants. Tout d'abord, ils indiquent que les travailleuses et travailleurs se sentent en moyenne peu soutenus. En effet, 69,6 % d'entre eux perçoivent un faible soutien organisationnel. De plus, 38,5% des individus ont un niveau élevé et très élevé de détresse psychologique. En ce qui a trait au *burnout*, les résultats révèlent que les travailleuses et travailleurs ressentent un épuisement émotionnel modéré, connaissent un faible niveau de dépersonnalisation et ressentent un sentiment d'accomplissement personnel satisfaisant.

Par ailleurs, les travailleuses et travailleurs perçoivent de l'insatisfaction pour toutes les dimensions organisationnelles, soit, la reconnaissance, la justice, la charge de travail, la coopération au travail, la cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles et l'autonomie. Toutefois, certaines se démarquent particulièrement, il s'agit de la charge de travail, de la justice et de l'incohérence des valeurs. Ainsi, 50,3 % des répondant-e-s ont souligné une surcharge de travail, dont 15% une surcharge importante, 68,1% éprouvent un sentiment d'injustice au travail dont 18,7% un très haut niveau d'injustice et 50% éprouvent un sentiment d'incohérence entre leurs valeurs individuelles et celles de l'organisation, dont 12,4% une discordance très élevée.

Nos résultats révèlent par ailleurs, que le SOP a un effet direct et bénéfique sur la santé mentale. En effet, le SOP a tendance à atténuer la détresse, l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction du sentiment d'accomplissement. Plus le SOP est élevé, moins les travailleuses et travailleurs s'épuisent émotionnellement, dépersonnalisent et ressentent une réduction du sentiment d'accomplissement. Ainsi, plus la perception de soutien organisationnel augmente, plus le burnout aura tendance à diminuer. D'autres auteurs ont trouvé des résultats similaires, notamment, Cropanzano et coll. (1997), Walters et Raybould (2007), Kang et coll. (2010), Zach et Winter (2011) et Panaccio et Vandenberghe (2009).

Au vu des conséquences néfastes qu'engendrent la détresse et le *burnout* sur la santé mentale des individus, des répercussions qui en découlent pour l'organisation et la société en général, nos résultats nous permettent de déduire que les moyens tels que les politiques et les pratiques de gestion qui tendent à accroître la perception de soutien organisationnel devraient être privilégiées dans un objectif de prévention de la santé mentale des travailleuses et travailleurs.

Dans la revue de littérature (chapitre 1), nous avons vu qu'il existe différentes façons de communiquer le soutien organisationnel aux employés. Néanmoins, les analyses que nous avons effectuées montrent que parmi les dimensions organisationnelles proposées par Maslach et Leiter (1997), quatre d'entre elles prédisent le mieux le SOP. Il s'agit de la reconnaissance, de la justice, de la cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles et de la charge de travail. Ce modèle prédictif explique un peu plus de 90% du SOP, ce qui en fait un modèle très pertinent.

Toutefois, toutes les études sur le SOP que nous avons consultées, tous secteurs confondus, identifient la justice organisationnelle comme l'antécédent le plus fort du SOP, or dans notre recherche, les résultats montrent que c'est plutôt la reconnaissance qui est la source la plus importante du SOP. De surcroît, nous souhaitons souligner le rôle de la cohérence des valeurs dans la prédiction du SOP. Dans la littérature que nous avons consultée, cette variable n'a pas été très étudiée, cependant, nos résultats renforcent la conviction que la relation entre le SOP et cette variable devrait être davantage étudiée.

En outre, l'influence des variables individuelles ou sociodémographiques n'a pas été très étudiée dans la littérature que nous avons consultée. Mais, nous avons choisi d'intégrer le genre, pour son influence sur les perceptions individuelles et le temps de travail, en raison l'importance de cette variable aujourd'hui et de son impact sur les

individus et leur santé. Les résultats ont mis en évidence l'effet du genre sur la perception du soutien organisationnel. Ainsi, les hommes et les femmes perçoivent différemment le soutien organisationnel. Dans la population étudiée, les hommes ont tendance à percevoir un soutien organisationnel plus faible que les femmes.

