

Université de Montréal

Culture organisationnelle et santé mentale au travail

Par
Julie Dextras-Gauthier

Directeur de thèse :

M. Alain Marchand

Thèse doctorale présentée à la Faculté des études supérieures et
postdoctorales en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor
(Ph. D.) en Relations Industrielles

Juillet 2014

© Julie Dextras-Gauthier, 2014

Résumé

Cette thèse doctorale poursuit l'objectif de mieux comprendre le rôle joué par la culture organisationnelle en tant que déterminant des problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre. Ceci, dans un contexte où les organisations font face à plusieurs défis importants pouvant affecter leur survie et pérennité, mais surtout face aux coûts directs et indirects reliés à ce type de problèmes qui ne cessent d'augmenter. Cette thèse fut également inspirée par les nombreuses limites constatées à la suite d'une revue de la littérature sur la santé mentale au travail, alors que les principaux modèles sur le stress professionnel (e.g. modèle demandes-contrôle de Karasek (1979), modèle demandes-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990), le modèle du Déséquilibre Efforts-Récompenses de Siegrist (1996) et le modèle Demandes-Ressources de Demerouti et al., (2001)) et guidant la recherche sur le sujet, ne tiennent pas compte du contexte organisationnel élargi dans lequel se vit le travail. Un élément bien précis du contexte organisationnel est le cœur de cette thèse soit la culture organisationnelle. En effet, la culture organisationnelle joue-t-elle un rôle dans le développement et/ou l'aggravation de problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre? Si oui ce rôle existe, alors comment et sous quelles conditions la culture organisationnelle est-elle susceptible de protéger ou de fragiliser la santé mentale des individus?

Dans le but de mieux comprendre le rôle joué par la culture organisationnelle en matière de santé mentale au travail, nous avons eu recours à un modèle théorique intégrateur exposant les relations entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et la santé mentale. Cette articulation théorique est présentée sous forme d'article dans le cadre de cette thèse. De ce modèle découle deux grandes hypothèses. La première est à l'effet que les conditions de l'organisation du travail sont associées à la détresse psychologique et à l'épuisement professionnel une fois tenu en compte la culture organisationnelle. La seconde hypothèse induite par le modèle proposé, pose que les conditions de l'organisation du travail médiatisent la relation entre la culture organisationnelle et les problèmes de santé mentale au travail. Ces hypothèses de recherche furent testées à partir de données transversales obtenues dans le cadre du projet

de recherche SALVEO de l'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale (ERTSM) de l'Université de Montréal. Les résultats obtenus sont présentés sous forme de deux articles, soumis pour publication, lesquels constituent les chapitres 5 et 6 de cette thèse.

Dans l'ensemble, le modèle théorique proposé obtient un soutien empirique important et tend à démontrer que la culture organisationnelle joue indirectement sur la détresse psychologique de par son influence sur les conditions de l'organisation du travail. Pour l'épuisement professionnel, les résultats démontrent que la culture organisationnelle influence directement et indirectement les problèmes de santé mentale au travail. Les résultats corroborent l'importance de développer de nouveaux modèles théoriques pour mieux inclure des facteurs reliés à l'organisation et au contexte organisationnel plus large afin d'avoir un portrait complet de la problématique de la santé mentale au travail. Cette thèse conclue sur les implications de ces résultats pour la recherche, et pour les retombées pratiques pour la gestion des ressources humaines.

Mots clés : Culture organisationnelle, détresse psychologique, épuisement professionnel, stress, santé mentale, conditions de travail, modèles multi-niveaux.

Abstract

This doctoral thesis aims to better understand the role played by organizational culture as a determinant of mental health problems in the workforce. This is in a context where organizations face several major challenges that could affect their survival and sustainability, but especially towards direct and indirect expenses related to this type of problems which are constantly increasing. This thesis was also inspired by many limits identified in the scientific literature on mental health problems in the workplace. While the main models on occupational stress (e.g. demand-control model by Karasek (1979), demand-control-support model by Karasek and Theorell (1990), the effort-reward imbalance model by Siegrist (1996) and the Job Demands-Resources by Demerouti and al. (2001)) which are guiding the research on the subject, do not take into account the meso organizational context in which work is performed. Our contribution to advancing occupational stress research lies in the development of an integrative stressor-strain framework that better accounts for the complexity of workplace phenomena, and puts organizational culture in a central role in the explanation of the relationship between work organization conditions and mental health problems at work.

The integrative framework is presented in the form of an article in this thesis. There are two major assumptions that stem from this model. The first is that the work organization conditions are associated with psychological distress and burnout once the organizational culture is taken into account. The second hypothesis induced by the proposed model, suggests that the work organization conditions mediate the relationship between organizational culture and mental health problems at work. These hypotheses were tested with cross-sectional data obtained from the SALVEO study of the University of Montreal, and the Work and Mental Health Research Team (ERTSM). The results obtained are presented into the shape of two articles, submitted for publication, which constitute and are presented in the chapters five and six of this thesis.

Overall, the integrative framework proposed, in this thesis gets an important empirical support and tends to show that organizational culture is indirectly associated

with psychological distress via the influence it exerts on work organization conditions. For burnout, the results show that organizational culture is associated directly and indirectly to the outcome. The results obtained highlighted the importance of including variables relating to broader organizational contexts in models examining stress in the workplace. This thesis concludes on the implications of these results for the research, and for the practical benefits for the human resources management.

Key words: organizational culture, psychological distress, burnout, stress, mental health, work conditions, multi-levels models.

Table des matières

Résumé.....	ii
Abstract.....	iv
Table des matières.....	vi
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	xi
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
Santé mentale dans la main-d'œuvre : une problématique préoccupante.....	1
Travail et santé mentale : quel est son rôle?.....	2
Objectifs poursuivis et organisation de la thèse doctorale.....	3
CHAPITRE 1 La problématique de la santé mentale dans la main-d'œuvre.....	6
1.1 Détresse psychologique, épuisement professionnel et dépression.....	6
1.2 Le rôle des facteurs du travail.....	9
1.2.1 Les modèles explicatifs du stress au travail.....	10
1.2.2 Les professions.....	17
1.2.3 Les conditions de l'organisation du travail.....	18
1.3 Le rôle des facteurs hors-travail.....	24
1.3.1 La situation familiale.....	25
1.3.2 Le réseau social hors travail.....	26
1.3.3 La communauté locale.....	27
1.3.4 La conciliation travail-famille.....	27
1.4 Le rôle des facteurs individuels.....	28
1.4.1 Les caractéristiques socio-démographiques et l'état de santé.....	28
1.4.2 Les habitudes de vie.....	29
1.4.3 Les événements de vie stressants.....	30
1.4.4 Les traits de personnalité.....	31
1.5 Les limites à nos connaissances.....	35
CHAPITRE 2 La culture organisationnelle.....	38
2.1 La culture organisationnelle.....	38
2.1.1 Définition de la culture organisationnelle.....	41
2.2. Le modèle théorique de Schein (1985, 1992, 2004).....	44
2.3 Les valeurs organisationnelles.....	46
2.4 Les typologies de culture organisationnelle.....	48
2.4.1 Le modèle des types J, A et Z d'Ouchi (1981).....	48
2.4.2 Typologie des types de cultures organisationnelles de Blake et Mouton (1980)	49
2.4.3 Typologie des profils culturels de Deal et Kennedy (1982).....	50
2.4.4 Typologie des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983).....	52
2.4.5 Typologie tétra-factoriel de Cameron et Freeman (1991).....	54
2.4.6 Typologie des relations sociales de Goffee et Jones (1998).....	56
2.4.7 Typologie de Saxby, Parker, Nitse et Dishman (2002).....	58
2.4.8 Types de cultures organisationnelles basés sur l'apprentissage.....	60

2.5 Synthèse et aspects critiques	62
2.6 Typologie des valeurs concurrentes et attitudes et comportements au travail	67
CHAPITRE 3: Organizational Culture, Work Organization Conditions and Mental Health: A proposed integration (Article 1)	69
CHAPITRE 4 Méthodologie	100
4.1 La population à l'étude	100
4.2 Outil de recherche : le questionnaire	101
4.3 Mesure des variables.....	102
4.3.1 Mesure des variables dépendantes	102
4.3.2 Mesure de la variable indépendante.....	104
4.3.3 Mesure de la variable médiatrice	107
4.3.4 Les variables contrôles.....	111
4.4 Les statistiques descriptives.....	115
4.5 La méthode d'analyse.....	119
4.6 La stratégie d'analyse	123
CHAPITRE 5: Organizational Culture, Work Organization Conditions and psychological distress (Article 2)	125
CHAPITRE 6: Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel (Article 3)	156
Chapitre 7 Synthèse des résultats	189
7.1 La contribution des conditions de l'organisation du travail aux problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre	190
7.2 Le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail sur la relation entre la perception de la culture organisationnelle et les problèmes de santé mentale au travail.	195
7.3 L'effet indirect de la perception de la culture organisationnelle sur les problèmes de santé mentale au travail.....	199
7.4 La contribution des variables reliées à la famille et aux caractéristiques individuelles aux problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre.....	205
Conclusion	209
Contribution du modèle théorique à l'avancement des connaissances.....	210
Limites et implications pour la recherche.....	213
Retombées pour la gestion des organisations	217
BIBLIOGRAPHIE	221

Liste des tableaux

CHAPITRE 2

Tableau 1

Caractéristiques de l'organisation apprenante de Yang, Watkins et Marsick (2004). 217

Tableau 2

Synthèse de la typologie des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh..... 217

CHAPITRE 3

Table 1

Organizational Culture and Work Organization Conditions 217

CHAPITRE 4

Tableau 3

Mesure de la santé mentale 217

Tableau 4

Échelle de la mesure de la culture organisationnelle (employés et gestionnaires) 217

Tableau 5

Items de l'OCP et la typologie des valeurs concurrentes 217

Tableau 6

Mesure des conditions de l'organisation du travail 217

Tableau 7

Mesure des variables hors-travail 217

Tableau 8

Mesure des caractéristiques individuelles..... 217

Tableau 9

Statistiques descriptives 217

CHAPITRE 5

Table 1

Descriptive statistics 151

Table 2	
Correlation matrix	152

Table 3	
Multilevel multiple regression models applied to relationships between organizational culture, work organization conditions, and psychological distress. 154	

CHAPITRE 6

Tableau 1	
Statistiques descriptives	180

Tableau 2	
Matrice de corrélation	181

Tableau 3	
Modèles multiniveaux de régression multiple pour la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel.....	184

Tableau 4	
Modèles multiniveaux de régression multiple pour la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et le cynisme.....	185

Tableau 5	
Modèles multiniveaux de régression multiple pour la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'efficacité professionnelle	186

Tableau 6	
Effets médiateurs et indirects de la culture organisationnelle sur les composantes de l'épuisement professionnel	187

CHAPITRE 7

Tableau 10	
Synthèse des résultats obtenus pour les conditions de l'organisation du travail	189

Tableau 11	
Synthèse des résultats obtenus pour la perception de la culture organisationnelle.	195

Tableau 12	
Synthèse des résultats obtenus pour la perception de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail	197

Tableau 13

Synthèse des résultats obtenus pour les variables reliées à la famille et aux caractéristiques individuelles 204

Liste des figures

CHAPITRE 1

- Figure 1**
Modèle Demandes-Contrôle (Karasek et Theorell, 1990)..... 11
- Figure 2**
Modèle du Déséquilibre Effort-Récompenses (Siegrist, 1996) 13

CHAPITRE 2

- Figure 3**
Modèle théorique de Schein (1985, 1992,2004)..... 45
- Figure 4**
Typologie des profils culturels de Deal et Kennedy 51
- Figure 5**
Typologie des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983)..... 53
- Figure 6**
Typologie Tétra-factoriel de Cameron et Freeman (1991)..... 55
- Figure 7**
Typologie des relations sociales de Goffee et Jones (1998)..... 57
- Figure 8**
Typologie de Saxby, Parker, Nitse et Dishman (2002) 59

CHAPITRE 3

- Figure 1**
An integrative model of the influence of organizational culture on mental health .. 98

Je dédie cette thèse à Nathan, mon fils que j'aime de tout mon cœur. J'espère réussir à t'enseigner, tout comme mes parents l'ont fait pour moi, à poursuivre tes rêves. Nathan, tout est possible, il s'agit de croire en soi et de travailler fort.

Remerciements

Réaliser une thèse de doctorat est une grande aventure parsemée d'embûches et qui exige le soutien de plusieurs collaborateurs. Pour cette raison, je souhaite adresser mes remerciements aux personnes qui ont contribué par leur appui, à la réalisation de ce projet.

Je tiens, tout d'abord, à remercier mon directeur de thèse, Alain Marchand, pour sa très grande disponibilité et son soutien moral et financier. Alain, je n'aurais pu espérer avoir un meilleur directeur de recherche. La confiance que tu m'as accordée, le temps fourni et toutes les discussions que nous avons eues ont contribué à faire de moi une meilleure personne. J'espère sincèrement que notre collaboration continuera longtemps encore.

Je tiens aussi à remercier mes collègues de l'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale (ERTSM) qui m'ont permis d'évoluer dans un environnement de recherche fort stimulant. J'adresse un merci tout particulier à Nicole Lévesque pour son aide et son soutien moral tout au long de ce parcours. Merci également à Nancy Beauregard, pour ton soutien moral, ton aide et tous tes conseils. Durant cette grande aventure, plusieurs amitiés se sont développées au fil du temps, Annick, Bibiana, Maude, Marie-ève, Nathalie et Sabine, votre soutien moral fut très important. J'espère que notre amitié durera bien au-delà de la conclusion de cette thèse et que nous aurons l'opportunité de retravailler ensemble, un jour, pour un autre projet de recherche.

Je souhaite également remercier ma famille. Maman, Papa, je vous remercie de votre amour, de votre aide et de votre appui inconditionnel. Je vous attribue une grande part de mes accomplissements. Samuel, tu es un conjoint extraordinaire, merci de m'avoir encouragée, écoutée et soutenue dans la réalisation de ce rêve. Anick, ma petite sœur, je sais que je pourrais toujours compter sur toi et sache que je t'aime énormément.

Introduction

Cette thèse de doctorat s'intéresse au problème général de la santé mentale dans la main-d'œuvre et plus particulièrement au rôle spécifique de la culture organisationnelle dans le développement et/ou l'aggravation de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel. Les questions au cœur de cette recherche sont : *La culture organisationnelle, présente dans une entreprise, joue-t-elle un rôle dans l'expérience de problèmes de santé mentale chez les travailleurs? Si effectivement, ce rôle existe, alors comment et sous quelles conditions la culture organisationnelle est-elle susceptible de fragiliser ou de protéger la santé mentale des travailleurs ?*

Ces questions prennent toute leur importance dans le contexte actuel du monde du travail puisque les atteintes à la santé mentale des travailleurs constituent un enjeu majeur à la fois pour les entreprises et la société dans son ensemble.

Santé mentale dans la main-d'œuvre : une problématique préoccupante

Au Canada, 43% des travailleurs et des travailleuses ont été victime d'au moins un épisode de détresse psychologique et près de 19% ont vécu des épisodes multiples entre 1994-1995 et 2000-2001 (Marchand et al., 2005). L'Organisation mondiale de la santé (OMS) ainsi que l'Organisation mondiale du travail (OMT) ont ciblé ce problème comme étant prioritaire au niveau de la recherche, vu la croissance continue de ce phénomène. En effet, une proportion non négligeable d'adultes avouent être stressés. À cet égard, une étude menée en 2005 par l'Institut de la statistique du Québec, révèle que près de 37% des québécois âgés de 15 à 74 ans se disaient assez ou extrêmement stressés (Bordeleau & Traoré, 2007). Les répercussions du stress au travail sont nombreuses chez les individus exposés à de tels facteurs de risque : alcoolisme, toxicomanies, problèmes familiaux, troubles du sommeil, troubles de l'appétit, troubles anxieux, troubles de l'humeur, maladies cardio-vasculaires etc (Légeron, 2003).

Les conséquences négatives du stress au travail sur la santé mentale des travailleurs n'est pas sans lien avec les profonds changements qu'a connu le monde du travail au cours des dernières années. Les nouveaux standards de production et de qualité

dictés par la mondialisation des marchés ont contribué à l'intensification du travail, à l'augmentation des contraintes de temps ainsi qu'à la hausse du travail atypique. À l'heure actuelle, dans un contexte économique difficile, le marché du travail est marqué par une montée du chômage et une précarisation de l'emploi. Néanmoins, le travail occupe une place très importante chez les individus puisqu'il constitue une source de cohésion, d'épanouissement et d'intégration sociale (Siegrist, 2004). Toutefois, celui-ci peut aussi être source d'insécurité et de problèmes de santé mentale surtout en contexte de mises-à-pied massives et où l'accroissement de la compétition, l'accélération des changements technologiques et les normes de rendement élevées exercent une pression continue et toujours plus grande sur les employés.

Sur le plan économique, les atteintes à la santé mentale dans la main-d'œuvre entraînent des impacts importants. En moins de 15 ans, elles sont devenues la principale cause d'absentéisme au travail et les coûts relatifs à ce phénomène ne cessent d'augmenter (Darr & Johns, 2008; Kendall & Muenchberger, 2009; Park, 2007). Dans les pays industrialisés, les problèmes de santé mentale représentent le quart de toutes les lésions professionnelles (Dewa, McDaid, & Ettner, 2007) et tout porte à croire que les sommes et les énergies investies dans la prévention ne semblent pas produire les effets escomptés (Hurell, 2005; Légeron, 2003). Au Canada, on évalue les coûts liés à la santé mentale à près de 51 milliards de dollars (Lim et al., 2008). Ces coûts s'avèrent principalement imputables à l'absentéisme au travail, la perte de productivité, les indemnités de remplacement du revenu et la consommation de services de santé. Au Québec, on estime que le poids financier des problèmes de santé mentale représenterait environ 4 milliards de dollars (Vinet, Bourbonnais & Brisson, 2003).

Travail et santé mentale : quel est son rôle?

Les causes et les facteurs explicatifs des atteintes à la santé mentale des travailleurs demeurent une source de questionnement importante surtout quant à la contribution spécifique du travail. Plusieurs recherches ont démontré une association entre certaines conditions de travail et les problèmes de détresse psychologique, d'épuisement professionnel ou de dépression (Akerboom & Maes, 2006; Blackmore et al., 2007; Bonde, 2008; Cohidon et al., 2010; Dragano et al., 2008; Gray-Stanley et al., 2010; Häusser et al., 2010; Ilies et al., 2010). Cependant, la très grande majorité de ces

études comportent des lacunes et ce tant au niveau théorique qu'empirique. Ces lacunes limitent grandement la compréhension du rôle particulier des facteurs du travail dans l'apparition ou l'aggravation de problèmes de santé mentale. Devant la complexité des relations à expliquer, des efforts demeurent à être déployés afin d'améliorer notre compréhension à la fois théorique et empirique de ce phénomène.

A ce titre, la prédominance des modèles demandes-contrôle-soutien (Karasek & Theorell, 1990), du déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996) et des demandes-ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) que nous présenterons plus loin, et qui font abstraction du contexte dans lequel le travail se vit, laisse peu de place aux autres facteurs organisationnels pour expliquer comment une personne en arrive à faire l'expérience de détresse psychologique et d'épuisement professionnel. La recherche en santé mentale au travail nécessite une vision plus large afin d'inclure des dimensions du contexte organisationnel comme la culture organisationnelle. Sans un tel cadre, il nous apparaît impossible de bien comprendre la contribution spécifique du travail comme mécanisme pouvant mener à une détérioration de la santé mentale chez un individu. De plus, les limites aux connaissances actuelles ne sont pas sans conséquences pour les travailleurs et travailleuses puisque cette situation conduit à une approche fragmentaire avec des interventions, en milieu de travail, isolées les unes des autres (Ganster, 2008; Hurrell, 2005; Quick, Quick, Nelson & Hurrell, 1997) d'où le besoin d'assurer une intégration de la gestion du stress à son contexte. Par ailleurs, ce positionnement restrictif pourrait conduire à des interventions sur le terrain qui ne remettent pas en cause les normes qui dictent les modes de fonctionnement de chacun au sein de l'entreprise et le développement de stratégies d'intervention efficaces en entreprise est nécessaire afin de réduire les méfaits entraînés par une organisation pathogène du travail sur la santé mentale des individus.