En ce qui a trait au temps de travail, nous avons pu observer, une relation négative entre le temps de travail dans le poste actuel, dans l'organisation et le SOP. Ainsi, plus le temps de travail dans le poste ou dans l'organisation augmente, plus le SOP décroît. Les personnes qui perçoivent un bon soutien organisationnel sont celles qui ont un temps de travail plus court, plus le temps passe, moins elles perçoivent le soutien de l'organisation. En moyenne, après 7 ans dans le poste et 9 ans dans l'organisation, le SOP commence à chuter.

En somme, nous souhaitons souligner le rôle important que le SOP pourrait jouer dans la prévention de la santé mentale et particulièrement son influence sur la détresse et le *burnout*. Ainsi, les gestionnaires devraient non seulement considérer le SOP, mais aussi les quatre variables organisationnelles susceptibles de prédire efficacement le SOP. Nous pensons que les recommandations formulées dans la section 5.2 pourraient aider les gestionnaires à trouver des voies afin de communiquer efficacement le soutien à leurs employé-e-s. Enfin, nous souhaitons attirer l'attention sur le temps de travail. Cette variable a montré une influence négative sur le SOP et l'analyse que nous avons effectuée à la section 5.1 a mis en évidence les nombreux enjeux qu'il soulève.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRES

Échelle du SOP

58. Vous trouverez sur cette page et sur les pages suivantes une liste d'énoncés qui représentent des opinions possibles que VOUS pourriez avoir au sujet de votre travail pour votre travail. Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord à chacun des énoncés en utilisant le tableau ci-dessous, encerclez le chiffre (de 0 à 6) qui indique votre niveau d'accord ou de désaccord qui reflète le mieux votre point de vue concernant votre employeur.

0	1	2	3	4	5	6
Fortement en désaccord	Modérément en désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Légèrement d'accord	Modérément d'accord	Fortement d'accord

1. Mon employeur apprécie ma contribution à son bien-être.	0	1	2	3	4	5	6
2. Si mon employeur pouvait embaucher quelqu'un pour me remplacer à un salaire inférieur, il ou elle le ferait.	0	1	2	3	4	5	6
3. Mon employeur ne parvient pas à apprécier les efforts supplémentaires que je fournis.	0	1	2	3	4	5	6
4. Mon employeur tient en grande considération mes valeurs et mes buts.	0	1	2	3	4	5	6
5. Mon employeur comprendrait une longue absence causée par ma maladie.	0	1	2	3	4	5	6
6. Mon employeur ne tiendrait aucun compte de réclamations de ma part.	0	1	2	3	4	5	6
7. Mon employeur ne fait aucun cas de mes intérêts lorsqu'il ou elle prend des décisions qui m'affectent.	0	1	2	3	4	5	6
8. Je peux obtenir de l'aide de mon employeur lorsque j'ai un problème.	0	1	2	3	4	5	6
9. Mon employeur se soucie vraiment de mon bien-être.	0	1	2	3	4	5	6
10. Mon employeur est prêt à m'apporter son aide afin de m'aider à faire mon travail au mieux de mes capacités.	0	1	2	3	4	5	6
11. Mon employeur n'arriverait pas à comprendre mon absence causée par un problème personnel.	0	1	2	3	4	5	6
12. Si mon employeur trouvait une manière plus efficace d'effectuer mon travail, ils me remplaceraient.	0	1	2	3	4	5	6
13. Mon employeur me pardonnerait une erreur involontaire de ma part.	0	1	2	3	4	5	6
14. Une légère baisse de mon rendement serait suffisante pour que mon employeur veuille me remplacer.	0	1	2	3	4	5	6
15. Mon employeur croit qu'il est peu avantageux de m'embaucher pour le reste de ma carrière.	0	1	2	3	4	5	6
16. Mon employeur m'offre peu de chances de gravir les échelons.	0	1	2	3	4	5	6
17. Même si je faisais le meilleur travail possible, mon employeur ne s'en rendrait même pas compte.	0	1	2	3	4	5	6
18. Mon employeur consentirait à une demande raisonnable pour changer mes conditions de travail.	0	1	2	3	4	5	6
19. Si j'étais congédié(e), mon employeur préférerait embaucher quelqu'un d'autre plutôt que de me reprendre.	0	1	2	3	4	5	6
20. Mon employeur est prêt à m'aider lorsque j'ai besoin d'une faveur spéciale.	0	1	2	3	4	5	6
21. Mon employeur se préoccupe de ma satisfaction générale au travail.	0	1	2	3	4	5	6
22. S'il en avait la chance, mon employeur profiterait de moi.	0	1	2	3	4	5	6
23. Mon employeur ne se préoccupe que très peu de moi.	0	1	2	3	4	5	6
24. Si je décidais de quitter, mon employeur essaierait de me persuader de rester.	0	1	2	3	4	5	6