Objectifs poursuivis et organisation de la thèse doctorale

Des efforts supplémentaires de recherche s'avèrent donc nécessaires afin de mieux comprendre et d'établir la contribution des éléments du contexte organisationnel comme déterminant de la santé mentale. L'objectif principal de cette thèse consiste à déterminer le rôle de la culture organisationnelle dans le développement ou l'aggravation des problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre, et plus particulièrement le niveau de

la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel. Il s'agit là d'une contribution originale de cette thèse à l'avancement des connaissances sur la gestion des organisations et des ressources humaines, puisque la culture organisationnelle n'a pas encore intégré le champ d'étude de la santé mentale au travail.

Ainsi, deux objectifs spécifiques de recherche sont poursuivis :

1. Établir la contribution spécifique de la culture organisationnelle sur la détresse psychologique et l'épuisement professionnel.
2. Examiner le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail dans la relation entre la culture organisationnelle, la détresse psychologique et l'épuisement professionnel.

Au plan de l'organisation de cette thèse, le chapitre 1 fait une revue critique des connaissances sur la santé mentale dans la main-d'œuvre et des limites de la littérature sur le sujet tout en situant la contribution de cette thèse de doctorat à l'avancement des connaissances.

Au chapitre 2, nous présentons le concept de culture organisationnelle. Dans ce chapitre, nous examinerons le modèle théorique de Schein (1985), dont les écrits ont marqué un point tournant dans l'étude de la culture organisationnelle et nous présenterons, aussi, les différentes typologies de culture organisationnelle présentes dans la littérature.

Dans le chapitre 3, qui est présenté sous forme d'article (article 1), nous développons un modèle théorique qui comprend la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et les problèmes de santé mentale. Notre modèle consiste à intégrer deux courants de recherche, celui sur le stress et la santé mentale au travail et celui sur la culture, pour ainsi élucider la relation entre la culture organisationnelle et la santé mentale au travail. En intégrant, à la fois la culture organisationnelle et les conditions de l'organisation du travail, il est possible d'examiner comment la culture organisationnelle influence les différentes composantes des conditions de l'organisation du travail et comment celles-ci sont subjectivement vécues par les travailleurs.

Le chapitre 4 présente la démarche méthodologique déployée afin d'atteindre les objectifs fixés par cette thèse de doctorat. Ainsi, la vérification du modèle développé au

chapitre 3 repose sur des données transversales recueillies dans le cadre de l'étude SALVEO de l'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale (ERTSM) de l'Université de Montréal.

Les résultats obtenus sont présentés sous la forme de deux articles empiriques présentés aux chapitres 5 et 6 de cette thèse. Le chapitre 5 (article 2), cherche à cerner la contribution de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail sur la détresse psychologique. Le chapitre 6 (article 3), quant à lui, tente de mieux comprendre la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et les trois dimensions du syndrome de l'épuisement professionnel.

Le chapitre 7 présente une synthèse des résultats obtenus dans le cadre des chapitres 5 et 6 eu égard aux hypothèses de recherche posées. Ce chapitre est suivi de la conclusion, laquelle permet de souligner la contribution de cette thèse doctorale à l'avancement des connaissances, notamment en démontrant le lien entre les objectifs poursuivis par cette thèse, l'atteinte de ces mêmes objectifs, et l'avancement qui en découle du point de vue des connaissances. De plus, une section est réservée à la contribution de notre modèle théorique à l'avancement des connaissances. Nous concluons enfin sur les limites de cette thèse ainsi que sur les retombées pour les recherches futures ainsi que pour la gestion des organisations.

Cette thèse devrait donc contribuer à l'avancement des connaissances en matière de santé mentale en exposant la contribution d'un élément de contexte, soit la culture organisationnelle, aux problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre. Ces problèmes sont importants et méritent que l'on s'y attarde plus longuement. Notre apport se trouve dans la proposition et la vérification empirique d'un modèle intégrateur qui rend compte de la complexité de la problématique du stress au travail. En effet, la prise en compte de la culture organisationnelle pave la voie à une analyse intégrée et contextuelle du stress au travail. Par ailleurs, les résultats de cette recherche pourront contribuer à apporter des éléments nouveaux au développement de stratégies d'intervention en milieu de travail et ce afin de mieux protéger la santé mentale des travailleurs.

C HAPITRE 1 La problématique de la santé mentale dans la main-d'œuvre.

Depuis plus de quarante ans, les chercheurs et académiciens ont réunis leurs efforts dans la recherche d'explication à la fois théoriques et pratiques sur les problèmes de santé mentale des travailleurs et travailleuses. Dans ce chapitre, nous allons faire le point sur les connaissances et identifier les limites de la littérature sur la problématique de la santé mentale de la main-d'œuvre. Premièrement, nous examinerons les concepts utilisés pour décrire et représenter les problèmes de santé mentale en milieu de travail. En second lieu, nous allons exposer la contribution des facteurs du travail, hors travail et individuel. La littérature actuelle, sur les problèmes de santé mentale des travailleurs, reconnaît la multiplicité des déterminants sociaux de la santé des individus. Elle met en lumière le rôle des professions et des conditions de l'organisation du travail dans le développement et l'aggravation des problèmes de santé mentale chez les travailleurs et elle propose trois grands modèles explicatifs du stress au travail (demandes-contrôle, demandes-contrôles-soutien, efforts-récompenses et demandes-ressources). De plus, elle identifie l'influence des facteurs extérieurs au travail tels que la situation familiale et le réseau hors travail mais aussi l'influence des caractéristiques individuelles liées à la socio-démographie, l'état de santé, les traits de personnalité, les habitudes de vie et les stratégies d'ajustement et les événements de vie stressants. Ce chapitre conclura sur les limites aux connaissances et le besoin d'intégrer la culture organisationnelle pour comprendre la santé mentale au travail.

1.1 Détresse psychologique, épuisement professionnel et dépression

La santé mentale au travail est un domaine d'étude qui s'intéresse à la santé psychique d'un individu et à son bien-être en relation avec son travail. Cette définition large reconnaît que la santé mentale peut inclure un grand nombre d'états et de désordres psychologiques dont l'origine, les effets et les caractéristiques sont multiples (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Malgré les divergences existantes quant aux définitions du stress professionnel, plusieurs chercheurs s'entendent pour le définir comme un processus

comprenant trois phases conceptuelles majeures : 1) les stresseurs que l'on conçoit comme les agents stressants présents et identifiables dans l'organisation ou l'environnement de travail, 2) le stress qui constitue une réaction de l'organisme et qui provoque une sécrétion importante d'hormones de stress dont le cortisol suite à une expérience vécue et ressentie par un individu et 3) les conséquences qui sont les manifestations psychologiques, physiques et comportementales résultant d'une exposition à court, moyen ou long terme aux facteurs de stress (Ganster, 2008). Du point de vue de la santé mentale, ce sont les conséquences dans leurs manifestations psychologiques qui nous intéressent, et plus particulièrement la détresse psychologique, l'épuisement professionnel et la dépression qui ont retenues davantage l'attention de la recherche en santé au travail. Mais il est entendu que d'autres perturbations de la santé peuvent résulter du stress ou l'accompagner dont des manifestations comportementales comme l'abus de drogues ou d'alcool ou encore des manifestations physiologiques comme, par exemple, les maladies cardiovasculaires.

Sur le plan conceptuel, il peut être difficile de distinguer clairement les notions de détresse psychologique, d'épuisement professionnel et de dépression. Elles représentent un déséquilibre, une atteinte au niveau du psychisme de la personne qui se manifestent par différents symptômes non spécifiques à une pathologie donnée (Marchand, 2004). Ces notions n'abordent pas la santé mentale sous l'angle des maladies psychiatriques chroniques comme, par exemple, la schizophrénie, la paranoïa ou la maniaco-dépression.

La notion de détresse psychologique est plus générale dans sa définition et sa mesure car elle recoupe à la fois les divers signes d'un déséquilibre psychique décrits et mesurés par les notions de dépression et d'épuisement professionnel (Vinet et al., 1986; Vézina et al., 1992). Elle couvre une symptomatologie psychophysiologique et comportementale qui se distribue sur un continuum de temps (Vinet et al., 1986; Vézina et al., 1992). La notion de détresse psychologique ne couvre pas une situation ou un lieu en particulier où se manifestent les symptômes. La notion de détresse psychologique regroupe, donc, des symptômes négatifs inhérents à la santé mentale des individus (Ilfeld, 1976). En effet, divers symptômes s'observent chez les individus dont l'organisme réagit ou se défend face à des situations de vie pathogènes tels que de l'anxiété, les réactions dépressives, l'irritabilité, les pertes cognitives, l'agressivité, la fatigue etc. Cette

symptomatologie pré-pathologique correspond largement au concept de détresse psychologique tel que défini par Ross et al. (1990) et Dohrenwend et al. (1980). La présence de détresse psychologique s'avère, très souvent, un facteur prévisionnel important dans l'apparition de troubles plus sévères. Ainsi, lorsque la détresse psychologique n'est pas traitée, elle peut risquer d'entraîner des problèmes de santé plus graves, mais réversibles dont les maladies psychosomatiques, une hypertension artérielle élevée, une dépression sévère et de l'alcoolisme. Cependant, des problèmes plus graves peuvent survenir et causer des atteintes irréversibles telles qu'une mort prématurée, un suicide, une incapacité permanente et des maladies neuropsychiatriques et cardiovasculaires (Vézina et al, 1992).

Le concept de dépression présente, quant à lui, des origines élargies. Ce concept est associé à certaines situations de travail, mais également à tout traumatisme ou évènement négatif rencontré dans la vie d'un individu (Bakker et al., 2000). Dans la littérature, ce concept est généralement utilisé pour désigner un ensemble complexe de variations au niveau des sentiments, au niveau cognitif et au niveau comportemental (Beck & Alford, 2009). La dépression peut résulter d'une réaction au stress (Gray-Stanley et al., 2010) et/ou à un évènement grave et pour lequel l'individu se sent incapable d'y faire face de manière adéquate (Bakker et al., 2000). Ainsi, la dépression peut entraîner de la fatigue, le retrait social, une perte d'appétit, des problèmes de concentration, des troubles du sommeil mais aussi une attitude négative et autodestructrice envers soi-même, l'anorexie et des idées suicidaires (Beck et Alford, 2009).

Pour sa part, la notion d'épuisement professionnel identifie des états de fatigue et d'épuisement émotionnel qui sont spécifiquement liés à la situation de travail. Les travaux de Maslach (1981, 1986, 1996) définissent le syndrome d'épuisement professionnel selon trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction du sentiment d'efficacité personnelle. L'épuisement émotionnel se traduit par un sentiment d'épuisement des ressources émotionnelles de l'individu et par un vide émotionnel intérieur (Bakker et al., 2000). L'épuisement émotionnel est la manifestation la plus évidente du syndrome d'épuisement professionnel et elle apparaît généralement à la suite de demandes chroniques et excessives au travail. (Maslach, Schaufeli, & Leiter,

2001). La dépersonnalisation ou cynisme se manifeste par le développement d'attitudes et de sentiments négatifs envers le travail et par une distanciation entre l'individu et son environnement de travail tandis que la réduction du sentiment d'efficacité personnelle se traduit par des sentiments d'incompétence et par la tendance de l'individu à sous-évaluer ses accomplissements personnels ainsi que lui-même (Bakker et al., 2000). La plupart des auteurs s'entendent pour situer la source de ce syndrome spécifiquement en contexte de travail et le définissent comme étant une réponse à un stress excessif et/ou continu au travail (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Nous retiendrons, pour cette thèse de doctorat, deux notions importantes lorsqu'il est question de santé mentale au travail soit la notion de détresse psychologique qui chevauche des symptômes de la dépression mais aussi la notion d'épuisement professionnel qui elle identifie des états de fatigue et d'épuisement liés spécifiquement à la situation de travail. En abordant ces deux notions, nous aurons ainsi un portrait plus large de la relation qui pourrait s'établir entre la culture organisationnelle et les problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre.

1.2 Le rôle des facteurs du travail

Les études ayant mis en lien les caractéristiques et les conditions du travail avec les problèmes de santé mentale des travailleurs sont nombreuses. De ces études se dégagent une hypothèse générale qui sous-tend que certaines professions et conditions de l'organisation du travail génèrent un stress ou une tension psychique chez les individus qui y sont exposés et que cette expérience peut entraîner diverses réactions psychophysiologiques et comportementales. Globalement, le stress résulterait d'un déséquilibre entre les demandes imposées par l'environnement et la capacité de l'individu à s'y adapter en fonction de ses ressources personnelles (Lazarus et Folkman, 1984). Les recherches sur la santé mentale des travailleurs balisées par quatre grands modèles explicatifs soient, le modèle demande-contrôle de Karasek (1979), le modèle demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990), le modèle du déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996) et le modèle demandes-ressources de Demerouti et al., (2001), ont permis de mettre à jour les facteurs qui ont un impact sur la santé des personnes. Parmi les facteurs qui concernent le travail, on retrouve, notamment, les

professions et les caractéristiques/conditions de l'organisation du travail. Mais tout d'abord, nous consacrerons nos efforts à présenter ces différents modèles théoriques et ce dans le but de mieux saisir leur portée d'un point de vue théorique et pratique.

1.2.1 Les modèles explicatifs du stress au travail

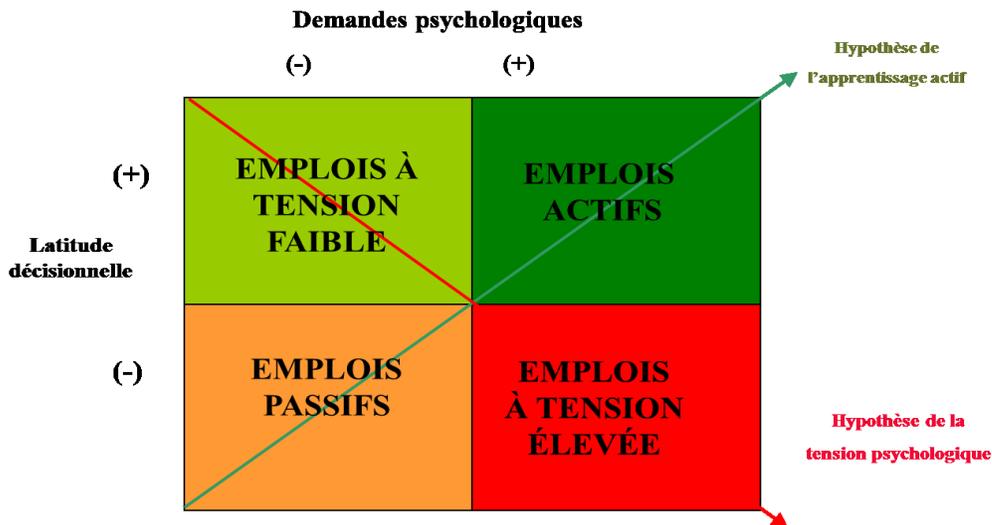
Dans le but de mieux s'approprier la compréhension des modèles théoriques dominants sur le stress professionnel, nous présenterons les caractéristiques essentielles de chacun ainsi que les hypothèses théoriques sur lesquelles ils reposent. Dans ces modèles, le niveau d'analyse est l'individu alors que l'on met l'accent sur les caractéristiques du travail.

1.2.1.1 Le modèle demandes-contrôle de Karasek (1979)

L'objectif du modèle demandes-contrôle de Karasek (1979) est de fournir un cadre théorique aux initiatives d'amélioration de la qualité de vie au travail. L'intérêt premier de ce modèle est de proposer une explication du stress au travail au croisement des demandes psychologiques et de la latitude décisionnelle. Les demandes psychologiques font référence à des éléments tels que la présence de délai à respecter, la charge de travail, le rythme de travail, etc. tandis que la latitude décisionnelle réfère à l'habileté du travailleur à contrôler ses propres activités et l'utilisation de ses compétences. Le croisement de ces deux variables permet de départager quatre types d'emploi présentés à la figure 1 à la page suivante.

Ce modèle repose sur deux hypothèses principales soit l'hypothèse de l'apprentissage actif et l'hypothèse de la tension psychologique. La première hypothèse postule que des effets bénéfiques pour la santé sont associés aux situations de travail où de fortes demandes psychologiques et de forts niveaux de latitude décisionnelle coexistent. Ainsi, l'état psychologique de l'individu dans certaines circonstances de défi s'en trouve amélioré plutôt que perturbé par des demandes psychologiques élevées. Selon cette hypothèse, la latitude décisionnelle modèrerait la relation entre des demandes au travail élevées et les conséquences négatives sur la santé de l'individu. La deuxième hypothèse soutient que des effets délétères pour la santé, par exemple : fatigue, anxiété, dépression, maladies physiques, etc., sont associés aux situations de travail où de fortes demandes psychologiques et de faibles niveaux de latitude décisionnelle coexistent.

Figure 1
Modèle Demandes-Contrôle (Karasek et Theorell, 1990)



Plusieurs études empiriques appuient les postulats fondamentaux du modèle de Karasek (Bartram et al., 2009; Bourbonnais et al., 2005; Clays et al., 2007; Dragano et al., 2008; Lavoie-Tremblay et al., 2008; Li, Yang, & Cho, 2006; Marchand et al., 2005; Sanne, Mykletun, Dahl, Moen, & Tell, 2005; Stansfeld & Candy, 2006; Ylipaavalniemi et al., 2005). Par contre, l'hypothèse d'interaction entre la latitude décisionnelle et les demandes psychologiques s'avèrent rarement soutenue dans les études empiriques (Bakker & Demerouti, 2007; Clays et al., 2007; Häusser et al., 2010; Stansfeld & Candy, 2006).

1.2.1.2 Le modèle demandes-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990)

Une troisième dimension fut introduite au sein de ce modèle, le soutien social, donnant ainsi naissance au modèle demandes-contrôle-soutien (Karasek & Theorell, 1990). Ce modèle postule que les emplois à forte tension sont moins dommageables si la personne bénéficie d'un soutien social de son entourage professionnel que ce soit les collègues ou le superviseur. Les types de soutien social conceptualisés, dans ce modèle, sont le soutien émotionnel et le soutien instrumental. L'intégration de cette troisième variable au modèle original de Karasek (1979) sous-tend également une troisième hypothèse liée au soutien modérateur du soutien social. Cette troisième hypothèse

soutient que les situations de travail caractérisées par de la tension au travail (faible latitude et fortes demandes) couplées à de faibles niveaux de soutien social sont les plus pathogènes pour la santé des travailleurs. Bien que plusieurs études empiriques confirment que le soutien social tend à réduire le niveau de tension ressenti par l'individu (Bond et al., 2004; Bourbonnais et al., 2005; Calnan et al., 2004; Clays et al., 2007; Park, 2007), la relation de cette variable avec les deux principales dimensions du modèle demeure incertaine (Haüsser et al., 2010; Stansfeld & Candy, 2006; Van der Doef & Maes, 1999; Vanroelen et al., 2009). En effet, la plupart des études ne soutiennent pas l'influence modératrice du soutien social dans les relations qui s'établissent entre la latitude décisionnelle, les demandes psychologiques et la santé mentale (Haüsser et al., 2010; Stansfeld & Candy, 2006; Van der Doef & Maes, 1999; Vanroelen et al., 2009).

Bien que souvent utilisé pour rendre compte du stress au travail et des problèmes de santé mentale qui en résultent, les modèles de Karasek (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) n'intègrent pas la multiplicité des demandes et des ressources du travail (Bakker et Demerouti, 2007; Hackman & Oldham, 1980; Jones et al., 1998). En lien avec cette critique, on reproche à ces modèles leurs composantes trop vagues, ce qui conduirait à une certaine confusion dans l'opérationnalisation et la mesure des concepts (Jones et al., 1998; de Jonge et Kompier, 1997). On lui reproche aussi, de proposer, avec le concept de latitude décisionnelle, une définition trop étroite du contrôle sur le travail. Enfin, force est de constater que ces modèles se limitent à un seul niveau d'analyse, celui de l'individu qui compose avec les caractéristiques de son environnement immédiat. On fait ainsi abstraction du contexte dans lequel se vit le travail.