0	1	2	3	4	5	6
Fortement en désaccord	Modérément en désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Légèrement d'accord	Modérément d'accord	Fortement d'accord

25. Mon employeur se préoccupe de mes opinions.	0	1	2	3	4	5	6
26. Mon employeur considère que de m'avoir embauché a été une grossière erreur.	0	1	2	3	4	5	6
27. Mon employeur est très fier de mes réalisations dans mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
28. Mon employeur est plus préoccupé par les budgets que par moi.	0	1	2	3	4	5	6
29. Mon employeur comprendrait si je n'arrivais pas à terminer une tâche à temps.	0	1	2	3	4	5	6
30. Si mon employeur faisait de meilleurs profits, il ou elle examinerait la possibilité d'augmenter mon salaire.	0	1	2	3	4	5	6
31. Mon employeur croit que quiconque pourrait faire mon travail aussi bien que moi.	0	1	2	3	4	5	6
32. Mon employeur ne se soucie pas de me payer ce que je mérite.	0	1	2	3	4	5	6
33. Mon employeur souhaite me donner le meilleur emploi possible pour mes qualifications.	0	1	2	3	4	5	6
34. Si mon poste était éliminé, mon employeur préférerait me mettre à pied plutôt que de me transférer à un nouveau poste.	0	1	2	3	4	5	6
35. Mon employeur tente de rendre mon travail aussi intéressant que possible.	0	1	2	3	4	5	6
36. Mes superviseurs sont fiers que je fasse partie de cette organisation.	0	1	2	3	4	5	6

Échelle du Burnout (MBI)

55. En utilisant le tableau ci-dessous, encerclez le chiffre (de 0 à 6) qui indique la fréquence d'apparition de ces sentiments en vous. Si vous n'avez jamais éprouvé ces sentiments ou n'avez jamais eu ces pensées, encerclez le 0. Si vous avez éprouvé ces sentiments ou que ces pensées vous sont venues à l'esprit, encerclez la réponse qui convient le mieux. **Attention** : le mot client fait référence : aux patients et aux membres de la famille des patients.

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

a. Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
b. Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail.	0	1	2	3	4	5	6
c. Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée au travail.	0	1	2	3	4	5	6
d. Je peux facilement comprendre ce que mes clients ressentent.	0	1	2	3	4	5	6
e. J'ai l'impression que je traite quelques clients comme s'ils étaient des objets impersonnels.	0	1	2	3	4	5	6
f. Travailler avec les gens tous les jours est vraiment un effort pour moi.	0	1	2	3	4	5	6
g. Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes clients.	0	1	2	3	4	5	6
h. Je me sens vidé(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
i. Je sens que j'influence positivement la vie des autres personnes par mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
j. Je suis devenu(e) plus insensible envers les gens depuis que je fais ce travail.	0	1	2	3	4	5	6
k. J'ai peur que ce travail m'éloigne de mes émotions.	0	1	2	3	4	5	6
l. Je me sens très énergique.	0	1	2	3	4	5	6
m. Je me sens frustré(e) par mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
n. Je sens que je travaille trop fort.	0	1	2	3	4	5	6
o. Je ne m'inquiète pas vraiment de ce qui arrive à certains clients.	0	1	2	3	4	5	6
p. Travailler en contact direct avec les gens met beaucoup trop de tension sur moi.	0	1	2	3	4	5	6
q. Je peux facilement créer une atmosphère relaxante avec les clients.	0	1	2	3	4	5	6
r. Je me sens vivifié(e) après avoir travaillé intensivement avec les clients.	0	1	2	3	4	5	6
s. J'ai accompli plusieurs choses qui en valaient la peine dans mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
t. Je me sens comme si j'étais au bout de mon rouleau.	0	1	2	3	4	5	6
u. Dans mon travail, je fais face aux problèmes émotionnels très calmement.	0	1	2	3	4	5	6
v. Je sens que des clients me blâment pour certains de leurs problèmes.	0	1	2	3	4	5	6

Échelle de la détresse psychologique
(IDPESQ-14)