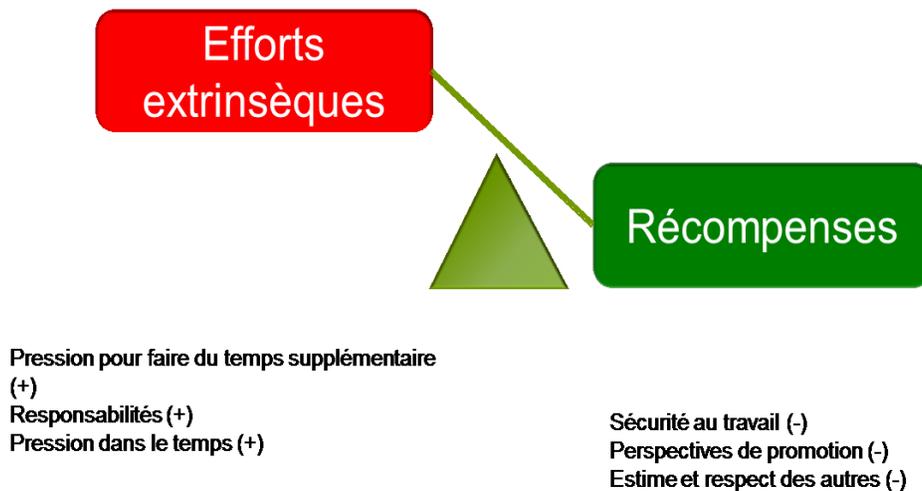
1.2.1.3 Le modèle du déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996)

Le cadre théorique de Siegrist (1996) est aussi très souvent utilisé dans les études sur le stress au travail. Ce modèle, fondé sur la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité, postule que le stress survient en situation de déséquilibre entre l'effort qu'une personne accepte de fournir dans son travail et la récompense qu'il en résulte (Kinman & Jones, 2008). Ainsi, la perception de récompense juste et appropriée devrait promouvoir le bien-être de l'employé, inversement, le modèle prédit que la perception d'une iniquité en terme de coûts (haut niveau d'effort) et de gains (récompense inadéquate) résulte en

un état de stress pouvant porter atteinte à la santé et au bien-être à long terme (Kinman & Jones, 2008; Siegrist, 2005).

Figure 2

Modèle du déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996)



Le modèle du déséquilibre efforts-récompenses différencie explicitement l'effort extrinsèque (i.e. les facteurs situationnels qui rendent le travail plus exigeant telles que les contraintes de temps, les exigences de l'employeur, les problèmes liés à l'organisation du travail, etc.) de l'effort intrinsèque (i.e. surengagement) (Levi, 2000; Kinman et Jones, 2008). Bien que le surengagement, en tant qu'effort intrinsèque, ne fût introduit qu'en 1999, le modèle de départ comportait une dimension intrinsèque désignée notamment par le besoin de contrôle (Van Vegchel et al., 2005). Le modèle prédit que les tensions résultant d'un déséquilibre entre l'effort et la récompense au travail seront plus fréquentes chez les individus engagés de façon excessive dans leur travail (Kinman & Jones, 2008; Levi, 2000), le surengagement étant défini comme un ensemble d'attitudes, de comportements et d'émotions qui expriment un besoin d'être approuvé et estimé (Siegrist, 2001). Quant aux récompenses, qui constituent l'ensemble des gratifications obtenues dans le cadre de la réalisation de ses tâches professionnelles, on peut dégager deux types de récompenses soit les récompenses extrinsèques, c'est-à-dire les rétributions

monétaires (par exemple, le salaire) et les récompenses intrinsèques, c'est-à-dire l'estime (par exemple, respect et soutien de la part des supérieurs et collègues) et le contrôle du statut (par exemple, les perspectives de promotion adéquates et la sécurité d'emploi).

La configuration différentielle des deux principales composantes du modèle (l'effort extrinsèque et l'effort intrinsèque) donne lieu à des situations de travail à effets variables sur la santé des travailleurs réparties selon trois hypothèses. La première hypothèse est à l'effet que la combinaison d'efforts extrinsèques élevés et de faibles récompenses amplifient le stress et ses effets délétères sur la santé, au-delà de leurs effets indépendants. Cette hypothèse est, d'ailleurs, confirmée par de nombreuses études antérieures (Bartram, Yadegarfar, & Baldwin, 2009; Dragano et al., 2008; Lavoie-Tremblay et al., 2008; Niedhammer et al., 2006; Nieuwenhuijsen et al., 2010; Stansfeld et Candy, 2006). La deuxième hypothèse postule que les efforts intrinsèques (surengagement) exposent en soi les travailleurs à un risque accru du point de vue de la santé comparativement à ceux qui ne déploient pas de tels efforts. Enfin, la troisième hypothèse souligne que les situations de travail caractérisées par des efforts extrinsèques et intrinsèques élevés et combinés à de faibles récompenses sont les plus pathogènes (Siegrist, 2005; Van Vegchel et al., 2005). Par contre, il est important de mentionner que les conclusions quant au rôle joué par le surengagement sont mitigées et non-concluantes (Kinman & Jones, 2008; Stansfeld & Candy, 2006).

Contrairement au modèle de Karasek (1979), le modèle du déséquilibre efforts-récompenses rend compte des récompenses sociales et économiques provenant du travail (Rydstedt, Devereux, & Sverke, 2007). On attribue aussi à ce modèle un certain mérite quant à sa distinction entre l'effort intrinsèque et extrinsèque (Rydstedt, Devereux, & Sverke, 2007). Néanmoins, bien que l'effort extrinsèque ait trouvé un large soutien empirique, l'hypothèse voulant que le surengagement au travail accroisse les effets négatifs du déséquilibre n'est que très rarement supportée (Kinman et Jones, 2008; Van vegchel et al., 2005). On reproche aussi à ce modèle son caractère statique (Bakker & Demerouti, 2007) où seuls le salaire, l'estime et le contrôle du statut d'emploi représentent les trois ressources pouvant atténuer l'impact des tensions au travail et ce, peu importe le type de profession ou le contexte organisationnel (Bakker & Demerouti, 2007). De plus, le concept de récompense, tel que traité dans ce modèle, se situe au

niveau des individus et ne permet donc pas de rendre compte adéquatement des politiques ou pratiques de l'employeur en la matière. Par ailleurs, le contrôle, qui constitue une variable plusieurs fois confirmée dans la littérature empirique (Jones et al., 1998) et constituant la principale ressource du modèle de Karasek (1979), est totalement absente du modèle de Siegrits (1996).

1.2.1.4 Le modèle Demandes-Ressources de Demerouti et al., (2001)

Le modèle des demandes-ressources de Demerouti et al. (2001) s'inscrit dans la perspective théorique développée par Hobfoll (1989) qui postule que l'individu cherche à protéger ses ressources et en acquérir d'autres. Ainsi, toute menace pesant sur les ressources internes comme externes, entraîne du stress pour les individus (Hobfoll, 1989). Le postulat central du modèle demandes-ressources est que chaque emploi comporte un certain nombre de facteurs de risque qui lui sont propres. Ces facteurs peuvent être classés en deux grands groupes : les facteurs qui constituent des demandes et les facteurs qui constituent les ressources. Le concept de demandes inclut les demandes environnementales issues du milieu de travail requérant un effort mental, physique ou psychologique et représentant un certain coût pour l'état de santé de l'individu comme par exemple, la surcharge de travail, les horaires de travail inappropriés et la monotonie des tâches. Les ressources, quant à elle réfèrent aux caractéristiques du travail permettant au travailleur de réduire le poids des demandes environnementales et leurs coûts respectifs sur sa santé. Ces différents facteurs sont de plusieurs ordres : au plan organisationnelles, on retrouve, par exemple, les opportunités de carrière et la sécurité d'emploi, au plan des relations sociales, on retrouve le soutien social au travail et le climat de travail tandis qu'au plan de l'emploi lui-même et de la tâche, on retrouve, par exemple, l'autorité décisionnelle, la clarté des rôles, la diversité des tâches, le développement des compétences (Bakker & Demerouti, 2007).

Ce modèle se fonde sur deux processus. Le premier postule que des demandes élevées et constantes au travail entraînent chez l'individu un état de fatigue mentale ou physique et une tension psychologique qui, à long terme, peuvent mener à l'épuisement professionnel et au développement de troubles de santé. Le deuxième processus postule que le manque de ressources, par le fait qu'il ne permet pas de répondre aux exigences du

travail et à l'atteinte des objectifs fixés, peut jouer sur la motivation de l'employé au niveau intrinsèque et extrinsèque, et conduire à un désengagement et à une attitude cynique (Demerouti et al., 2001). Finalement, une troisième hypothèse est émise quant à l'effet modérateur des ressources dans la relation entre les demandes au travail et l'épuisement professionnel. Ainsi certaines ressources, dans un contexte de travail particulier, pourrait réduire l'effet des demandes élevées sur le stress et l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2007).

Les postulats du modèle en lien avec l'épuisement professionnel ont été vérifiés et validés dans la littérature (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Les résultats des études empiriques antérieures démontrent que des demandes élevées ou un manque de ressources conduiraient au développement de l'épuisement professionnel (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2009). Plus particulièrement, le concept de demandes est relié positivement à l'épuisement émotionnel (Bakker et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004) tandis qu'un manque de ressources est associé au cynisme (Bakker et al., 2004; Hakanen et al., 2006). Ce modèle a comme grand avantage de permettre une étude simultanée de plusieurs aspects liés aux exigences spécifiques de différents milieux d'activités. De plus, le modèle permet de mettre en évidence que les ressources ne sont pas uniquement en lien avec les exigences du travail mais se révèlent avoir une importance intrinsèque. En ce sens, ce modèle vient confirmer la théorie sur la conservation des ressources de Hobfoll (1989). Certains auteurs suggèrent même que sa validité serait supérieure à celles des autres modèles explicités plus haut (Van Veldhoven, Taris, de Jonge, & Broersen, 2005). Par contre, le modèle demandes-ressources prend en considération seulement les effets directs des demandes et des ressources sur les symptômes de l'épuisement professionnel laissant ainsi de côté le rôle médiateur et modérateur de certains facteurs comme, par exemple, les caractéristiques individuelles liées à l'individu (Jourdain, 2010). De plus, ce modèle fait aussi abstraction des variables liées au niveau plus macro du contexte organisationnel.

Compte tenu de ce qui précède, il est possible de remarquer que plusieurs études empiriques sont venues confirmer les hypothèses principales à la fois du modèle demandes-contrôle (-soutien), du modèle du déséquilibre efforts-récompenses et du

modèle des demandes-ressources. Néanmoins, il est important de souligner que ces trois modèles conceptualisent le travail de façon plus étroite. Ainsi, ces trois modèles ne prennent pas en considération la possible influence des caractéristiques organisationnelles à la fois sur les conditions de l'organisation du travail et sur la santé mentale des travailleurs. En d'autres mots, ces trois modèles ne mettent pas en lumière les facteurs organisationnels qui affectent et déterminent les conditions de travail dans une organisation et par conséquent, la santé mentale des individus. Encore plus, ces trois modèles ne prennent pas en considération le rôle des facteurs hors-travail et des caractéristiques individuelles sur le développement et l'aggravation des problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre. Le rôle de ces facteurs tant au niveau du travail que ceux hors travail sera mis en évidence dans les prochaines sections.

1.2.2 Les professions

Des études suggèrent que les facteurs de stress variaient selon la position occupée dans la hiérarchie professionnelle, ces différences influant les problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre (Johnson et al., 2005; Marchand, 2007; Marchand et al., 2005; Marchand & Blanc, 2010). Ainsi, ce sont les contraintes et les ressources associées à la position du travailleur au sein de la hiérarchie socio-professionnelle qui influenceraient les problèmes de santé mentale au travail (Johnson et al., 2005; Marchand, 2007; Marchand et al., 2005; Marchand & Blanc, 2010). En regard des professions, les cols blancs et bleus, les semi-professionnels, les superviseurs, les employés faiblement qualifiés et plus largement les professions situés dans les échelons inférieurs de la hiérarchie sociale ferait l'expérience d'une plus forte détresse psychologique (Albion et al., 2005; Bourbonnais et al., 2005; Hilton et al., 2008; Marchand et al., 2005; Paterniti et al., 2002; Sanné et al., 2003; Wieclaw et al., 2006). Un haut niveau de prévalence de détresse psychologique serait aussi présent dans les professions intermédiaires où les demandes de travail surpasseraient les qualifications exigées par le travail et où une faible latitude décisionnelle ne leur permettrait pas de faire face aux problèmes rencontrés dans le cadre de leur travail. Par ailleurs, occuper un grade d'emploi plus élevé favoriserait une moindre détresse (Hilton et al., 2009; Paterniti et al., 2002; Stansfeld et al., 2003).

Par contre, il est important de mentionner qu'au départ, toutes les professions peuvent faire face à des problèmes reliés à la santé mentale, mais le niveau varie selon les

tâches à accomplir, la structure de l'organisation et la façon dont l'individu expérimente le marché du travail (Marchand et al., 2005). De plus, selon les résultats de Marchand, Demers et Durand (2006), la profession compterait pour seulement 1,6% de la variation totale de la détresse psychologique ce qui indique un rôle relativement faible de la profession comme facteur de risque pouvant conduire au développement de problèmes de santé mentale de la main-d'œuvre. Cette observation est consistante avec d'autres études (Brun, Biron, & Ivers, 2007; Bultmann et al., 2001; Marchand et al., 2005; Wieclaw et al., 2005) et suggère que les problèmes de santé mentale sont largement répartis à travers toutes les catégories d'emploi.

1.2.3 Les conditions de l'organisation du travail

Au-delà de la profession, plusieurs facteurs en lien avec les conditions de l'organisation du travail ont été documentés dans la littérature. En effet, il est possible de distinguer quatre grandes dimensions (Marchand et al., 2005, 2006) soit la conception des tâches (l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle), les demandes du travail (les demandes psychologiques, physiques et contractuelles) les relations sociales (le soutien social des collègues et des superviseurs) et les gratifications (la sécurité d'emploi, la reconnaissance, le salaire). Ces grandes dimensions permettent d'intégrer les composantes des modèles demandes-contrôle, demandes-contrôle-soutien, déséquilibre efforts-récompense et demandes-ressources. Les composantes de ces grandes dimensions ont été associées aux problèmes de santé mentale de la main-d'œuvre (Akerboom et Maes, 2006; Bond et al. 2004; Bourbonnais et al., 2005; Calnan et al., 2004; Lindblom et al., 2006; Swaen et la., 2004; Yu et al., 2008).

1.2.3.1 La conception des tâches

On entend par la conception des tâches, la manière dont celles-ci sont organisées et à quel point elles permettent au travailleur d'utiliser ses compétences et son contrôle dans l'exercice de son travail.

1.2.3.1.1 L'utilisation des compétences

Les résultats de certaines études font état de la relation significative entre l'utilisation des compétences et les problèmes de santé mentale au travail. En effet, il semblerait que les travailleurs qui sont amenés à utiliser leurs compétences dans le cadre

de leur travail aient moins de chance de développer des problèmes de santé mentale (Albertsen et al., 2001; Biron et al., 2008; Joensuu et al., 2010; Marchand et al., 2006; Vermeulen et Mustard, 2000). Cependant, une étude longitudinale de Clays et al. (2007) a établi que cette relation était uniquement vraie chez les femmes et non significative chez les hommes. De plus, il semblerait que l'utilisation des compétences affecte le niveau de détresse psychologique selon une relation non linéaire en J. L'utilisation des compétences, dans une limite qui permet de réduire la routinisation du travail, semblerait être une source de bonification pour la santé mentale des travailleurs mais au-delà d'un certain point, l'effet bénéfique disparaît pour être remplacé par un stress plus grand qui pourrait affecté le niveau de détresse psychologique ressenti par un individu (Marchand et al., 2005; 2006; Matthews et al., 2001).

1.2.3.1.2 L'autorité décisionnelle

Pour ce qui est du concept de l'autorité décisionnelle, qui est défini, comme le niveau de contrôle qu'un individu exerce sur son travail, certaines études arrivent à la conclusion que plus l'autorité décisionnelle est élevée et moins les individus ont de chance de développer des problèmes de santé mentale au travail (Akerboom et Maes, 2006; Blackmore et al., 2007; Bourbonnais et al., 2005; Bourbonnais et al., 2007; Chang et al., 2005; Dragano et al., 2008; Escribà-Agüir & Pérez-Hoyos, 2007; Hauge et al., 2010; Head, Stansfeld et Siegrist, 2004; Kant et al., 2003; Lavoie-Tremblay et al., 2008; Shimazu et al., 2008; Yu et al., 2008). Une étude récente menée auprès d'un échantillon de médecins démontre qu'un faible niveau d'autorité décisionnelle est positivement associé au développement de problèmes de santé mentale (Escribà-Agüir et Pérez-Hoyos, 2007). Par contre, les résultats d'une autre étude récente suggèrent que l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle ne sont pas nécessairement sources de meilleures conditions de travail et que la redéfinition des tâches qui permet une augmentation de l'autorité décisionnelle dans l'emploi pourrait avoir un effet contraire à celui attendu (Marchand et Blanc, 2010; Marchand et al., 2005).

1.2.3.1.3 La latitude décisionnelle

Karasek (1979) aborde la question de la conception des tâches en faisant référence au concept de latitude décisionnelle. Cette notion se définit par la somme de l'ensemble des éléments reliés à l'utilisation des compétences, c'est-à-dire la capacité d'utiliser ses

qualifications et d'en développer de nouvelles et à l'autorité décisionnelle, c'est-à-dire la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattache. Quelques recherches arrivent à la conclusion que plus la latitude décisionnelle est élevée, plus faible sont les problèmes de santé mentale (Bakker et al., 2006; Bourbonnais et al., 2005; Evans et al., 2006; Griffin et al., 2002; Ilies et al., 2010; Lawson, Noblet et Rodwell, 2009; Nieuwenhuijsen et al., 2010). Par contre, la force de cette relation pourrait varier selon la position hiérarchique du salarié au sein de l'organisation, car selon les résultats de l'étude menée par Griffin et al., (2002), un faible niveau de latitude décisionnelle s'associerait aux problèmes de santé mentale seulement pour les postes inférieurs et intermédiaires.

1.2.3.2 Les demandes du travail

Les demandes et obligations imposées par le milieu de travail peuvent générer un stress accru chez les individus et se traduire par le développement ou l'aggravation de problèmes de santé mentale. Ces demandes peuvent être regroupées selon trois dimensions : les demandes psychologiques, les demandes physiques et les demandes contractuelles.

1.2.3.2.1 Les demandes psychologiques

Les demandes psychologiques font référence à la charge psychologique associée à l'accomplissement des tâches, à la quantité, à la complexité, au rythme de travail et aux demandes contradictoires (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) mais aussi à la charge émotionnelle (agressivité des clients, être confronté à la souffrance d'autrui (de Jonge et al., 1999; Madsen et al., 2010; Van Vegchel et al., 2001; Wieclaw et al., 2008). D'autres études se sont inspirées de la théorie des rôles qui font état de certaines dimensions liées à la surcharge, le conflit, l'insuffisance, l'ambiguïté, et la frontière du rôle pour définir les demandes psychologiques au travail (Mak et Mueller, 2001; Singh, 2000).

Malgré les différences au niveau de la définition, plusieurs études concluent à une augmentation du niveau de problèmes reliés à la santé mentale lorsque s'accroît le niveau de demandes psychologiques et émotionnelles (Akerboom et Maes, 2006; Biron et al. 2007; Bourbonnais et al., 2005; Bourbonnais et al., 2007; Clays et al., 2007; Escribà-Agüir et Pérez-Hoyos, 2007; Gaither et al., 2008; Ilies et al., 2010; Lavoie-Tremblay et

al., 2008; Lee et al., 2010; Madsen et al., 2010; Marchand et al., 2005; Paterson et al., 2010; Tsai et al., 2009; Vivier et al., 2008; Wieclaw et al., 2008; Yu et al., 2008). À un faible niveau de demandes psychologiques, la détresse s'accroît très peu mais passé un certain seuil, elle se met à augmenter de façon exponentielle (de Jonge et al., 2000; Marchand et al., 2005; Van der Doef et al., 2000). Ceci suggère que, dans une certaine limite, les demandes psychologiques ne constituent pas nécessairement une nuisance à la santé mentale des travailleurs (Dejours, 1993; Karasek & Theorell, 1990). Elles peuvent, à l'intérieur d'une certaine limite, générer un stress positif qui peut favoriser le développement des habiletés et valoriser la personne dans l'accomplissement de son travail (Dejours, 1993; Karasek & Theorell, 1990; Vézina et al., 1992).

1.2.3.2.2 Les demandes physiques

Les demandes physiques font référence aux risques à la santé et sécurité des individus étant susceptibles d'être présents dans les milieux de travail. Notamment, un niveau élevé de bruits, de poussières, de vibrations, de chaleur, de froid, du fumée, de vapeurs toxiques et autres agresseurs liés à la production industrielle. Certaines études ont démontré que des demandes physiques élevées étaient positivement associées aux problèmes de santé mentale au travail (Eriksen et al., 2006; Marchand et al., 2005; Nishikitani et al., 2005; Ylipaavalniemi et al., 2005). Cependant, l'apport des demandes physiques dans l'explication des problèmes de santé mentale au travail demeure, jusqu'à présent, peu traité dans la littérature où la plupart des études empiriques s'attardent principalement à l'impact des demandes psychologiques dans l'explication de cette problématique.

1.2.3.2.3 Les demandes contractuelles

Les demandes contractuelles réfèrent à l'horaire de travail et au nombre d'heures travaillées. Plusieurs études rapportent des niveaux plus élevés de problèmes de santé mentale chez les travailleurs qui sont confrontés à des horaires de travail alternants, irréguliers ou de nuit (Hayasaka et al., 2007; Marchand et al., 2005; Paterson et al., 2010; Shields, 2006).

Plusieurs études relient aussi le travail pendant de longues heures hebdomadaires à des niveaux plus élevés de problèmes de santé mentale (Bartram, Yadegarfar et Baldwin, 2009; Hayasaka et al., 2007; Hilton et al., 2008; Paterson et al., 2010). Une étude récente

de Hilton et al. (2008) montrent qu'un employé travaillant plus de 60 heures par semaine a davantage de chance de souffrir de détresse psychologique, et que le fait de travailler moins de 30 heures par semaine est aussi associé à un risque plus grand de développer des problèmes de santé mentale (Hilton et al., 2008). Selon Hilton et al. (2008), l'effet des heures travaillées sur la détresse psychologique aurait une courbe en U où les employés travaillant peu d'heures par semaine ont aussi des chances élevées de développer des problèmes de santé mentale surtout si les individus sont en situation de temps partiel involontaire. Par contre, il est important de souligner que le rôle spécifique des heures travaillées sur la santé mentale des travailleurs reste un sujet controversé dans la littérature (Van der Huslt, 2003). Certaines études ne trouvent pas d'effet direct du nombre d'heures travaillées sur la détresse psychologique (Marchand et al., 2006; Pomaki et al., 2004).

1.2.3.3 Les relations sociales

En ce qui a trait aux relations sociales, Cohen et Wills (1985) font une distinction claire entre la structure du soutien social et sa fonction. Ainsi, pour Cohen et Wills (1985), la structure du soutien social renvoie à l'existence même de relations interpersonnelles. Au travail, les deux principales sources de soutien social sont les collègues et le superviseur. La fonction désigne les ressources particulières qu'offrent à l'individu ses relations sociales. Selon Cohen et Wills (1985), la notion de soutien social comprend : le soutien instrumental (assistance sur un problème), le soutien tangible (donner un bien), le soutien informationnel (donner un conseil) et le soutien émotionnel (rassurer un collègue). Karasek et Theorell (1990), quant à eux, définissent le soutien social par toute interaction sociale qui est synonyme d'aide, autant dans sa dimension instrumentale qu'émotionnelle et de reconnaissance de la part des collègues et supérieurs.

Plusieurs travaux témoignent de l'importance du soutien social comme facteur de protection pour la santé mentale des individus (Akerboom & Maes, 2006; Blackmore et al., 2007; Bourbonnais et al., 2005; Bourbonnais et al., 2007; Chang et al., 2005; Clays et al., 2007; Escribà-Agüir & Perez, 2007; Häusser et al., 2010; Kendall & Muenchberger, 2009; Kouvonen et al. 2008; Lavoie-Tremblay et al., 2008; Marchand et al., 2005; Marchand & Blanc, 2010; Niedhammer et al., 2006; Nieuwenhuijsen et al., 2010; Stnasfeld & Candy, 2006; Sundin et al., 2006; Thompson et Prottas, 2006). Les résultats

de ces études révèlent que le faible soutien social des collègues et des superviseurs augmenterait significativement les problèmes de santé mentale chez les travailleurs. Selon une étude de Bourbonnais et al., (2005), les conflits avec les collègues de travail étaient plus fortement associés aux problèmes de santé mentale vécus par les hommes. La recherche de Clays et al. (2007) abonde dans le même sens où leurs résultats font ressortir que la relation entre soutien social et problèmes de santé mentale est significative pour les hommes et non chez les femmes. Akerboom et al., (2006) aurait, quant à eux, noté que le soutien social de la part des superviseurs avait pour effet de faire diminuer la prévalence de la détresse tandis que le soutien social provenant des collègues n'aurait aucune incidence significative. Par contre, certaines études ne trouvent aucun rôle spécifique au concept du soutien social dans les problématiques reliés à la santé mentale (Macklin et al., 2006).

Aussi, il est important de mentionner que d'autres facettes des relations sociales peuvent produire du stress et des problèmes de santé mentale. En effet, le harcèlement, la violence physique, les agressions et l'intimidation sont reliés au côté plus sombre des relations interpersonnelles (Haines, Marchand, & Harvey, 2006; Keashly & Harvey, 2005; Keashly & Jagatic, 2003; Schat & Kelloway, 2003). Les conséquences de tels événements incluent le développement et l'aggravation de problèmes de santé mentale chez les individus qui en sont victimes (Ballard et al., 2006; Biron et al., 2008; Bourbonnais et al., 2007; Hauge et al., 2010; Marchand et al., 2005; Schat & Kelloway, 2003).

1.2.3.4 Les gratifications

Les gratifications que les travailleurs reçoivent dans le cadre de leur travail s'avèrent une source importante de reconnaissance, de valorisation et de motivation, mais un faible niveau de gratifications peut engendrer des insatisfactions pouvant affecter la santé mentale des individus. La rémunération, les perspectives de carrière, la sécurité d'emploi et l'estime de soi au travail sont les différentes gratifications que l'on trouve dans les milieux de travail. Les différentes études faites sur le sujet tendent à démontrer que les travailleurs, qui évaluent négativement le niveau de récompense obtenu dans leur milieu de travail, rapportent un plus haut niveau de problèmes de santé mentale (Bartram,

Yadegarfar, & Baldwin, 2009; Dragano et al., 2008; Lavoie-Tremblay et al., 2008; Li, Yang, & Cho, 2006; Niedhammer et al., 2006; Stansfeld & Candy, 2006).

Les recherches effectuées sur la question de la sécurité d'emploi conclues que l'insécurité d'emploi constituerait un élément très important en matière de santé mentale dans la main-d'œuvre (Chang et al., 2005; Liukkonen et al., 2004; Marchand et al., 2005; Näswall et al., 2005; Niedhammer et al., 2006; Swaen et al., 2004; Virtanen et al., 2008). Lorsqu'il est question de l'effet de l'insécurité d'emploi sur la santé mentale des individus, il est important de distinguer clairement le statut lui-même de la perception qu'en a l'individu. En effet, les différences entre l'insécurité d'emploi subjective et objective tendraient à montrer que la manière dont l'individu ressent et vit la sécurité d'emploi au sein de son milieu de travail est un critère important en matière de santé mentale et ce peu importe que le statut en lui-même soit précaire ou non (Virtanen et al., 2002).

En somme, la littérature sur les problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre fait ressortir le rôle important des différentes conditions de l'organisation du travail. En effet, la conception des tâches, les demandes du travail, les relations sociales et les gratifications s'associent aux problèmes de santé mentale chez les travailleurs. Par contre, ces quatre grandes dimensions représentant les facteurs associés au travail ne sont pas les seules variables explicatives liées aux problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre. En effet, la littérature met aussi en relief la part importante des facteurs hors-travail dans l'explication de cette problématique.

1.3 Le rôle des facteurs hors-travail

Au-delà de la profession et des conditions de l'organisation du travail pathogènes pour les travailleurs, il est reconnu que les facteurs hors-travail peuvent aussi avoir un impact sur la santé mentale des travailleurs. En effet, le stress au travail ne serait pas le seul élément qui contribuerait aux problèmes de santé mentale chez les populations en emploi. Les études empiriques démontrent que les problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre s'expliqueraient aussi par les conditions et les tensions que les travailleurs vivent par rapport à leur situation familiale ainsi qu'au soutien que le réseau social hors travail peut assurer pour faire face aux difficultés de la vie (Ballard et al., 2006; Marchand et al., 2005; Stansfeld, 2002). À ce titre, nous aborderons, dans les sections

suivantes, la contribution spécifique de la situation familiale, du réseau social hors travail, de la communauté locale et de la conciliation travail-famille.

1.3.1 La situation familiale

Plusieurs études ont identifié le rôle du statut matrimonial dans la problématique de la santé mentale des personnes en emploi et elles ont déterminé que les individus en couple étaient, en général, moins susceptibles de vivre des problèmes de santé mentale (Ala-Mursula et al., 2002, 2004; Hayasaka et al., 2007; Hilton et al., 2008; Marchand et al., 2005; Matthews & Power, 2002). En fait, les individus en couple bénéficient d'une source supplémentaire de soutien afin d'affronter les difficultés de la vie quotidienne. Par contre, les tensions vécues avec le conjoint pourraient contribuer à détériorer la santé mentale des individus (Ballard, 2006; Clays, 2007; Marchand et al., 2005). Ceci pourrait expliquer pourquoi certaines études (Bourbonnais et al., 2005; Jurado et al., 2005; Näswall et al., 2005) ne trouvent pas de contribution propre au statut matrimonial puisqu'elles ne tiennent pas compte des conflits maritaux pouvant être présents dans le couple.

Plusieurs études empiriques ont aussi étudié la présence ou l'absence d'enfants mineurs dans le ménage en lien avec les problèmes de santé mentale (Ballard et al., 2006; Jurado et al., 2005; Marchand et al., 2005; Matthews & Powder, 2002; Orpana, Lemyre, & Gravel, 2009). Les résultats de ces études démontrent que cet élément ne s'avère pas nécessairement un facteur de stress s'associant aux problèmes de santé mentale. Cependant, les tensions vécues avec les enfants sont une source de stress importante qui peut jouer sur la santé mentale des individus (Ballard et al., 2006; Marchand et al., 2005; Matthews & Powder, 2002; Orpana, Lemyre, & Gravel, 2009). En effet, une étude récente démontre que les problèmes liés aux enfants étaient associés à la détresse psychologique chez les femmes mais non chez les hommes (Orpana, Lemyre, & Gravel, 2009). Ainsi, les femmes déclarant avoir des problèmes avec leurs enfants couraient un risque plus élevé de ressentir de la détresse psychologique que les femmes ne subissant pas ce facteur de stress (Orpana, Lemyre, & Gravel, 2009). Plus globalement, les demandes et les tensions vécues avec les proches s'avèrent aussi des sources importantes de stress qui favorisent une détérioration de la santé mentale des individus (Griffin et al., 2002).

Enfin, le statut économique du ménage constitue un autre aspect de la vie pouvant contribuer au développement de problèmes de santé mentale dans la main-d'oeuvre (Lorant, 2007; Muntaner et al., 2006; Orpana, Lemyre, & Gravel, 2009). Les résultats de ces études démontrent qu'un faible revenu du ménage augmenterait considérablement le risque d'éprouver des problèmes de santé mentale. Ainsi, tant chez les hommes que chez les femmes, une association significative se dégage entre le faible revenu du ménage et un risque plus élevé d'éprouver des problèmes de santé mentale (Orpana, Lemyre, & Gravel, 2009). Les problèmes financiers dans le ménage seraient aussi associés de façon significative au risque d'éprouver des problèmes de santé mentale et ce aussi bien chez les hommes que chez les femmes (Orpana, Lemyre, & Gravel, 2009).

1.3.2 Le réseau social hors travail

La littérature sur la santé mentale au travail illustre également que le réseau social hors-travail constitue un élément supplémentaire de soutien pour l'individu afin d'affronter les tensions générées par le travail et les autres sphères de la vie. En effet, le réseau social s'associerait avec un risque plus faible de développer des problèmes de santé mentale (Bourbonnais et al., 2007; Clays et al., 2007; Cole et al., 2002; Liukkonen et al., 2004; Marchand et al., 2005). Le soutien, la taille et l'intégration au réseau social hors travail auraient un effet direct de réduction sur les problèmes de santé mentale (Bourbonnais et al., 2007).

Selon Bourbonnais et al., (2007), les travailleurs ayant un faible soutien social à l'extérieur de leur travail couraient plus de risque de développer des problèmes de santé mentale. Cole et al. (2002) ont établi, quant à eux, qu'un manque de soutien social hors travail était en corrélation négative avec une bonne santé mentale plus particulièrement chez les femmes. Marchand et al., (2005), ont, eux aussi, démontré que le manque de soutien social à l'extérieur du travail était significativement associé à plus de détresse psychologique. Les résultats de ces études démontrent que le soutien social comme mécanisme protecteur de la santé mentale des individus existe également et de façon importante en dehors du travail, à travers la famille et les amis.

1.3.3 La communauté locale

Certaines études, utilisant une méthodologie multiniveaux, ont commencé à fournir des évidences d'un lien entre les caractéristiques de la communauté locale et les problèmes de santé mentale (Marchand & Blanc, 2010; Muntaner et al., 2006). En incorporant des variables mesurant les caractéristiques de la communauté locale, ces études permettent d'analyser les problèmes de santé mentale avec une perspective de classe sociale (Muntaner et al., 2006). Ainsi, les caractéristiques de la communauté locale dans laquelle le travailleur vit et l'iniquité économique semblent avoir une incidence sur le niveau de stress que peut ressentir un individu (Muntaner et al., 2006).

1.3.4 La conciliation travail-famille

Divers changements sur le marché du travail et au niveau familial font en sorte que les travailleurs sont de plus en plus confrontés à des problèmes de conciliation travail-famille, soit une forme de conflit de rôle où les exigences d'un rôle deviennent incompatibles avec celles de l'autre rôle (Tremblay, 2003). Ce conflit peut être de deux natures : le conflit travail-famille et le conflit famille-travail, ce qui illustre la relation bidirectionnelle du conflit (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000). Le conflit travail-famille est le débordement du travail sur la vie familiale et le conflit famille-travail est l'incapacité à gérer les responsabilités professionnelles en raison des caractéristiques de la famille (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000). Les résultats des études qui se sont penchées sur les effets du conflit travail-famille montrent que le conflit a des conséquences négatives à la fois sur la vie au travail (absentéisme, diminution du rendement, etc.) et sur la vie personnelle (problèmes de santé physique et mentale, stress, etc.) (Frone, 2003; Poelmans, O'Driscoll et Beham, 2005).

Les incidences de ce conflit sont nombreuses, mais il semblerait que toutes les personnes ne vivent pas cette réalité de la même façon. En effet, des différences sont observées en fonction des caractéristiques des individus. Certaines études arrivent à la conclusion que les femmes sont plus touchées que les hommes par la problématique du conflit travail-famille (Behson, 2002; Tremblay, 2003). Aussi, il semblerait que le conflit entre le travail et la famille soit plus fréquent chez les parents que chez les individus sans enfants (Behson, 2002; Grzywacz & Marks, 2000). Ainsi, ce n'est pas tant le nombre d'enfants qui importe mais plutôt l'âge de ceux-ci. Plus les enfants sont jeunes, plus les

individus sembleraient avoir des difficultés à concilier les exigences professionnelles et les exigences familiales (Behson, 2002; Grzywacz & Marks, 2000).

Voyons à présent une dernière série de facteurs susceptibles d'influencer la santé des individus soit celle liée aux caractéristiques individuelles.

1.4 Le rôle des facteurs individuels

Au-delà des facteurs reliés au travail et hors-travail, certaines études identifient le rôle de facteurs liés aux caractéristiques appartenant aux individus (Adams et al., 2006; Bartram, Yadegarfar et Baldwin, 2009; Ballard et al., 2006; Grieger et al., 2005; Hasaka et al., 2007; Lemyre et Lee, 2006; Magnavita et al., 2008; Marchand et al., 2005; Shimazu et al., 2008; Shultz et al., 2010). Selon ces études plusieurs caractéristiques propres aux individus jouent un rôle important dans l'apparition ou l'aggravation des problèmes de santé mentale. En fait, ceci expliquerait pourquoi certaines personnes réagissent différemment face à certaines situations stressantes et pourquoi certaines personnes développeraient des problèmes de santé mentale plus rapidement que d'autres lors de l'exposition à un stressor. Les facteurs individuels contribuant à la santé mentale renvoient à la socio-démographie, l'état de santé, les traits de personnalité, les habitudes de vie et les stratégies d'ajustement ainsi que les événements de vie stressants.

1.4.1 Les caractéristiques socio-démographiques et l'état de santé

En matière de caractéristiques socio-démographiques, le genre est la composante la plus fréquemment étudiée (Bourbonnais et al., 2005; Emslie et al., 2002; Grieger et al., 2005; Jurado et al., 2005; Li et al., 2006; Magnavita et al., 2008; Marchand et al., 2005; Miech, Power et Eaton, 2007; Pomaki et al., 2004). La plupart des auteurs soutiennent que les femmes souffriraient davantage que les hommes de problèmes reliés à la santé mentale (Grieger et al., 2005; Marchand et al., 2005). Cependant, d'autres auteurs n'arrivent pas toujours à corroborer l'existence de variations selon le genre (Bourbonnais et al., 2005; Emslie et al., 2002). Selon l'étude menée par Bourbonnais et al. (2005), les hommes et les femmes occupant des emplois dans les services de détention souffriraient également de problèmes reliés à la santé mentale. Ainsi, la variabilité des écarts hommes-femmes pourrait dépendre des contextes organisationnels et des situations particulières des échantillons analysés (Emslie et al., 2002).

L'expérience de problèmes de santé mentale s'avère également associée à l'âge des personnes. Selon les études empiriques, les travailleurs âgés auraient moins de risque de vivre des problèmes reliés à la santé mentale (Hayasaka et al., 2007; Magnavita et al., 2008; Marchand et al., 2005; Shimazu et al., 2008; Schultz et al., 2010). En effet, on peut penser que les conditions de vie des travailleurs s'améliorent dans le temps et qu'ainsi leurs sentiments de stress diminuent (Bartram, Yadegarfar, et Baldwin, 2009; Marchand et al., 2005, 2006). Par contre, très peu d'études ont trouvé que l'âge entraînait une augmentation des problèmes de santé mentale (Jurado et al., 2005), alors que certains travaux ne discernent pas d'effet significatif de ce facteur sur la santé mentale des individus en emploi (Bourbonnais et al., 2005; Pomaki et al., 2004).

Pour ce qui est du niveau de scolarité, il semblerait qu'un niveau d'éducation plus élevé ferait en sorte de réduire les risques de développer des problèmes de santé mentale (Bourbonnais et al., 1999; Dompierre et al., 1993; Voydanoff & Donnelly, 1999). Une étude récente de Chang et al. (2005) montre quant à elle que cette relation est vraie uniquement pour les hommes. Or, plusieurs études ne trouvent aucune contribution spécifique en ce qui a trait à cette variable (Jurado et al., 2005; McDonough et al., 2000; Paterniti et al., 2002; Vermeulen et Mustard, 2000).

Finalement, l'état de santé de la personne constituerait un autre élément important pouvant affecter la santé mentale des individus. Ainsi, la présence de problèmes de santé physique chez les individus augmenterait la prévalence de développer des problèmes de santé mentale (Ballard et al., 2006; Grzywacz & Marks, 2000; Marchand et al., 2005). Donc, l'état de santé physique considéré comme mauvais ou déficient pourrait affecter les travailleurs et augmenter leurs chances de souffrir d'un problème de santé mentale.