53. Pouvez-vous nous dire à quelle fréquence au cours de la DERNIÈRE SEMAINE : (Lire chaque phrase et cocher la réponse qui décrit le mieux votre état)				
Au cours de la <u>DERNIÈRE SEMAINE</u> :	Jamais	De temps en temps	Assez souvent	Très souvent
a) Vous êtes-vous senti-e désespéré-e en pensant à l'avenir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Vous êtes-vous senti-e seul-e?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Avez-vous eu des blancs de mémoire?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Vous êtes-vous senti-e découragé-e ou avec les «bleus»?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Vous êtes-vous senti-e tendu-e ou sous pression?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Vous êtes-vous laissé-e emporter contre quelqu'un ou quelque chose?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Vous êtes-vous senti-e ennuyé-e ou peu intéressé-e par les choses?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Avez-vous ressenti des peurs ou des craintes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Avez-vous eu des difficultés à vous souvenir des choses?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Avez-vous pleuré facilement ou vous êtes-vous senti-e sur le point de pleurer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Vous êtes-vous senti-e agité-e ou nerveux-se intérieurement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Vous êtes-vous senti-e négatif-tive envers les autres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Vous êtes-vous senti-e facilement contrarié-e ou irrité-e?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Vous êtes-vous fâché-e pour des choses sans importance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Échelle des dimensions organisationnelles
« Areas of worklife scale »

24. En utilisant le tableau ci-dessous, veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants. S'il vous plaît, veuillez encrer le chiffre correspondant à votre réponse

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

a. Je n'ai pas le temps de faire le travail qui doit être fait.	1	2	3	4	5
b. Je travaille intensément pendant de longues périodes de temps.	1	2	3	4	5
c. Après le travail, j'arrive à la maison trop fatigué(e) pour faire les choses qui me plaisent.	1	2	3	4	5
d. J'ai tellement de travail à faire pour mon emploi que cela me détourne de mes intérêts personnels	1	2	3	4	5
e. J'ai suffisamment de temps pour faire ce qui est important pour mon travail.	1	2	3	4	5
f. À la fin de la journée, lorsque je rentre à la maison, je laisse mon travail derrière moi	1	2	3	4	5
g. Je contrôle la façon dont je fais mon travail.	1	2	3	4	5
h. Je peux influencer la direction afin d'obtenir les équipements et l'espace nécessaires à mon travail.	1	2	3	4	5
i. Je possède une autonomie/indépendance professionnelle dans mon travail.	1	2	3	4	5
j. Je reçois la reconnaissance des autres pour mon travail.	1	2	3	4	5
k. Mon travail est apprécié.	1	2	3	4	5
l. Habituellement, mes efforts passent inaperçus.	1	2	3	4	5
m. Je ne reçois aucune reconnaissance pour tout ce que je fais.	1	2	3	4	5
n. Les gens se font confiance entre eux pour ce qui est de remplir leur rôle.	1	2	3	4	5
o. Je fais partie d'un groupe de travail qui offre un grand soutien.	1	2	3	4	5
p. Les membres de mon groupe de travail coopèrent les uns avec les autres.	1	2	3	4	5
q. Les membres de mon groupe de travail communiquent ouvertement.	1	2	3	4	5
r. Je ne me sens pas proche de mes collègues.	1	2	3	4	5
s. Ici, les ressources sont réparties équitablement.	1	2	3	4	5
t. Les occasions de promotion se décident au seul mérite.	1	2	3	4	5
u. Il existe des procédures d'appel efficaces lorsque l'on conteste l'équité d'une décision.	1	2	3	4	5
v. La direction traite tous les employés de façon équitable.	1	2	3	4	5
x. C'est le favoritisme qui détermine la façon de prendre les décisions au travail.	1	2	3	4	5
y. Ce n'est pas ce que tu sais qui détermine une carrière ici, mais qui tu connais.	1	2	3	4	5

25. En utilisant le tableau ci-dessous, veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants. S'il vous plaît, veuillez encerclez le chiffre correspondant à votre réponse