En bref, les résultats des recherches mentionnées dans cette section tendent à montrer que les problèmes de santé mentale sont plus élevés chez les femmes que chez les hommes, que ces mêmes problèmes diminuent avec l'âge mais qu'ils sont plus élevés en présence d'un problème de santé physique chez l'individu.

1.4.2 Les habitudes de vie

Concernant les habitudes de vie en lien avec les problèmes de santé mentale, la consommation d'alcool, de tabac et la pratique d'activité physique sont les variables les plus fréquemment étudiées. Les résultats des études ayant traitées de la consommation

d'alcool suggèrent une association positive entre la consommation d'alcool et les problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre (Marchand et al., 2003, 2005, 2006). Par contre, le lien entre la consommation d'alcool et les problèmes de santé mentale semble avoir une relation non linéaire (Marchand et al., 2003; Marchand et al., 2006). Ainsi, la consommation de quelques verres peut être perçue comme une ressource chez l'individu lui permettant de diminuer les tensions à la suite d'un stress. Or, passé un certain niveau, la consommation d'alcool peut devenir une contrainte qui amène une accentuation de la détresse psychologique (Marchand, 2004). Plusieurs auteurs confirment aussi les effets néfastes de l'abus d'alcool sur les problèmes de santé mentale (Booth et al., 2010; Holden et al., 2010).

Certaines études ont aussi démontré un lien entre la consommation de cigarettes et les problèmes de santé mentale (Marchand et al., 2005, 2006; Nakata et al., 2008). Ainsi, les individus qui fument seraient plus à risque de développer des problèmes de santé mentale. Pour ce qui est de l'activité physique, il semblerait qu'un faible niveau d'activités physiques augmenterait la prévalence de vivre des problèmes de santé mentale (Eriksen et al., 2006; Kash et al., 2000; Puetz, O'Connor et Dishman, 2006; Sonnentag & Jelden, 2009). Par contre, certaines études n'ont pas trouvé de relation significative entre la pratique régulière d'activité physique et le fait de développer ou pas des problèmes de santé mentale (Marchand et al., 2005, 2006).

1.4.3 Les évènements de vie stressants

Les évènements de vie stressants vécus dans l'enfance s'associeraient aussi au développement de problèmes de santé mentale. Les évènements de vie stressants vécus par les travailleurs les rendraient plus vulnérables au stress, ce qui peut provoquer par le fait même une plus grande probabilité de souffrir de problèmes de santé mentale (Bourbonnais et al., 2007; Kash et al., 2000; Marchand et al., 2005, 2006). Ainsi, les problèmes de santé mentale devrait être plus prononcé chez les individus qui ont vécus des évènements stressants dans l'enfance comme la mort d'un parent, un divorce, un parent sans emploi alors que la situation n'est pas désirée, un évènement ayant effrayé l'enfant ou des problèmes liés à la consommation de drogues et d'alcool dans la famille (Bourbonnais et al., 2007; Kash et al., 2000; Marchand et al., 2005, 2006).

1.4.4 Les traits de personnalité

Dans la littérature sur la problématique de la santé mentale dans la main-d'œuvre, les traits de personnalité auraient, eux aussi, un rôle à jouer dû au fait que certains traits prédisposeraient un individu à une plus grande vulnérabilité au stress et favoriserait ainsi le développement de problèmes liés à la santé mentale. En fait, certains auteurs parlaient antérieurement de stratégies d'adaptation au stress pour désigner ces caractéristiques propres à l'individu qui lui permettait de faire face aux différents stressors de la vie (Kobosa et al, 1982; Lazarus & Folkman, 1984), notamment à ceux étant reliés aux conditions de l'organisation du travail (Antovovsky, 1987; Chan, 1998; Parasuraman & Clark, 1984; Parkes, 1990). Il semblerait donc que la perception de certaines conditions de l'organisation du travail comme étant stressantes dépend des caractéristiques propres aux traits de personnalité d'un individu. En effet, les individus exposés aux mêmes conditions de l'organisation du travail peuvent exprimer différentes réactions psychologiques, physiques et comportementales en fonction de leurs traits de personnalité (Kahn & Byosièrè, 1992). En fait, la personnalité réfère à des caractéristiques personnelles qui peuvent soit aider un individu à mieux supporter le stress, soit intensifier ses réactions face au stress. Les caractéristiques de la personnalité les plus fréquemment étudiées incluent l'affectivité négative, la personnalité de type A, l'hostilité, le centre de contrôle, l'estime de soi, le sentiment de cohésion ainsi que certaines composantes du Big Five (Adams et al., 2006; Bourbonnais et al., 2005; Chang et al., 2005; Clays et al., 2007; Lemyre et Lee, 2006; Shimazu et al., 2008).

1.4.4.1 L'affectivité négative

Certains auteurs se sont penchés sur l'hypothèse que certains travailleurs auraient des traits de personnalité plus négatifs et ils seraient ainsi sujets à développer davantage de problèmes de santé mentale (Näswall et al., 2005; Shields, 2006). Les personnes chez qui l'affect négatif est plus élevé sont prédisposées à vivre des émotions négatives telles que la tristesse, l'anxiété, la culpabilité, la colère et l'hostilité. Il est possible de croire qu'une affectivité négative, c'est-à-dire une tendance générale à être pessimiste, pourrait conduire les individus, avec ce type de trait de personnalité, à interpréter les situations stressantes comme une menace et à y réagir de manière impulsive (Frone, 2003). Ainsi, les personnes qui voient les choses de façon pessimiste semblent plus susceptibles que les

autres de penser qu'elles exercent peu de contrôle sur leur vie, de juger diverses situations stressantes et d'en arriver à développer des problèmes reliés à la santé mentale (Näswall et al., 2005; Shields, 2006).

1.4.4.2 La personnalité de type A

Il a aussi été démontré que les individus possédant une personnalité de type A, c'est-à-dire une personnalité marquée par l'impatience, l'agressivité, la combativité, le besoin de toujours aller plus loin et qui se fixe des objectifs souvent impossibles à atteindre, de même que les personnes qui accordent un sens élevé au succès et à la performance ont davantage de chance de souffrir de problèmes de santé mentale (Paterniti et al., 2002). De plus, les individus possédant ce type de personnalité ont un sens de l'urgence qui ne laisse aucun répit, ils sont constamment pressés (Matthews, 1982). Ce sont des individus extrêmement ambitieux et perfectionnistes possédant un besoin de contrôle élevé. Ces personnes sont excessivement dévouées, productives, performantes et elles s'impliquent davantage dans leur travail. Ce type de personnalité est presque toujours considéré comme un facteur de risque tant pour la santé physique que pour la santé mentale des individus (Code & Langan-Fox, 2001).

1.4.4.3 L'hostilité

L'hostilité fait référence à la frustration et la colère, il s'agit ici d'émotions négatives que portent certains individus. Quelques études seulement arrivent à la conclusion que l'hostilité est positivement corrélée aux problèmes de santé mentale (Bourbonnais et al., 2005; Paterniti et al., 2002). Bourbonnais et al.(2005) ont trouvé un lien significatif entre les traits hostiles et la détresse psychologique auprès des hommes et des femmes travaillant à titre de cols blancs dans huit organisations publiques du Québec. Bien que la littérature sur le sujet soit plutôt limitée, on constate que les émotions négatives associées tant à l'hostilité qu'à la personnalité de type A jouent un rôle dans le développement ou l'aggravation de problèmes de santé mentale (Paterniti et al., 2002).

1.4.4.4 Le centre de contrôle

Le centre de contrôle est défini comme étant la perception que l'individu a concernant le contrôle qu'il a sur les événements importants de sa vie (Rotter, 1966). Plus spécifiquement, cette disposition personnelle concerne le degré auquel un individu a tendance à attribuer ce qui lui arrive à des facteurs internes (i.e. les compétences, les

efforts, la persévérance) ou à des facteurs externes (i.e. le hasard, l'entourage). Les individus ayant un lieu de contrôle interne estiment qu'ils peuvent exercer une influence sur les renforcements qu'ils obtiennent en manifestant les comportements appropriés, alors que les individus ayant un lieu de contrôle externe considèrent que les renforcements qu'ils reçoivent dépendent de facteurs en dehors de leur contrôle.

Les individus ayant un lieu de contrôle interne sont davantage disposés à adopter des comportements qui leur permettent de surmonter plus efficacement les difficultés rencontrées et de se sentir moins vulnérables face aux contraintes externes, ce qui en retour est susceptible de réduire les chances de vivre des problèmes de santé mentale. Quant aux individus ayant un lieu de contrôle externe, ils sont moins portés à changer leurs comportements pour faire face aux situations difficiles, ce qui peut à la longue accroître les risques de développer des problèmes de santé mentale.

Sur le plan empirique, plusieurs études corroborent que plus le lieu de contrôle est interne, moins les individus ont de chance de développer des problèmes de santé mentale (Chang et al., 2005; Marchand et al., 2005, 2006; Näswall et al., 2005; Shimazu et al., 2008). En d'autres mots, plus les individus ont un lieu de contrôle externe, plus ils sont susceptibles de développer des symptômes reliés à des problèmes de santé mentale. Clays et al. (2007) ont établi qu'un centre de contrôle externe avait un impact à la hausse sur les problèmes de santé mentale, mais que ceci était significatif uniquement pour les hommes.

1.4.4.5 L'estime de soi

L'estime de soi est définie par Rosenberg (1979) comme étant l'évaluation que l'individu fait et maintient à l'égard de sa propre personne et qui se traduit par une attitude d'approbation ou de désapprobation par rapport à lui-même. Il est possible de croire que les individus possédant une estime de soi élevée, soit une image favorable d'eux-mêmes prise dans sa globalité, vivraient moins de problèmes de santé mentale.

Cependant, très peu d'études ont porté sur l'estime de soi en relation directe avec les problèmes de santé mentale au travail. De ce nombre, quelques-unes ont été en mesure de mettre en évidence le fait qu'une forte estime de soi contribuait à la faible présence de problèmes de santé mentale chez les individus (Chang et al., 2005; McDonough, 2000; Paterniti et al., 2002). De plus, Mäkikangas et Kinnunen, (2003), ont obtenu des résultats leur permettant d'affirmer qu'une faible estime de soi avait un effet

sur les problèmes de santé mentale mais seulement chez les travailleurs masculins. Inversement, cette étude a montré une absence de relation en regard des femmes. Or, Marchand et al. (2006) ont constaté que l'estime de soi ne semblait pas jouer de rôle significatif dans la problématique de la santé mentale dans la main-d'œuvre comparativement à d'autres traits de personnalité.

1.4.5.6 Le sentiment de cohésion

Le sentiment de cohésion est défini par Antonovsky (1987) comme une perception intégrée d'un individu par rapport à sa vie comme étant compréhensive, significative et contrôlable, ce qui signifie que l'individu en question croit ou perçoit que les événements qui surviennent dans sa vie ont un sens. Selon Antonovsky (1987), le sentiment de cohésion est un construit global qui est constant dans le temps et qui est universel. Ce trait de personnalité se stabilise vers l'âge de 30 ans après quoi il est considéré comme étant relativement stable dans le temps. De plus, il s'agit d'une disposition de la personnalité qui permet à un individu de résister au stress. À cet effet, Antonovsky (1987) a formulé l'hypothèse que les personnes possédant un sentiment de cohésion élevé avaient une meilleure santé de façon générale et vivaient moins de stress et par conséquent, développaient moins de problèmes de santé mentale. À cet égard, quelques études empiriques ont supporté cette hypothèse générale (Breslin et al., 2006; Kouvonen et al., 2010; Marchand et al., 2005, 2006).

1.4.5.7 Les composantes du Big Five

La théorie de la personnalité des cinq facteurs (Big Five) indique que les patrons individuels de sentiments et de comportements peuvent être décrits selon cinq grands facteurs de personnalité : l'extraversion (E), le névrotisme (N), l'agréabilité (A), le fait d'être consciencieux (C), et le fait d'être ouvert aux expériences (O) (Carver & Connor-Smith, 2010; McCrae & Costa, 2003). Ce modèle théorique est l'un des nombreux cadre de référence utilisé dans l'étude de la personnalité (Marshall et al., 1994) et bien qu'il soit très présent dans la littérature, il ne fait pas l'unanimité dans la communauté scientifique alors qu'on constate une certaine variabilité dans le nombre de facteurs utilisés (Carver & Connor-Smith, 2010).

Quelques études ont identifié le rôle de certains traits de personnalité contenus dans le Big Five sur les problèmes de santé mentale au travail (Bakker et al., 2006; Newbury-Birch & Kamali, 2001; Vearing et al., 2007). Ainsi, le névrotisme serait un prédicateur significatif de la dépression en milieu de travail ainsi qu'à l'apparition de symptômes dépressifs (Newbury-Birch & Kamali, 2001; Vearing et al., 2007) et s'associerait de manière significative au niveau de stress perçu (Conard & Matthews, 2008; Sterud et al., 2007). Grant et Langan-Fox (2007) ont trouvé, quant à eux, que trois dimensions du Big Five, soit l'extraversion (E), le névrotisme (N) et le fait d'être consciencieux (C) jouaient un rôle au niveau de la santé et du bien-être au travail. Finalement, Vearing et al. (2007) ont conclu que le névrotisme (N) est positivement associé aux symptômes dépressifs, que le fait d'être consciencieux (C) l'est de façon négative, tandis que l'agréabilité (A), l'ouverture d'esprit (O) et l'extraversion (E) n'y sont pas associées de manière significative.

La synthèse de ces cinq grands facteurs liés aux caractéristiques individuelles étant complétée, nous terminerons ce premier chapitre en soulignant les limites des connaissances actuelles sur les problèmes de santé mentale au travail et ce afin de bien situer les objectifs de la présente thèse.

1.5 Les limites à nos connaissances

Au total, les connaissances actuelles sur les problèmes de santé mentale chez les personnes en emploi suggèrent un rôle important de la profession, des conditions de l'organisation du travail ainsi que des facteurs hors-travail et individuel pour expliquer la survenance de ces problèmes. Malgré l'accumulation d'études empiriques au cours des dernières années, il existe encore toutefois plusieurs questions concernant le rôle spécifique de la profession et des conditions de l'organisation du travail dans l'explication des problèmes de santé mentale au travail. La littérature démontre bien que les facteurs hors travail et les caractéristiques individuelles contribuent, eux aussi, aux problèmes de santé mentale (Ballard, 2006; Beaugard et al., 2011; Marchand et al., 2005). Cependant, les études empiriques comportent encore plusieurs limites car il y a une grande difficulté à intégrer théoriquement et empiriquement les diverses composantes de l'environnement social dans lequel l'individu vit (Marchand et al., 2005,2006). Très peu d'études empiriques intègrent à la fois la profession, les conditions de l'organisation

du travail, la situation familiale et les caractéristiques propres à l'individu et encore moins d'études ont tenté de comprendre la contribution de facteurs macro-organisationnels en lien avec la problématique de la santé mentale. Par contre, ce sont des éléments du milieu de travail sans aucun doute pertinents et qui doivent être examinés.

Ainsi, la plupart de ces études, malgré leur grand échantillon, sont limitées à quelques professions, conditions de l'organisation du travail et caractéristiques de l'individu, ce qui rend la généralisation des résultats à l'ensemble de la main-d'œuvre problématique. De plus, une meilleure intégration des facteurs hors travail est nécessaire afin de bien comprendre la problématique de la santé mentale au travail (Marchand & Blanc, 2010) ainsi qu'une meilleure intégration des caractéristiques individuelles et des traits de personnalité comme le centre de contrôle et le sentiment de cohésion qui sont d'importants déterminants en ce qui concerne la santé mentale des travailleurs (Bonde, 2008; Marchand et al., 2005, 2006; Stansfeld & Candy, 2006).

Mais encore plus, presque toutes les études à ce jour ont porté sur les caractéristiques du travail (par exemple, charge de travail, l'autonomie, les conflits de rôle) (Bourbonnais et al., 2005, Marchand et al., 2006; Siegrist, 1996; Stansfeld & Candy, 2006; Van Vegchel et al. 2005). Bien que ces études aient contribué à l'identification d'agents stressants dans l'environnement immédiat du travailleur, elles ne traitent que très peu du contexte dans lequel se réalise le travail (Bacharach, Bamberger, & Doveh, 2008; Chowdhury & Endres, 2010). Cela conduit à une approche fragmentaire avec des interventions isolées les unes des autres (Ganster, 2008; Hurrell, 2005) d'où le besoin d'assurer une intégration de la gestion du stress à son contexte. De ce fait, il devient nécessaire de se questionner sur le contexte organisationnel susceptible de jouer un rôle dans l'apparition de problèmes de santé mentale et ce, selon une approche à multiples niveaux, recommandée pour l'avancement des connaissances relatives aux problématiques organisationnelles (Bauer, Preacher, & Gil, 2006; Hoffman & Gavin, 1998; Hoffman, Griffin, & Gavin, 2000; Klein & Kozlowski, 2000; Miner & Hulin, 2006).

Bien que la culture organisationnelle représente une composante de l'entreprise souvent retenue pour expliquer le fonctionnement interne d'une organisation (Deal & Kennedy, 1982; Kotter & Heskett, 1992; Schein, 1985) ainsi que les attitudes et les

comportements des individus au travail (Applebaum et al., 2004; Bitici, Mendibil, Nudurupati, Turner, & Garengo, 2004; Lee & Yu, 2004; Lund, 2003; Naor, Goldstein, Linderman, & Shoeder, 2008; Poelmans & Sahibzada, 2004), elle n'a pas encore intégré le champ d'étude de la santé mentale. Nous considérons qu'il s'agit là d'une lacune importante relative à l'avancement des connaissances sur un enjeu préoccupant.

Ainsi, la plupart des modèles en cause font abstraction de la culture organisationnelle ou d'autres éléments du contexte organisationnel. Ce positionnement restrictif pourrait conduire à des interventions sur le terrain qui ne remettent pas en cause les croyances ou les valeurs qui dictent les modes de fonctionnement de chacun au sein de l'entreprise. En définitive, les perspectives théoriques qui orientent la recherche en santé mentale au travail nécessitent une vision plus large afin de pouvoir conduire des interventions efficaces en milieu de travail. Nous proposons donc dans cette thèse un cadre général plus large qui intègre les conditions de l'organisation du travail propres aux modèles explicatifs du stress au travail ainsi que la culture organisationnelle, qui représente un concept important pour tous ceux qui s'intéressent au fonctionnement des organisations.

Avant de présenter notre modèle théorique dans le cadre de notre premier article, il convient de traiter en détail du concept de culture organisationnelle. Le prochain chapitre se consacre à ce concept fort utile en gestion des organisations.

C

HAPITRE 2 La culture organisationnelle

Nous avons vu au chapitre précédent que la recherche sur les problèmes de santé mentale des personnes en emploi néglige de considérer l'environnement plus large dans lequel se vit le travail pour expliquer comment une personne en vient à développer ou à aggraver un problème de santé mentale lié au travail. La prédominance des modèles demandes-contrôle, demandes-contrôle-soutien, déséquilibre efforts-récompenses et demandes-ressources, qui traitent surtout des caractéristiques du travail qui peuvent avoir une incidence sur la santé mentale, font abstraction du contexte organisationnel dans lequel se situent les acteurs pour rendre compte de la complexité de la problématique du stress au travail. En définitive, les perspectives théoriques qui caractérisent la recherche en santé mentale au travail nécessitent une vision plus large afin de prendre en compte non seulement les caractéristiques du travail mais aussi le contexte organisationnel plus large dans lequel l'expérience au travail des individus s'insère. Sans un cadre théorique plus large, il nous apparaît impossible de bien comprendre les mécanismes spécifiques liés au travail qui peuvent mener à une détérioration de la santé mentale des individus. En effet, la prise en compte de la culture organisationnelle pave la voie à une analyse intégrée et contextualisée du stress et de la détresse au travail. Dans ce chapitre, nous allons examiner le concept de culture organisationnelle.