1	2	3	4	5	
Totalement en désaccord	En désaccord	Difficile à dire	D'accord	Totalement d'accord	
a. Les valeurs qui me sont chères sont sensiblement les mêmes que celles de l'organisation.	1	2	3	4	5
b. Les buts de l'organisation influencent mes activités quotidiennes au travail.	1	2	3	4	5
c. Mes objectifs personnels de carrière sont compatibles aux objectifs fixés par l'organisation.	1	2	3	4	5
d. L'organisation s'engage en ce qui a trait à la qualité.	1	2	3	4	5
e. Travailler ici m'oblige à compromettre mes valeurs.	1	2	3	4	5
f. Mon (ma) supérieur(e) immédiat(e) délègue des pouvoirs convenables aux employés.	1	2	3	4	5
g. Mon (ma) supérieur(e) immédiat(e) encourage une réflexion innovatrice/créative pour l'amélioration de la qualité.	1	2	3	4	5
h. Mon (ma) supérieur(e) immédiat(e) consulte abondamment les gens qui travaillent dans l'unité.	1	2	3	4	5
i. Mes sources d'information concernant cette organisation sont généralement précises.	1	2	3	4	5
j. Mon (ma) superviseur(e) me tient convenablement informé(e) des développements au travail.	1	2	3	4	5
k. Il y a une communication franche et honnête en ce qui concerne les développements importants de l'organisation.	1	2	3	4	5
l. Ce travail me permet d'améliorer mes compétences.	1	2	3	4	5
m. Je reçois la formation dont j'ai besoin pour m'acquitter de mes nouvelles responsabilités.	1	2	3	4	5
n. L'organisation soutient et encourage les efforts des travailleurs qui tentent de recevoir de la formation supplémentaire.	1	2	3	4	5
o. Il est facile de modifier les horaires et de répartir les responsabilités afin de prendre part à des programmes éducatifs.	1	2	3	4	5

BIBLIOGRAPHIE

- Adair Erickson, R. et Roloff, M.E. (2008). Reducing attrition after downsizing: Analyzing the effects of organizational support, supervisor support, and gender on organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 35-55.
- Adelheid, A.N. et Penny, M.P. (2012). *Presenting Your Findings: A Practical Guide for Creating Tables*. Washington : American Psychological Association.
- Allen, D.G., Shore, L.M. et Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Allen, M.W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.
- Andrews, M.C. et Kacmar, K.M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. et Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.288
- Askenazy, P., Cartron, D., de Coninck, F. et Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse : Octares.
- Baran, B., Shanock, L. et Miller, L. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. [Article]. *Journal of Business & Psychology*, 27(2), 123-147.
- Barbier, D. (2004). Le syndrome d'épuisement professionnel du soignant. *La Presse Médicale*, 33(6), 394-399.
- Bellerose, D.T.e.C. (1995). *Et la santé, ça va en 1992-1993? Rapport de l'enquête sociale et de santé 1992-1993*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux, Gouvernement du Québec, novembre 1995.

- Boyer, R., Prévaille, M., Légaré, G. et Valois, P. (1993). La détresse psychologique dans la population du Québec non institutionnalisée: résultats normatifs de l'enquête Santé Québec. *The Canadian Journal of Psychiatry/La Revue canadienne de psychiatrie*.
- Boyer, R., St-Laurent, D., Prévaille, M., Légaré, G., Massé, R. et Poulin, C. (2001). *Enquête sociale et de santé 1998*. (2e éd.). Québec : Institut de la statistique.
- Brami, L., Damart, S. et Kletz, F. (2013). Santé au travail et travail en santé. La performance des établissements de santé face à l'absentéisme et au bien-être des personnels soignants. *Management & Avenir*, 61(3), 168-189.
- Brief, A.P. et Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Brom, S.S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P. et Leiter, M.P. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health – A validation study in two German samples. *Burnout Research*, 2(2–3), 60-70.
- Brown, L.A. et Roloff, M.E. (2015). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Communication, and Burnout: The Buffering Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts. *Communication Quarterly*, 63(4), 384-404.
- Bruchon-Schweitzer, M. et Boujut, E. (2014). *Psychologie de la santé-2e éd: Modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Brun, J.-P. et IRSST. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail Québec, Canada.
- Burnett, M.F., Chiaburu, D.S., Shapiro, D.L. et Li, N. (2015). Revisiting How and When Perceived Organizational Support Enhances Taking Charge: An Inverted U-Shaped Perspective. *Journal of Management*, 41(7), 1805-1826.
- Caesens, G. et Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267.