2.1 La culture organisationnelle

L'idée que les organisations puissent être appréhendées par leur culture connaît un essor spectaculaire à la suite de la parution d'*In Search of Excellence* de Peters et Waterman (1982) et de *Corporate Cultures* de Deal et Kennedy (1982). Le concept de culture organisationnelle a fait l'objet d'un grand nombre de travaux, qui divergent dans la définition adoptée et les types et ce, en partie en raison des éléments qui la caractérisent, notamment le fait qu'elle est évasive, complexe, paradoxale, dynamique et abstraite. Elle est aussi associée au concept de partage, elle est construite socialement, elle englobe l'ensemble du fonctionnement de l'organisation, elle est déterminée historiquement et elle est différente du concept de climat organisationnel (Arogyaswamy et Byles, 1987; Boxx, Odom et Dunn, 1991; Deal et Kennedy, 1982; Detert, Schroeder et Mauriel, 2000; Hoogervorst, Van Den Flier et Koopman, 2004; Kotter et Heskett, 1993;

Marcoulides et Heck, 1993; Ouchi, 1982; O'Reilly, 1989; O'Reilly et Chatman, 1996; Peters et Waterman, 1982; Savoie et Brunet, 2000; Schein, 1985, 1992, 2004; Van Den Berg et Wilderom, 2004; Wallach, 1983). En effet, la culture organisationnelle réfère aux structures profondes de l'organisation qui sont enracinées dans les valeurs, croyances et suppositions partagées par les membres de l'organisation (Denison, 1996). Tandis que le climat de travail est constitué d'un ensemble de caractéristiques auquel sont soumis objectivement les membres d'une organisation, par exemple, la taille de l'entreprise, le degré d'autonomie, le degré de centralisation, la considération et le respect au travail, les modalités de mobilisation du personnel et l'environnement physique de travail (Brunet et Savoie, 1999).

Par contre, force est de constater que la culture organisationnelle demeure un concept qui est loin de faire l'unanimité dans la communauté scientifique. Certaines études relèvent un problème de validité discriminante avançant qu'on ne peut pas prouver la distinction claire entre la culture organisationnelle et d'autres concepts tels que le climat organisationnel (Denison, 1996; Pettigrew, 1990; Reichers et Schneider, 1990). Le niveau d'analyse du concept suscite aussi des questionnements : doit-on appréhender la culture au niveau du groupe, de l'organisation ou encore de l'industrie? (Rousseau, 1990). Par exemple, Enz (1988) et Hostefe et al. (1990) conceptualisent et mesurent les valeurs au niveau des unités tandis que O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) et Weiner (1988) les mesurent au niveau de l'organisation. Les chercheurs travaillant sur le concept de culture organisationnelle ne s'entendent pas sur le niveau auquel les valeurs seraient significatives pour un individu. Aussi, il existe plusieurs débats méthodologiques entre d'une part les tenants de devis ethnologiques plus qualitatifs et d'autre part, les tenants de l'approche psychométrique (Rousseau, 1990).

Lorsqu'il est question de culture organisationnelle, il est nécessaire d'aborder l'existence de sous-cultures au sein des organisations, reconnue dans la littérature sur le sujet (Cameron et Freeman, 1991; Deal et Kennedy, 1982; Kotter et Heskett, 1993; Lund, 2003; O'Reilly et Chatman, 1996; Ostroff, Shin et Kinicki, 2005; Schein, 1985, 1996, 2004; Van Vianen, 2000; Wallach, 1983). Dans les années 80, Schein a suggéré que les organisations pouvaient être dominées par une culture organisationnelle forte et cohérente qui permettait le bon fonctionnement de l'organisation. Or, d'autres auteurs ont toutefois

reconnu l'existence de sous-cultures organisationnelles qui se rejoignent sur certaines questions mais se différencient sur d'autres dimensions. Si une organisation est faite de sous-groupes, qu'ils soient fonctionnels, divisionnels, géographiques ou basés sur le rang, elle peut posséder plusieurs cultures qui peuvent être en conflit les unes avec les autres. Ainsi, sur la base des professions, Schein (1996) fait ressortir l'existence de trois types de culture dans les organisations. La première culture est de type opérateur et se retrouve au sein des unités opérationnelles. Cette culture est basée sur les interactions sociales et la plupart des opérateurs de ligne apprennent qu'un niveau élevé de communication, de confiance et de travail d'équipe sont essentiels pour arriver à faire le travail efficacement. Le deuxième type de culture est celle des ingénieurs qui représente la culture professionnelle des individus impliqués dans le design des éléments technologiques qui sous-tendent le travail. Ce groupe possède le savoir sur la technologie et sur son utilisation dans l'organisation. Finalement, le troisième type est la culture de direction soit celle des PDG et de leurs subordonnés immédiats. Ce type de culture est principalement préoccupé par la nécessité de maintenir la santé financière de l'organisation. L'existence de sous-cultures a été documentée empiriquement par Lok et Crawford (1999) et Lund (2003).

Par contre, il est important de préciser que malgré la démonstration empirique de l'existence de sous-cultures dans une organisation, Schein (2004) maintient la prémisse que les organisations devraient viser une culture forte et cohérente. L'intérêt d'une culture forte réside dans la socialisation des membres de l'organisation aboutissant à l'intériorisation d'un ensemble de valeurs, de croyances et de normes orientées vers la réalisation des objectifs organisationnels et qui sont susceptibles de générer des comportements performants chez les employés (O'Reilly, 1989; O'Reilly et Chatman, 1996). Selon O'Reilly (1989), une culture forte existe seulement lorsqu'il y a un consensus normatif autour d'un groupe de valeurs partagées. Ainsi, ces valeurs centrales doivent être fortement partagées par les individus formant l'organisation.

Cette entrée en matière permet de constater que la culture organisationnelle est un concept riche et fort important lorsqu'il est question du fonctionnement interne des organisations. Dans les sections suivantes, nous présenterons donc la définition du concept de culture organisationnelle, le modèle théorique de Schein (1985, 1992, 2004) et

les types de culture organisationnelle. Pour ensuite, terminer avec une synthèse et critique des différentes typologies de culture organisationnelle existante ce qui nous permettra, en dernier lieu, de bien présenter les assises de notre modèle théorique.

2.1.1 Définition de la culture organisationnelle

La façon de concevoir et d'appréhender le concept de culture organisationnelle se regroupe en deux courants de pensée divergents, soit le courant symbolique et le courant fonctionnaliste.

2.1.1.1 Le courant symbolique

Les tenants de l'approche symbolique considèrent l'organisation comme un construit social (Albrow, 1980), ils voient les collectivités comme des processus permettant aux membres de construire cette réalité sociale (Thompson, 1980). Cette perspective présume que l'environnement social et l'individu ne peuvent être séparés l'un de l'autre, et ce même à des fins d'analyse, et que les membres de systèmes sociaux doivent être considérés comme étant à la fois des agents et des sujets de cet environnement social (Giddens, 1979; Riley, 1983). Selon les tenants de cette approche, la culture organisationnelle est un système d'idées formé des visions du monde et des produits symboliques des porteurs de culture. Elle n'est pas un patron de comportements concrets (coutumes, usages, traditions, habitudes), mais plutôt un ensemble de mécanismes de contrôle du comportement (plans, recettes, règles, directives). Les tenants de cette approche considèrent que la culture organisationnelle est l'invention humaine qui crée une solidarité et une signification, et qui inspire l'engagement et la productivité (Deal & Kennedy, 1982). En fait, selon ce courant de pensée, l'organisation est une culture (Smircich, 1983). De plus, l'approche symbolique met l'accent sur les racines anthropologiques de la culture et l'étudie en utilisant une approche qualitative de recherche et considère des éléments singuliers, voire idiosyncrasiques, de l'organisation, excluant ainsi toutes comparaisons avec d'autres organisations. Ces études ethnographiques, spécifiquement celles avec une perspective longitudinale, permettent d'avoir une description riche pour ainsi avoir une compréhension spécifique d'une culture (Smircich, 1983; Smircich et Morgan, 1982; Van Maanen et Barley, 1984). Les tenants de l'approche symbolique prennent en considération plusieurs manifestations de la culture dans leurs études puisque pour eux, s'attarder seulement à une manifestation

représente une emphase superficielle qui ne peut pénétrer l'étendue complète de la culture. Par contre, ces études, qui donnent une riche description ancrée dans un contexte spécifique, donnent très peu de solutions pratiques et d'actions liées aux problèmes organisationnels.

2.1.1.2 Le courant fonctionnaliste

Pour le courant fonctionnaliste, la culture existe dans l'organisation par ses manifestations et artefacts qui expriment les valeurs et les croyances partagées et sur lesquels la haute direction peut avoir une certaine emprise. En fait, l'organisation a une culture (Savoie et Brunet, 2000). Cette perspective conçoit l'organisation dans une forte relation d'interdépendance avec son environnement lequel commande des impératifs de conduite que les gestionnaires suscitent par des moyens symboliques (Pfeffer, 1981). Pour les fonctionnalistes, la dimension culturelle de l'entreprise, par ses mécanismes adaptatifs, contribue à l'équilibre systémique de l'ensemble organisationnel et à son efficacité (Brunet et Savoie, 2000). Ils postulent que l'efficacité dépend du degré auquel les valeurs et les croyances sont partagées chez les membres de l'organisation. Ainsi, une culture forte et bien développée en lien avec les stratégies d'affaires serait liée à un engagement organisationnel plus grand, à plus d'efficacité et à plus de productivité (Deal et Kennedy, 1982).

À travers l'approche fonctionnaliste, plusieurs définitions ont été attribuées au concept de culture organisationnelle. Peters et Waterman (1982), et Deal et Kennedy (1982) voient la culture organisationnelle comme étant constituée de valeurs partagées. Sathe (1983), et Wallach (1983), quant à eux, parlent d'une compréhension partagée respectant les croyances et les valeurs. Schein (1984) parle du niveau le plus profond de suppositions et de croyances de base partagées par les membres d'une organisation, qui se manifestent de façon inconsciente, et qui définissent la vision qu'une organisation possède d'elle-même et de son environnement. À ces éléments de valeurs, de croyances et de partage, Arogyaswamy et Byles (1987) ajoutent l'idée de transmission, reprise par Thomas, Au et Ravlin (2003). Marcoulides et Heck (1983) introduisent la notion de production de normes comportementales, véhiculée également par Deshpande et Webster (1989). Plus récemment, le concept de culture organisationnelle a été défini comme un système de valeurs partagées qui définissent ce qui est important, et de normes qui

définissent les attitudes et les comportements appropriés (O'Reilly et Chatman, 1996; Detert, Schroeder et Mauriel, 2000), ou encore de la structure profonde des organisations qui prend racine dans les valeurs, les croyances et les postulats de leurs membres (Carmeli, 2005).

Ouchi (1982), ainsi que Van Den Berg et Wilderom (2004) se concentrent davantage sur les manifestations externes de la culture organisationnelle. Selon Ouchi (1982) la culture organisationnelle est un ensemble de symboles, de cérémonies et de mythes qui permettent de transmettre aux employés les valeurs et les convictions intrinsèques de l'organisation. Van Den Berg et Wilderom (2004), de leur côté, véhiculent l'idée de perceptions communes des pratique de travail dans les unités constitutives de l'organisation.

Nonobstant l'existence d'une quantité appréciable de définitions, il est possible de dégager des éléments communs émergeant de la tentative des principaux chercheurs pour sonder ce concept fort important pour la compréhension du fonctionnement d'une organisation. Ainsi, une définition synthétique de la culture organisationnelle renvoie à un ensemble de valeurs, normes et croyances (Schein, 1985) qui sont partagées par les membres de l'organisation et qui sont transmises aux nouveaux membres (Schein, 1985) sur comment les membres devraient agir et réagir dans l'organisation (Schein, 1985). Cet ensemble de valeurs, normes et croyances forme un contrôle normatif sur les membres de la culture (Ouchi, 1980; O'Reilly et al., 1991; Schein, 1985). Par contre, pour Martin (2002), cette vision de la culture tel que définie par Schein (1985) n'est seulement qu'une des trois façons de concevoir la culture organisationnelle. La vision intégrationniste conçoit que les organisations n'ont qu'une seule et même culture qui est partagée par tous les membres de la culture. Les conflits, les ambiguïtés et les différences sont ignorés ou considérés comme une aberration qu'il faut absolument régler. La perspective dite fragmentaire, au contraire, se fonde sur les ambiguïtés car pour cette perspective, il est impossible que tous les membres d'une organisation à différents niveaux hiérarchiques, occupant des postes différents et avec des personnalités différentes ont tous la même expérience de la vie organisationnelle et la même signification des valeurs véhiculées par l'organisation (Martin, 2002). Finalement, la perspective de la différenciation est une position de compromis où il existe des sous-cultures dans une organisation et selon ces

sous-cultures, les membres de l'organisation peuvent avoir différentes expériences de la vie organisationnelle et avoir une compréhension différente pour les mêmes événements (Martin, 2002).

En référence au modèle de Schein (1985), les tenants de l'école fonctionnaliste ont majoritairement opté pour des mesures s'adressant à la conscience des individus plutôt que de sonder leur inconscient ou d'interpréter les artefacts de l'environnement. Le courant fonctionnaliste considère que la culture est une caractéristique mesurable de l'organisation (O'Reilly et Chatman, 1996; Sorensen, 2002) et les instruments de mesure se localisent majoritairement au niveau des valeurs organisationnelles. Ainsi, l'approche fonctionnaliste met l'emphase sur un seul élément de manifestations culturelles soient les valeurs organisationnelles. Les tenants de cette approche assument qu'une seule manifestation est cohérente ou représente la culture dans son ensemble (Martin et Siehl, 1983). Ils utilisent des données quantitatives qui permettent des méta-analyses systématiques et ils développent des hypothèses empiriques basées sur une généralisation théorique. Dans le cadre de cette thèse, nous appuierons notre cadre conceptuel sur la vision fonctionnaliste de la culture organisationnelle car cette approche permet non seulement de mesurer la culture, mais également de développer des solutions pratiques aux problèmes organisationnels ce que l'approche symbolique ne permet pas de faire (Alvesson 2002). De plus, la vision fonctionnaliste permet de comparer les organisations entre elles, par exemple, en ce qui concerne l'efficacité organisationnelle (Sackmann, 2011).

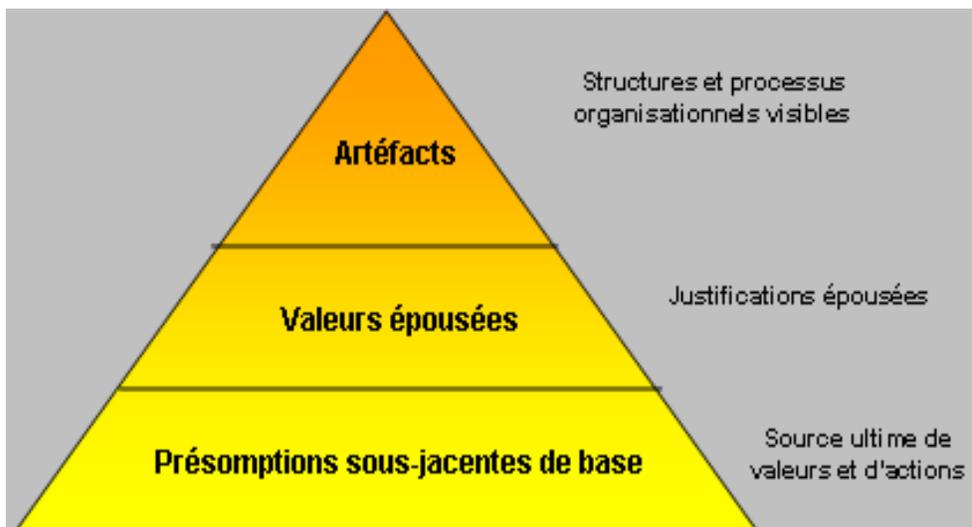
La vision fonctionnaliste de la culture organisationnelle, décrite ci-haut, se base en grande partie sur les travaux de Schein, dont les écrits ont marqué un point tournant dans l'étude du concept de la culture organisationnelle. Dans la prochaine section, nous traiterons du modèle théorique de Schein (1985, 1992, 2004).

2.2. Le modèle théorique de Schein (1985, 1992, 2004)

Schein (1985, 1992, 2004) soutient que la culture organisationnelle représente la somme des apprentissages significatifs au niveau organisationnel. Ce sont des expériences de succès ou d'échec qui sont récupérées et intégrées aux valeurs organisationnelles. Ainsi, selon Schein (1985, 1992, 2004), la culture organisationnelle est constituée de postulats fondamentaux partagés et enseignés aux nouveaux membres

de l'organisation comme étant la façon de penser, de percevoir et de réagir dans le contexte organisationnel. Ces postulats fondamentaux sont transmis, en surface, par les artefacts qui incluent les comportements, les structures organisationnelles, les processus et la technologie. À un niveau plus latent, la transmission se fait par le vecteur des valeurs et des idéaux sociaux partagés par les membres de l'organisation, soit l'idéologie de l'organisation. Ces valeurs et ses idéaux se manifestent par des dispositifs symboliques tels que les mythes, les rituels, les histoires et les légendes et un langage spécialisé (Deal et Kennedy, 1982; Schein, 1985, 1992, 2004). Ils se manifestent aussi à travers les stratégies et objectifs organisationnels, les philosophies de gestion et leurs justifications (Schein, 1985, 1992, 2004). Ces valeurs et idéaux sociaux fournissent les principes quotidiens qui guident les comportements des membres de la culture. À un niveau encore plus latent, se trouvent les présomptions de base sous-jacentes aux valeurs. Ces présomptions englobent les croyances, les perceptions, les pensées et les sentiments inconscients et pris pour acquis. La figure 3 présente la conceptualisation de la culture organisationnelle selon Schein.

Figure 3 : Le modèle théorique de Schein (1985, 1992, 2004)



Adapté de Schein, 1985.

Grâce à ces trois niveaux de phénomènes culturels, la culture organisationnelle peut être diffusée à travers l'organisation et véhiculer un sens de l'identité pour les membres de la culture et guider leurs comportements (Deal et Kennedy, 1982; Ouchi,

1981; Peters et Waterman, 1982; Pfeffer, 1981). Ainsi, on attribue au moins deux fonctions fondamentales à la culture organisationnelle : l'une identitaire et l'autre directionnelle (Cameron et Freeman, 1991; Carr, 2000; Grubbs, 2000; Kersten, 2000; Ogbor, 2001; O'Reilly et Chatman, 1996; Wilson, 2000). La culture organisationnelle favorise la convergence des conduites des salariés dans une direction donnée et le facteur le plus important pour y arriver est sans contredit la diffusion de valeurs auxquelles les travailleurs s'identifient.

2.3 Les valeurs organisationnelles

Malgré le fait qu'il existe plusieurs définitions différentes de la culture organisationnelle, presque toutes les définitions placent les valeurs au centre de ce concept (Barley, Meyer et Gash, 1988; Deal et Kennedy, 1982; McDonald et Gandz, 1992; Peters et Waterman, 1982; Schein, 1985, 1992). Pour Enz (1988), les systèmes de valeurs fournissent des justifications complexes et généralisées tant pour les comportements appropriés des membres que pour les activités et fonctions du système. Les valeurs représentent les grands principes sur lesquels reposent la vision, la mission et les objectifs organisationnels. Un système de valeurs centrales existe quand un certain nombre de valeurs clés concernant les comportements à adopter et comment les choses se passent dans une organisation et lorsqu'elles sont partagées par tous les membres de l'organisation (Weiner, 1988). Pour assurer l'adhésion des travailleurs aux valeurs organisationnelles, l'organisation doit expliciter et communiquer ses valeurs. Ainsi, ces valeurs doivent être vécues sur une base quotidienne, il doit y avoir des preuves répétées qu'elles existent et les comportements des dirigeants doivent être cohérents par rapport aux valeurs qui sont prônées (Blanchard et O'Conner, 1997).

Par contre, toutes les valeurs ne sont pas dites organisationnelles, c'est-à-dire qu'elles n'émergent pas de la spécificité de cette organisation et qu'elles ne la caractérisent pas de manière singulière. Les valeurs à caractère exclusivement organisationnel ont à répondre à certaines exigences. Toute valeur étant l'expression d'une exhortation, d'une incitation à aller dans une certaine direction ou orientation (Finegan, 2000), les valeurs vraiment organisationnelles devront énoncer comment l'organisation compte satisfaire sa mission, ses buts et ses objectifs. Évidemment, ce sera une formulation à caractère stratégique quant à la manière d'atteindre les résultats

organisationnels escomptés et ainsi assurer la pérennité et la survie de l'organisation. Étant donné leur propriété stratégique, ces valeurs doivent être en mesure de décrire la configuration propre à l'organisation. Ultimement, ce sont ces valeurs, qui sont centrales stratégiquement pour l'organisation, qui vont servir de contrôle normatif afin d'influencer et de guider les réactions, attitudes et comportements des travailleurs (O'Reilly et Chatman, 1996). Enfin ces valeurs vont prédire les comportements qui seront observés au niveau des artefacts, le niveau le plus visible de la culture organisationnelle.

Bien que plusieurs facteurs puissent arriver à influencer les attitudes et les comportements des individus, l'influence des valeurs s'avère significative car elles sont fondamentales et inhérentes à la nature humaine (Finegan, 2000). Les auteurs reconnaissent donc que les valeurs en vigueur dans l'organisation ont une incidence profonde sur les attitudes et comportements des salariés et que ces mêmes valeurs partagées à la base de la culture organisationnelle entraînent la formation d'attentes sociales et de normes (Chatman, 1989; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991; O'Reilly et Chatman, 1996). Plusieurs études antérieures ont d'ailleurs établi l'existence d'associations entre les valeurs organisationnelles et la satisfaction au travail (McKinnon, Harrison, Chow et Wu, 2003; Lok et Crawford, 1999, 2004; Lund, 2003), l'engagement organisationnel (Finegan, 2000; McKinnon, Harrison, Chow et Wu, 2003; Lok et Crawford, 1999, 2004; Silverthorne, 2004), les styles de gestion (Bitici et al., 2004), la motivation (Applebaum et al., 2004), l'intention de quitter (Carmeli, 2005; Lund, 2003; Ostroff, Shine et Kinicki, 2005), le partage de l'information et la propension à rester dans l'organisation (McKinnon, Harrison, Chow et Wu, 2003). Plusieurs études empiriques ont aussi établi l'existence d'association significative entre la culture organisationnelle et performance organisationnelle. Les études antérieures ont établi des liens entre la culture organisationnelle et les critères financiers d'efficacité organisationnelle (Gregory et al., 2009; Kotrba et al., 2012, Lee & Yu, 2004), la satisfaction de la clientèle (Gillepsie et al., 2008) ainsi que l'atteinte des objectifs organisationnels (Xenikou & Simosi, 2006).

Si les valeurs qui composent la culture influencent de façon évidente le fonctionnement de l'organisation, elles pourraient aussi avoir le pouvoir d'agir sur la santé mentale au travail par l'entremise de leur influence sur les caractéristiques du travail. La latitude décisionnelle, par exemple, une caractéristique du travail, serait

fonction de la culture organisationnelle qui aligne des valeurs relatives à l'autonomie, au contrôle hiérarchique et à la supervision de l'exécution des tâches. Nous entrevoyons ainsi la possibilité d'intégrer la notion de culture organisationnelle aux modèles explicatifs de la santé mentale au travail.

Cet exercice d'intégration et de développement théorique pourrait cependant s'avérer périlleux si nous retenions un vaste éventail de valeurs comme point d'ancrage. En effet, il existe autant d'expressions de valeurs que d'adjectif dans le dictionnaire. Le recours à une typologie du concept de culture organisationnelle, qui sous-tend un ensemble de valeurs, s'impose donc comme étape préliminaire à cet exercice de construction.

2.4 Les typologies de culture organisationnelle

Plusieurs auteurs ont proposé des types de cultures organisationnelles et la presque totalité des typologies produites émane d'un tableau de contingence 2X2, à savoir l'identification de quatre types de culture à partir du croisement de deux dimensions. Dans la littérature organisationnelle, il est possible de recenser sept typologies de culture organisationnelle : le modèle des trois cultures (Ouchi, 1981), la typologie des types de cultures organisationnelles de Blake et Mouton (1980) la typologie des profils culturels (Deal et Kennedy, 1982), la typologie des valeurs concurrentes (Quinn et Rohrbaugh, 1983; Cameron et Quinn, 1998), la typologie tétra-factoriel (Cameron et Freeman, 1991), le modèle des relations sociales (Goffee et Jones, 1998) et la typologie de Saxby et al. (2002). D'autres auteurs, comme Watkins et Marsick (1993,1996), s'attardent à des types distincts de culture organisationnelle comme celle basée sur l'apprentissage. Pour bien situer chacune des typologies et ainsi voir leur évolution, une brève description de chacune est nécessaire ainsi qu'une description des types de cultures organisationnelles basés sur l'apprentissage.

2.4.1 Le modèle des types J, A et Z d'Ouchi (1981)

Profitant de l'engouement pour les modes de gestion à la japonaise ayant cours dans les années 70, Ouchi (1981) propose un modèle de classification tripartite. Ce modèle est le seul non-matriciel et il émerge d'un positionnement sur le continuum d'une seule dimension. Il présente les principales caractéristiques propres à chaque culture; soit

la culture japonaise (J), la culture américaine typique (A) et la culture américaine bonifiée (Z).

Le modèle d'Ouchi (1981) est une synthèse et une comparaison de deux conceptions de l'organisation du travail. Il place aux deux extrémités d'un continuum les pratiques de gestion japonaises et les pratiques de gestion américaine. L'auteur s'intéresse à la culture de type Z inspirée des façons de faire nipponne, qu'il compare à la culture de type A. La culture de type Z se caractérise par l'emploi à long terme, une emphase sur les relations humaines qui se définissent principalement par la confiance, l'intimité, l'égalitarisme et une fidélité des employés. Dans ce type de culture, l'évaluation et les promotions sont lentes et à l'interne, les carrières sont non spécialisées et la prise de décision est participative. Pour l'auteur, les valeurs organisationnelles prônées par cette culture vise à accroître l'engagement des travailleurs, la qualité des produits et par conséquent, la performance organisationnelle. De son côté, la culture organisationnelle de type A se caractérise par des postes et des conditions de travail spécialisés, des entreprises rigides, contractuelles et distantes par rapport aux employés. La hiérarchie domine, la sécurité d'emploi n'est pas généralisée et les carrières sont spécialisées. Malgré le fait que le modèle d'Ouchi (1981) a su mettre en valeur le concept de gestion participative, il reste que la culture de type Z relève d'une prescription souhaitée afin que les entreprises américaines soient capables de rivaliser avec les entreprises japonaises tandis que les cultures de type A et J désigne des éléments culturels qui eux sont bien réels.

2.4.2 Typologie des types de cultures organisationnelles de Blake et Mouton (1980)

Blake et Mouton (1980) définissent cinq types de cultures organisationnelles en exploitant le croisement de deux dimensions, soit l'orientation vers les tâches et l'orientation vers les relations.

Une organisation autocratique a un intérêt élevé pour la production et un intérêt faible pour les relations. De ce fait, cette culture est centrée principalement sur la tâche et tous les moyens sont mis en œuvre pour que les employés atteignent leurs objectifs et ainsi, par le fait même, les objectifs organisationnels et ce sans tenir compte de leurs besoins, attitudes ou sentiments. À l'inverse, une organisation paternaliste, qui a un intérêt élevé pour les relations et un intérêt faible pour la production, se concentre

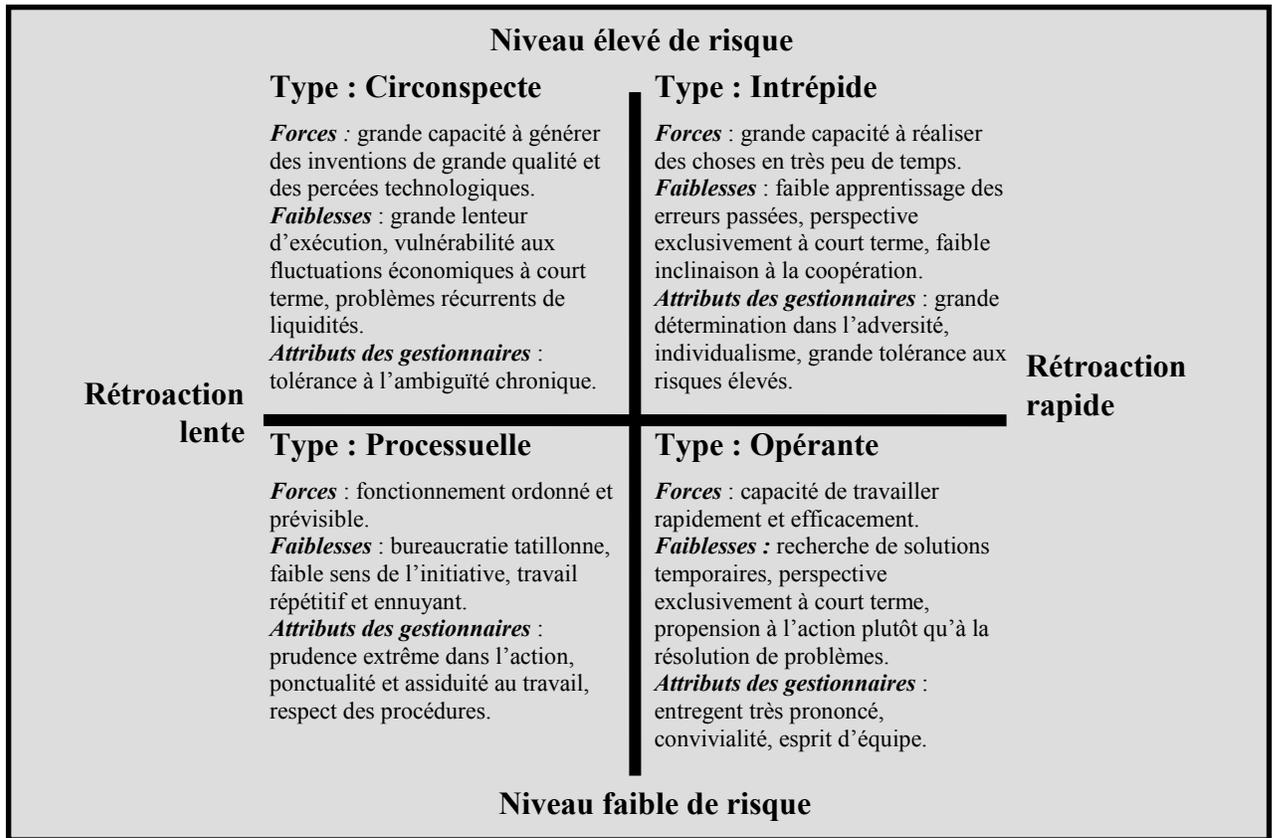
principalement sur le maintien de relations saines et satisfaisantes au sein de l'organisation. L'organisation anémique se caractérise par un intérêt faible pour les relations ainsi que pour la production. Ce type de culture a un intérêt minimal à la fois pour les employés et pour les tâches. Dans le même ordre d'idées, l'organisation intermédiaire adopte une attitude de compromis au niveau des deux dimensions, soit l'intérêt pour les relations et l'intérêt pour la tâche. Finalement, l'organisation démocratique a un intérêt élevé pour les deux dimensions et elle favorise une gestion par objectifs (Blake et Mouton, 1980). La typologie de Blake et Mouton (1980) demeure plus souvent qu'autrement utilisée, dans la recherche empirique, lorsqu'il est question du concept de leadership puisque ces deux auteurs sont surtout connus pour avoir développé un modèle permettant d'identifier et d'analyser les styles de leadership.

2.4.3 Typologie des profils culturels de Deal et Kennedy (1982)

Deal et Kenney (1982) exploitent le croisement des deux dimensions suivantes : le type de risque, soit élevé ou faible assumé par les gestionnaires, et le type de feedback rapide ou lent découlant des décisions des gestionnaires. Ce qui donne lieu à quatre types de culture : la culture circonspecte, la culture intrépide, la culture processuelle et la culture opérante. La figure 4, à la page suivante, présente la typologie des profils culturels de Deal et Kennedy (1982).

La culture circonspecte est caractérisée par un feedback lent de la part des gestionnaires et un niveau élevé de risque assumé par les gestionnaires. Dans cette culture, on retrouve un grand respect pour l'autorité, une extrême prudence dans la prise de décision et une grande capacité à générer des inventions de grande qualité et des percées technologiques. Par contre, la culture circonspecte est aussi définie par sa grande lenteur d'exécution, sa vulnérabilité aux fluctuations économiques à court terme et des problèmes récurrents de liquidités. La culture processuelle est aussi caractérisée par un feedback lent de la part des gestionnaires mais avec un niveau de risque assumé faible. Dans cette culture, on retrouve un grand respect pour les procédures, une extrême prudence dans l'action et un fonctionnement ordonné et prévisible. Par contre, la culture processuelle est aussi définie par un faible sens de l'initiative et un travail répétitif et ennuyeux.

Figure 4: Typologie des profils culturels de Deal et Kennedy (1982)



Adapté de Deal et Kennedy (1982)

La culture opérante, quant à elle, est caractérisée par un niveau de risque assumé faible et un feedback rapide de la part des gestionnaires. On retrouve, dans cette culture, convivialité et esprit d'équipe mais aussi une grande capacité à travailler rapidement et efficacement. Par contre, la culture opérante est aussi définie par la recherche de solutions temporaires et une perspective exclusivement à court terme. La culture intrépide est aussi caractérisée par un feedback rapide de la part des gestionnaires mais avec un niveau élevé de risque assumé. Dans cette culture, on retrouve, une grande tolérance aux risques élevés et un certain individualisme mais aussi une grande capacité à réaliser des choses en très peu de temps. Par contre, la culture intrépide est aussi définie par une perspective exclusivement à court terme et une faible inclinaison à la coopération.

L'un des apports les plus importants de Deal et Kennedy (1982) est d'avoir mis de l'avant l'hypothèse qu'une culture forte améliore la performance d'une organisation. Cette hypothèse repose sur l'idée que les organisations bénéficient de l'apport

d'employés qui sont hautement motivés et dédiés à l'atteinte d'objectifs communs (Deal et Kennedy, 1982). En support à cet argument, des analyses quantitatives ont démontrées que les organisations possédant une culture forte surpassent, en terme de performance, les organisations ayant une culture faible (Denison & Misha, 1995; Gordon et DiTomaso, 1992; Kotter et Heskett, 1992, Sorensen, 2002; Wilkins & Ouchi, 1983).

2.4.4 Typologie des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983)

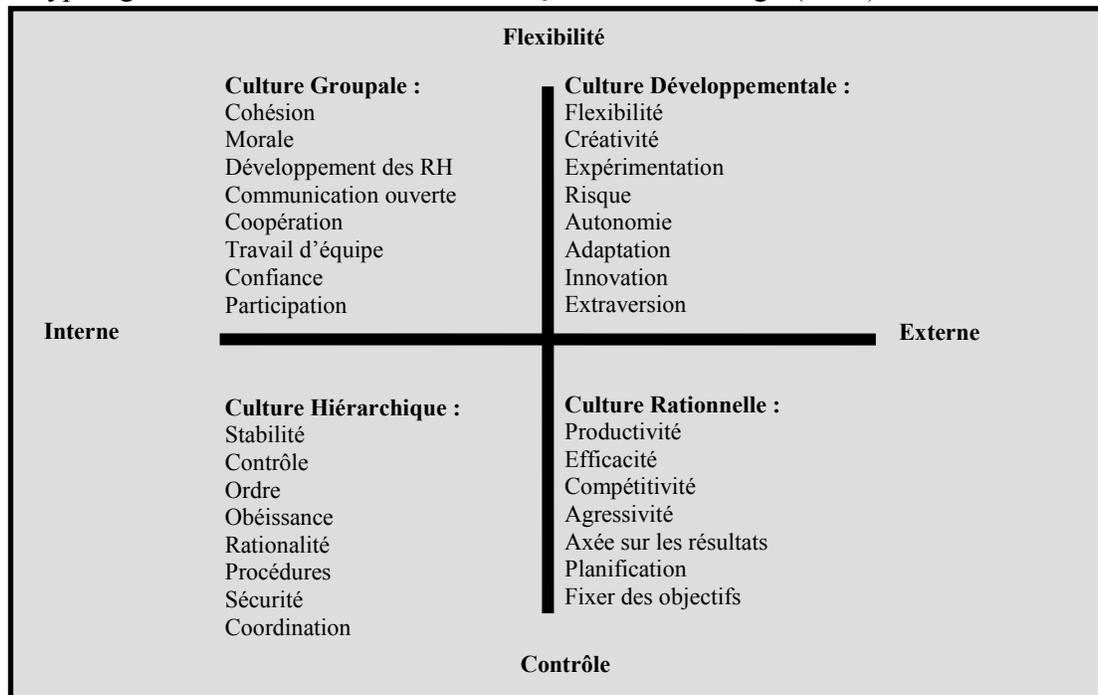
Quinn et Rohrbaugh (1983) examinent la relation entre la culture et l'efficacité organisationnelle et ils démontrent que les différences entre les multiples critères reliés à l'efficacité organisationnelle, dans la littérature, sont mieux comprises en étant organisé en deux axes. À partir des travaux de Parsons (1956) et de Perrow (1961) sur l'efficacité organisationnelle, ils définissent deux axes principaux. L'axe horizontal représente si l'organisation porte son attention sur la dynamique interne de l'organisation ou sur l'environnement externe. L'axe vertical représente les orientations de l'organisation en matière de structure organisationnelle soit les organisations qui misent sur la stabilité et le contrôle et celles misant plutôt sur la flexibilité et le changement. Ces deux axes combinés ensemble définissent quatre (4) cadrans représentant des valeurs qui sont à l'opposé l'une de l'autre et qui distinguent la culture organisationnelle d'une entreprise. Chaque continuum met en lumière une valeur clé qui est à l'opposé des valeurs représentées à la fin du continuum. Leur typologie est présentée à la figure 5 à la page suivante.

Le croisement des deux axes met en évidence, dans chacun des cadrans, un ensemble de valeurs supportant une stratégie organisationnelle et sa mise en œuvre par des moyens concrets. Cette typologie permet de départager quatre cultures : la culture groupale, la culture développementale, la culture hiérarchique et la culture rationnelle. De plus, il est important de préciser que la base de ce modèle est axiologique, c'est-à-dire que les types de culture sont conditionnés par la promotion de certaines valeurs spécifiques.

La culture groupale, avec son emphase sur l'interne, transpose l'idée de la flexibilité. Cette culture mise sur la participation, la coopération, la confiance mutuelle, l'esprit d'équipe et la croissance individuelle. Elle suscite l'engagement et l'épanouissement au travail par le biais du développement des ressources humaines.

Basée sur la confiance dans le potentiel humain, la cohésion et la synergie, la valeur organisationnelle clé de cette culture est le soutien social.

Figure 5 : Typologie des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983)



Adapté de Cameron, Quinn, DeGraff et Thakor (2006)

La culture développementale, avec son orientation vers l'externe, mise elle aussi sur la flexibilité. La vigilance de l'environnement externe, l'anticipation, l'expérimentation et l'innovation s'imposent dans cette culture. Elle favorise la transformation continue de l'organisation par la croissance interne ou encore par les acquisitions sur le marché. Cette culture s'appuie sur la capacité d'apprendre, la créativité, l'adaptabilité ainsi que sur l'expansion de l'organisation. Sa valeur organisationnelle clé est l'innovation.

La culture hiérarchique, avec son emphase sur l'interne, est portée vers le contrôle. Elle cherche à susciter la stabilité et la continuité par le contrôle de l'information, la division du travail, l'efficacité et la formalisation des procédures. Sa stratégie de consolidation interne est ancrée dans la valorisation de l'ordre, de la prévisibilité et du contrôle. Ses valeurs organisationnelles clés sont axées sur les règles.

La culture rationnelle, avec son orientation vers l'externe et le contrôle, met l'accent sur la rationalité des décisions, les indicateurs de performance, l'imputabilité

individuelle ou collective et la contingence des renforcements. Elle vise la productivité, la compétitivité et la rentabilité de l'organisation. Sa stratégie organisationnelle repose sur la maximisation de la production. Ses valeurs clés sont axées sur l'atteinte des objectifs et des buts organisationnels.