- Canoui, P., Mauranges, A. et Florentin, A. (2004). *Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants: de l'analyse du burn out aux réponses*. Paris : Masson.
- Chao, S.F., McCallion, P. et Nickle, T. (2011). Factorial validity and consistency of the Maslach Burnout Inventory among staff working with persons with intellectual disability and dementia. *Journal Of Intellectual Disability Research: JIDR*, 55(5), 529-536.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K.M., Sucharski, I.L. et Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *The Journal of social psychology*, 149(1), 119-124.
- Cheung, M.F. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.
- Chiu, Y.-L., Chung, R.-G., Wu, C.-S. et Ho, C.-H. (2009). The effects of job demands, control, and social support on hospital clinical nurses' intention to turn over. *Applied Nursing Research*, 22(4), 258-263.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38(5), 300-314.
- Cohen, S. et Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310.
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Office des publications officielles des Communautés européennes (2006). *Recherche sur le stress au travail*. Luxembourg: Cox Tom, G.A.e.R.-G.E.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. et Rupp, D.E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. et Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- CNESST, Centre de la statistique et de l'information de gestion, Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information (2016). *Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail 2011-2014*. Québec.

- CNESST, Centre de la statistique et de l'information de gestion, Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information (2015). *Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail 2010-2013*. Québec.
- Cullen, K.L., Edwards, B.D., Casper, W.C. et Gue, K.R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280.
- Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M.-È., St-Hilaire, F. et Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle : où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec? (French). [Article]. *Organizational Health: In Quebec, Where Are We, and Where Are We Going? (English)*, 68(4), 661-681.
- DeConinck, J.B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- DeConinck, J.B. et Johnson, J.T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Dejours, C. (1980). *Travail usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris : Le Centurion
- Dejours, C. (2012). Organisation du travail-clivage-aliénation. *Travailler*, 28(2), 149-158.
- Deschesnes, M. (1998). Étude de la validité et de la fidélité de l'Indice de détresse psychologique de Santé Québec (IDPSQ-14), chez une population adolescente. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(4), 288.
- Desrumaux, P. (2011). Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement? *Le Journal des psychologues*(10), 26-30.
- Dupré, K.E. et Day, A.L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. [Article]. *Human Resource Management*, 46(2), 185-201.
- Eder, P. et Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.

- Edwards, J.R. et Cable, D.M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. et Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cotterell, N. et Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 743-750.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. et Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R. et Fasolo, P. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzalez-Morales, M.G. et Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085.
- Eisenberger, R., Rhoades, L. et Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1026.
- Eisenberger, R., Shoss, M.K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M.G., Wickham, R.E. et Buffardi, L.C. (2014). The supervisor POS-LMX-subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 635-656.
- Eisenberger, R. et Stinglhamber, F. (2011a). Antecedents of perceived organizational support. In *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees* (p. 61-97). Washington, DC, US : American Psychological Association.

- Eisenberger, R. et Stinglhamer, F. (2011b). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, D.C. : American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Stinglhamer, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. et Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Elwér, S., Johansson, K. et Hammarström, A. (2014). Workplace gender composition and psychological distress: the importance of the psychosocial work environment. *BMC Public Health*, 14, 241-241.
- Erdogan, B., Kraimer, M.L. et Liden, R.C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Esnard, C., Bordel, S. et Somat, A. (2013). Les soignants face au burnout: quelles attributions causales? *Pratiques psychologiques*, 19(3), 147-161.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *relations industrielles/industrial relations*, 69(4), 709-731.
- Ferris, G.R. et Kacmar, K.M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, 18(1), 93-116.
- Fischer, G.-N. et Tarquinio, C. (2014). *Les concepts fondamentaux de la psychologie de la santé*. Paris : Dunod.
- Fournier, P.-S., Montreuil, S. et Villa, J. (2013). Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail: le cas du service à la clientèle. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 68(1), 46-70.
- Gardey, D. (2006). Les sciences et la construction des identités sexuées. *Annales. Histoire, sciences sociales*, 61(3), 649-673.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie* (2), 27-36.

- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T. et Colombat, P. (2014). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel: le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie Française*, 61(2), 73-81.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P. et Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46.
- Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Revue Management et Avenir* (41), 89-106.
- Gould, S. (1979). An Equity-Exchange Model Of Organizational Involvement. [Article]. *Academy of Management Review*, 4(1), 53-62.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grunfeld, E., Whelan, T.J., Zitzelsberger, L., Willan, A.R., Montesanto, B. et Evans, W.K. (2000). Cancer care workers in Ontario: prevalence of burnout, job stress and job satisfaction. *CMAJ: Canadian Medical Association Journal = Journal De L'association Medicale Canadienne*, 163(2), 166-169.
- Guéguen, H. et Malochet, G. (2012). *Les théories de la reconnaissance*. Paris : La Découverte.
- Hardy, G.E., Woods, D. et Wall, T.D. (2003). The Impact of Psychological Distress on Absence From Work. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314.
- Hayton, J.C., Carnabuci, G. et Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 235-249.
- Hofmann, D.A. et Morgeson, F.P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 84(2), 286-296.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(1), 159.

- Hutchison, S. et Garstka, M.L. (1996). Sources of Perceived Organizational Support: Goal Setting and Feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351-1366.
- Ilfeld, F.W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological reports*, 39(3 suppl.), 1215-1228.
- Jawahar, I., Stone, T.H. et Kisamore, J.L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159.
- Jennings, B.M. (2008). Work stress and burnout among nurses: Role of the work environment and working conditions (chapitre 2), in *Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses*. Rockville (MD): Agency for Healthcare Research and Quality.
- Jourdain, G. et Chênevert, D. (2010). Job demands–resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(6), 709-722.
- Kang, B., Twigg, N.W. et Hertzman, J. (2010). An examination of social support and social identity factors and their relationship to certified chefs' burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 168-176.
- Centre for Human Services, Griffith University, *Workers' compensation and rehabilitation commission* (2000). Occupational stress: Factors that contribute to its occurrence and effective management. Australia: Kendall, E., Murphy, P., O'Neill, V. et Bursnall, S.
- Kinnunen, U., Feldt, T. et Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 114-127. doi: 10.1037/1076-8998.13.2.114
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. et Adis, C.S. (2015). Perceived Organizational Support A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 0149206315575554.
- Lallement, M. (2003). *Temps, travail et modes de vie*. Paris : Presses universitaires de France.

- Laschinger, H.K.S., Borgogni, L., Consiglio, C. et Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 52(6), 1080-1089.
- Leiter, M.P. (2006). *Areas of worklife survey manual*. Wolfville, NS: Center for Organizational Research and Development.
- Leiter, M.P. (2015). Key worklife areas contributing to health care burnout: Reflections on the ORCAB project. *British Journal of Health Psychology*, 20(2), 223-227.
- Leiter, M.P. et Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of health and Human Services administration*, 472-489.
- Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P. et Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel: quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi? *Pratiques Psychologiques*, 20(4), 231-248.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. [Article]. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Lodahl, T.M. et Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. doi: 10.1037/h0021692
- Loriol, M. (2013). Travail émotionnel et soins infirmiers. *Santé mentale*(177), 60-63.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R. et Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance By Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Malenfant, R. et Vézina, M. (1995). *Plaisir et souffrance. Dualité de la santé mentale au travail*. : Actes du Colloque "Les aspects sociaux et psychologiques de l'organisation du travail", Québec: ACFAS.
- Marchand, A., Blanc, M.-E. et Durand, P. (2015). Genre, âge, catégorie professionnelle, secteur économique et santé mentale en milieu de travail: les résultats de l'étude SALVEO. *Can J Public Health*, 106(4), 223-229.

- Marchand, C. et Vandenberghe, C. (2014). Envergure du poste et engagement: le rôle modérateur du soutien et des relations avec le supérieur. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(3), 621-644.
- Marie-Josée, M.C.D. et Durand, M.-J. (2011). *Du trouble mental à l'incapacité au travail*. Québec : PUQ.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. et Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C. et Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About It*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Maslach, C. et Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. [Article]. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. et Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. et Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- MAURANGES, A. (2007). Burn out des soignants et maltraitance à l'hôpital. *Soins*(715), 39-41.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miceli, M.P. et Mulvey, P.W. (2000). Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies. [Article]. *Industrial Relations*, 39(1), 62.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. et Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology*, 50(4), 615-634.

- Mojsa-Kaja, J., Golonka, K. et Marek, T. (2015). Job burnout and engagement among teachers - Worklife areas and personality traits as predictors of relationships with work. *International Journal Of Occupational Medicine And Environmental Health*, 28(1), 102-119.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. et Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management journal*, 41(3), 351-357.
- Neves, P. et Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187-205.
- O'Driscoll, M.P. et Randall, D.M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.
- Ohana, M. (2012). Perceived organisational support as mediator of distributive justice and job satisfaction: The moderating role of group commitment. *Journal of Applied Business Research*, 28(5), 1063.
- Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de psychologie*, 490(4), 349-355.
- Pan, S.-Y. et Yeh, Y.-J.Y. (2012). Impact of Value Congruence on Work-Family Conflicts: The Mediating Role of Work-Related Support. [Article]. *Journal of Social Psychology*, 152(3), 270-287.
- Panaccio, A. et Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Pislar, T., van der Lippe, T. et den Dulk, L. (2011). Health among hospital employees in Europe: A cross-national study of the impact of work stress and work control. *Social science & medicine*, 72(6), 899-906.
- Québec, E.S. (1987). Et la santé, ça va? Rapport de l'enquête Santé Québec. *Québec: Les publications du Québec*, 1(1987), 19.
- Quenneville, N., Bentein, K. et Simard, G. (2010). From organizational values to mobilization of human resources. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 27(2), 122-135.

- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. et Armeli, S. (2001). Affective Commitment of the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Ryu, G. (2015). The Missing Link of Value Congruence and Its Consequences. [Article]. *Public Personnel Management*, 44(4), 473-495.
- Settoon, R.P., Bennett, N. et Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Shore, L.M. et Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*, 76(5), 637.
- Shoss, M.K., Eisenberger, R., Restubog, S.L.D. et Zagenczyk, T.J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158.
- Siegall, M. et McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33(3), 291-301.
- Sluss, D.M., Klimchak, M. et Holmes, J.J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 1(9), 9-18.
- Soares, A. (2011). (In) Visibles: genre, émotions et violences au travail. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6(2), 128-148.
- Soares, A. (2014). Le travail dans de sombres temps. *Travailler*, 31(1), 31-44.
- Stamper, C.L. et Johlke, M.C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.

- Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 165-187.
- Tousignant, M. et Kovess, V. (1985). L'épidémiologie en santé mentale: le cadre conceptuel de l'enquête Santé-Québec. *Sociologie et sociétés*, 17(1), 15-26.
- Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales- 4e édition*. Paris : Dunod.
- Véniard, A. (2012). Implication et employabilité: un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management & Avenir* (9), 84-101.
- Verhaeghe, R., Vlerick, P., Gemmel, P., Van Maele, G. et De Backer, G. (2006). Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological well-being and sickness absence. [Article]. *Journal of Advanced Nursing*, 56(6), 646-656.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Marchand, A. et Arcand, R. (2010). [The association between psychosocial work demands and mental health problems in Quebec: a gender-based analysis. *Canadian Journal Of Public Health, Revue Canadienne De Santé Publique*, 101 Suppl 1, S23-S28.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P. et Vézina, S. (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST). *Québec: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail-Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec*.
- Vézina, M. et Saint-Arnaud, L. (2011). L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant. *Travailler*, 1(25), 119-128.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J.I. et Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.
- Wallace, J.C., Edwards, B.D., Arnold, T., Frazier, M.L. et Finch, D.M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254-262.

- Walters, G. et Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(02), 144-156.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. et Tetrick, L.E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Wheeler, D.L., Vassar, M., Worley, J.A. et Barnes, L.L. (2011). A reliability generalization meta-analysis of coefficient alpha for the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 71(1), 231-244.
- Witt, L.A. et Hellman, C. (1992). *Effects of subordinate feedback to the supervisor and participation in decision-making in the prediction of organizational support*. : DTIC Document.
- Witt, L.A. et Nye, L.G. (1992). *Organizational goal congruence and job attitudes revisited*. : DTIC Document.
- Woodhead, E.L., Northrop, L. et Edelstein, B. (2016). Stress, Social Support, and Burnout Among Long-Term Care Nursing Staff. *Journal of Applied Gerontology*, 35(1), 84-105.
- Yoon, J., Han, N.C. et Seo, Y.J. (1996). Sense of Control Among Hospital Employees: An Assessment of Choice Process, Empowerment, and Buffering Hypotheses1. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(8), 686-716.
- Yoon, J. et Lim, J.-C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human relations*, 52(7), 923-945.
- Zacher, H. et Winter, G. (2011). Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 667-680.
- Zawieja, P. et Guarnieri, F. (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. : Le Seuil.