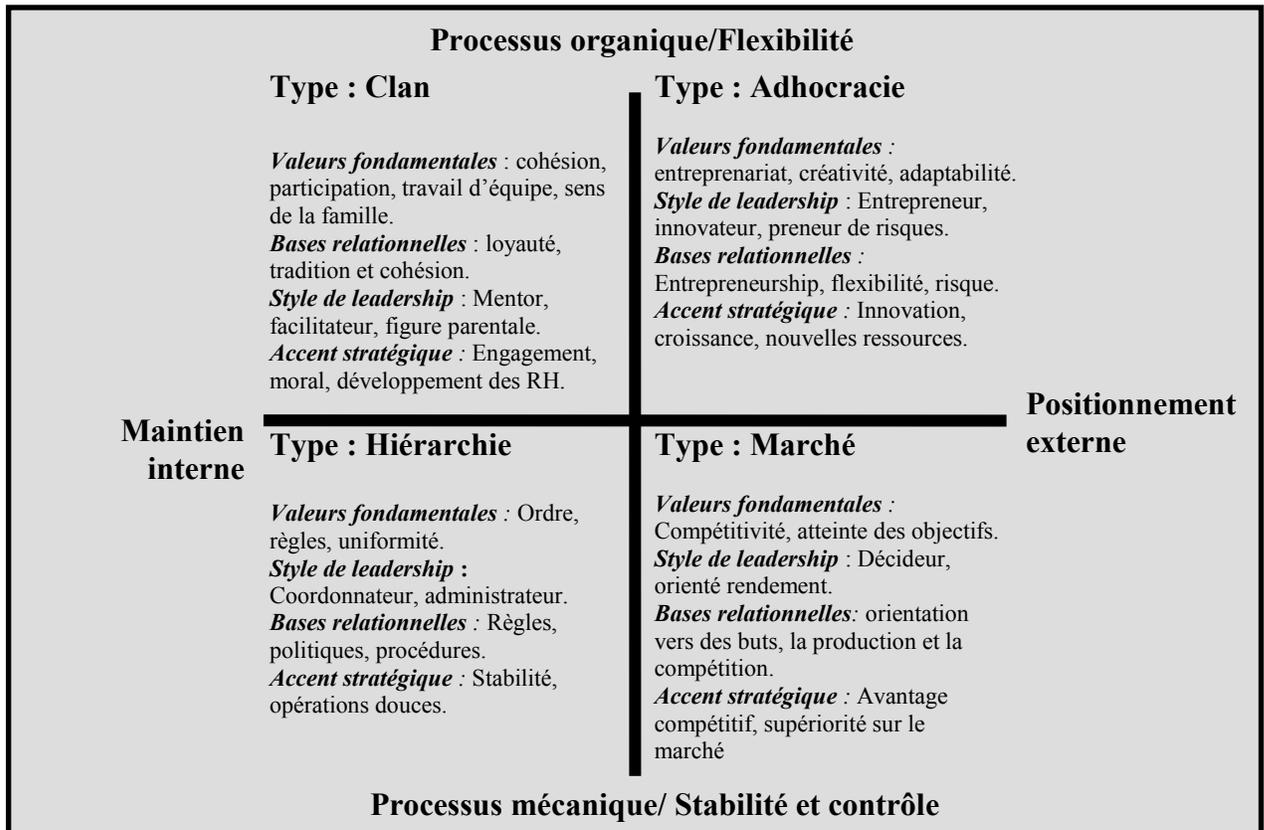
2.4.5 Typologie tétra-factoriel de Cameron et Freeman (1991)

S'inspirant des travaux de Campbell (1977), de Quinn et Rohrbaugh (1983), Smircich (1983) et Wilkins et Ouchi (1983), Cameron et Freeman (1991) proposent une typologie foncièrement analogue à la typologie des valeurs concurrentes en ce sens qu'elle repose également sur l'appariement des deux mêmes dimensions : soit l'orientation vers l'interne ou l'externe, ainsi que le caractère organique ou mécanique des processus. Leur typologie est présentée à la figure 6 à la page suivante.

Cette typologie, en plus, d'identifier les valeurs cardinales propres à chacune des quatre cultures, met en émergence trois autres facteurs : le style dominant de leadership, les bases relationnelles et les orientations stratégiques. Ces deux axes sont combinés de manière à former une matrice qui se divise en quatre cadrans : le clan, le marché, l'adhocratie et la hiérarchie.

La culture clanique décrit les organisations qui se concentrent sur l'interne et qui ont des processus de gestion flexible. Elle accorde une très grande importance au développement de ses ressources humaines et à l'autonomie. Les valeurs fondamentales de cette culture sont : la cohésion, la participation et le travail d'équipe. La culture hiérarchique décrit des organisations qui se concentrent sur l'interne mais qui ont des processus de gestion rigides. Cette culture inclut des mesures et des procédures routinières pour l'efficacité de la communication, de la gestion de l'information et de la prise de décision de la haute direction. Les attributs dominants de cette culture sont : l'ordre, les règles et l'uniformité.

Figure 6 : Typologie Tétra-factoriel de Cameron et Freeman (1991)



Traduit et adapté de Cameron et Freeman (1991), p.29

La culture de marché décrit des organisations qui se concentrent sur l'externe et qui ont des processus de gestion rigide. Cette culture met l'accent sur la croissance des profits par le biais d'un avantage compétitif. Les valeurs fondamentales de cette culture sont : la compétitivité, la performance et l'atteinte des buts organisationnels. La culture adhocracie décrit des organisations qui se concentrent sur l'externe mais qui ont des processus de gestion flexibles. Cette culture met l'accent sur la croissance et l'acquisition de ressources. Les attributs dominants de cette culture sont : la mobilité professionnelle, la flexibilité, l'entrepreneuriat, la créativité et l'adaptabilité.

Cameron et Freeman (1991) ont observé empiriquement que la culture de type clan domine les organisations, suivi dans l'ordre des cultures de type hiérarchie, adhocratie et de marché. De plus, leurs résultats ont montré qu'il n'y avait pas de différence significative au niveau de l'efficacité organisationnelle entre les organisations possédant une culture forte et celle possédant une culture faible. Par contre, leur étude a

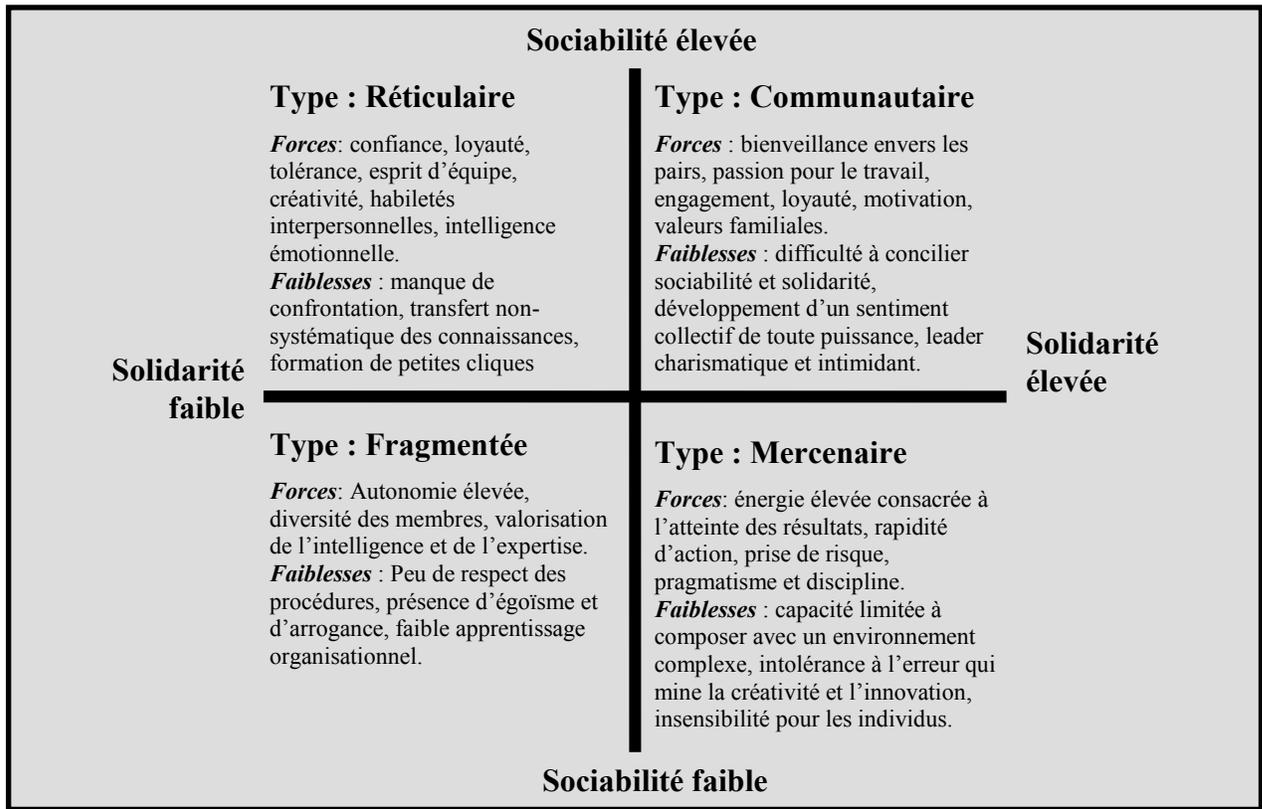
démontré que le type de culture- clan, marché, adhocratie et hiérarchie- qu'une organisation possède, a une relation importante avec l'efficacité organisationnelle. En fait, les organisations possédant une culture de type clanique ou adhocratie sont celles qui semblent les plus efficaces selon les 9 dimensions de l'efficacité organisationnelle définie par Cameron et Freeman (1991).

2.4.6 Typologie des relations sociales de Goffee et Jones (1998)

La typologie des relations sociales, développé par Goffee et Jones (1998), se distingue nettement de la typologie des valeurs concurrentes et de sa variante modélisée par Cameron et Freeman (1991). Goffee et Jones analysent la culture organisationnelle au moyen de deux types de relations sociales. Selon ces auteurs, les relations sociales peuvent être animées par la sociabilité (bienveillance entre les membres) et/ou la solidarité (détermination à atteindre des objectifs communs). La sociabilité constitue le socle des relations non instrumentales. Elle englobe l'empathie et la compassion pour autrui. Tandis que la solidarité est à la base des relations instrumentales et elle fait référence à une interdépendance relativement à l'atteinte de résultats collectifs. La figure 7 présente la typologie des relations sociales de Goffee et Jones (1998) à la page suivante.

Le croisement des deux axes donne quatre types de culture : la culture réticulaire, la culture communautaire, la culture fragmentée et la culture mercenaire. La culture réticulaire se caractérise par une sociabilité élevée mais une solidarité faible. Cette culture se définit par la créativité, l'esprit d'équipe et la tolérance mais aussi par le manque d'esprit critique et le transfert non systématique des connaissances. Dans cette culture, la sociabilité élevée se traduit par des activités sociales en dehors du travail où les membres de la culture passent beaucoup de temps ensemble. La culture communautaire se caractérise par une sociabilité élevée et une solidarité élevée. Elle se définit par l'engagement, la loyauté et les valeurs familiales mais aussi par une difficulté à concilier sociabilité et solidarité. Les membres de cette culture sont motivés par l'atteinte de buts communs et ils sont, en même temps, unis par des liens sociaux très forts.

Figure 7 : Typologie des relations sociales de Goffee et Jones (1998)



Traduit et adapté de Goffee et Jones (1998)

La culture fragmentée se caractérise par une sociabilité faible et une solidarité faible. Elle se définit par une autonomie élevée des membres de la culture et la valorisation de l'intelligence et de l'expertise mais aussi par un non-respect des procédures et un faible apprentissage organisationnel. La culture mercenaire se caractérise par une sociabilité faible mais une solidarité élevée. Elle se définit par la rapidité d'action, le pragmatisme et la discipline, la prise de risque et un dévouement à l'atteinte des objectifs organisationnels mais aussi par une intolérance à l'erreur et une insensibilité pour les individus. Cette culture met l'emphase sur les stratégies et la compétitivité. Les individus qui ne performant pas sont encouragés à quitter leur emploi.

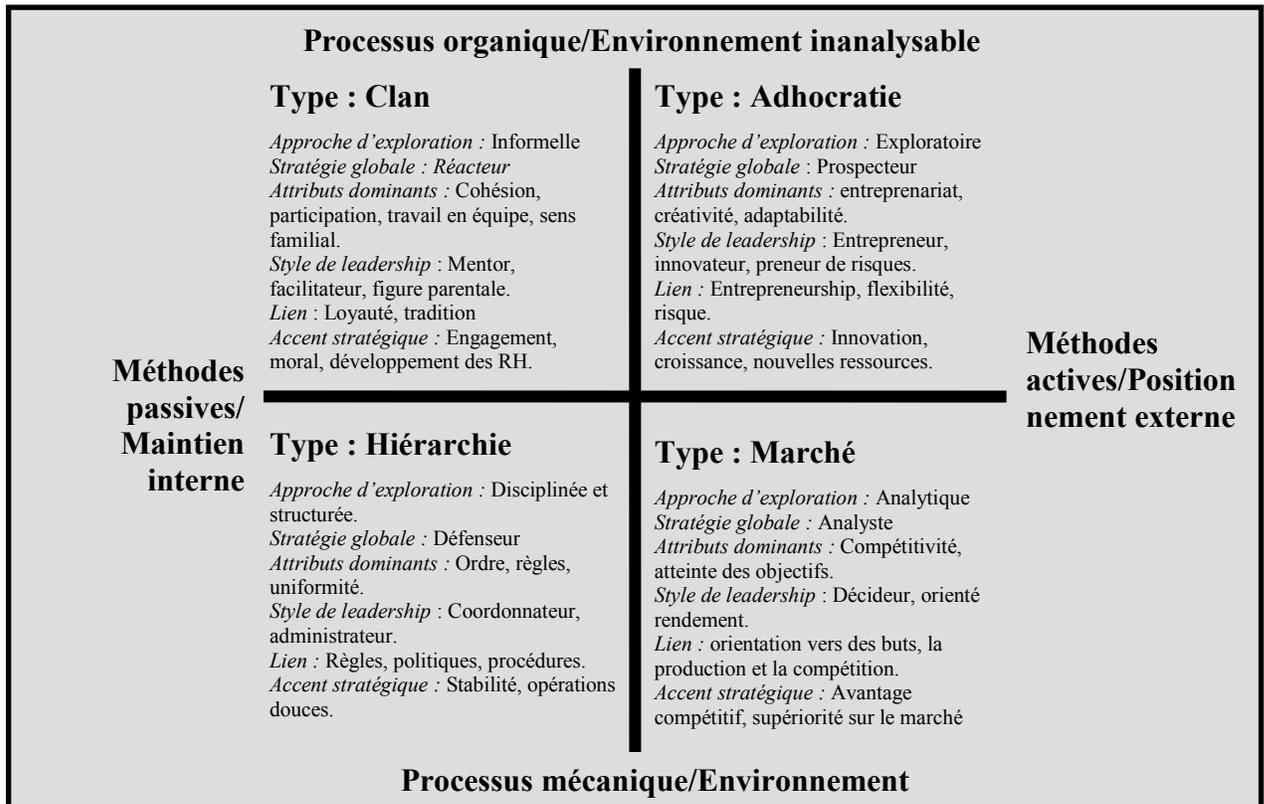
Rashid, Sambasian et Raham (2004) utilisent la typologie de Goffee et Jones (1998) pour démontrer l'impact de la culture organisationnelle sur les attitudes des travailleurs lors d'un changement organisationnel. Leurs résultats montrent que certains types de culture organisationnelle facilitent l'acceptation par les travailleurs d'un

changement organisationnel. En effet, les cultures organisationnelles de type mercenaire et réticulaire sont des cultures plus ouvertes au changement organisationnel. Leurs résultats suggèrent que les travailleurs sont plus réceptifs aux changements organisationnels dans une organisation qui met l'accent sur l'atteinte des objectifs organisationnels, qui répond rapidement aux changements dans son environnement externe et qui démontre une réticence à accepter les mauvaises performances. Au contraire, les travailleurs sont moins tolérants aux changements lorsque l'organisation démontre une tolérance pour les mauvaises performances, une préoccupation exagérée pour la recherche de consensus et un focus insuffisant sur la mission organisationnelle, les stratégies et les buts de l'organisation. Encore plus, leurs résultats démontrent l'importance du rôle joué par la culture organisationnelle dans la réussite d'un changement organisationnel.

2.4.7 Typologie de Saxby, Parker, Nitse et Dishman (2002)

La typologie de Saxby et al. (2002) s'inspire de la typologie de Cameron et Freeman (1991). Les auteurs estiment que la culture organisationnelle dépend fortement de la stratégie globale de l'entreprise, qui à son tour, est liée à l'environnement externe. Ils ajoutent donc deux dimensions à la typologie tétra-factoriel de Cameron et Freeman (1991) en se basant sur la typologie des stratégies de Miles et Snow (1978). Les auteurs proposent que l'axe vertical qui allait du processus organique à mécanique reflète aussi le degré d'analysabilité de l'environnement externe. Ils expliquent cette hypothèse par le fait que d'autres auteurs ont trouvé que le processus de gestion organique convient mieux dans une organisation où l'environnement devient de plus en plus difficile à analyser tandis que dans les organisations où l'environnement est plus stable, un processus de gestion mécanique est plus approprié. Pour ce qui est de l'axe horizontal qui oppose l'orientation interne à l'orientation externe, les auteurs ont ajouté une dimension qui se réfère aux méthodes d'exploration de l'environnement. L'exploration active de l'environnement est associée avec les stratégies orientées vers le marché (prospecteur, analyseur) tandis que l'exploration passive est associée avec les stratégies orientées à l'interne (défenseur, réacteur). Leur typologie est présentée à la figure 8 à la page suivante.

Figure 8 : Typologie de Saxby, Parker, Nitse et Dishman (2002)



Traduit et adapté de Saxby, Parker, Nitse et Dishman, 2002, p.33

Le croisement de ces deux axes donne quatre types de culture : clanique, de marché, adhocratie et hiérarchique. À partir de ces quatre cultures, les auteurs formulent des propositions théoriques qu'ils n'ont pas testées empiriquement. La culture de type clan est associée à un environnement inanalysable, un processus de gestion organique, des méthodes passives d'exploration de l'environnement et une centration interne. Ce type de culture explore l'environnement de façon informelle et la stratégie organisationnelle est de type réacteur, c'est-à-dire qu'elle ne poursuit aucune stratégie bien définie. La culture de type marché est caractérisée par un environnement analysable, un processus de gestion mécanique, des méthodes d'exploration actives et une centration externe. Les auteurs associent ce type de culture à une approche d'exploration analytique et la stratégie organisationnelle qui lui correspond est l'analyseur qui constitue une catégorie mitoyenne entre les types de stratégie du prospecteur et du défenseur.

La culture de type adhocratie est caractérisée par un environnement inanalysable, un processus de gestion organique, des méthodes actives d'exploration de l'environnement et une emphase sur l'externe. Le mode d'exploration de l'environnement de ce type de culture est exploratoire et la stratégie globale de ce type d'organisation est le prospecteur, c'est-à-dire une stratégie où l'on cherche constamment de nouvelles opportunités de marché en développant et en fabricant de nouveaux produits adaptés aux besoins des clients. La culture de type hiérarchique est caractérisée par un environnement analysable, un processus de gestion mécanique, des méthodes passives d'exploration de l'environnement et une emphase sur l'interne. Les auteurs suggèrent que ce type de culture utilise un mode d'exploration de l'environnement qui est discipliné et structuré ainsi qu'une stratégie globale de type défenseur. Les organisations adoptant une stratégie de type défenseur concentrent leurs activités sur un nombre restreint de produits, qu'elles fabriquent en grande quantité.

2.4.8 Types de cultures organisationnelles basés sur l'apprentissage

Récemment, le concept de culture organisationnelle, en réponse aux divers changements qui ont marqué le monde du travail, a vu apparaître un nouveau point de vue. Selon les auteurs qui partagent ce point de vue, les organisations contemporaines doivent, pour assurer leur survie, apprendre perpétuellement et devenir ce qu'on appelle des organisations apprenantes et ainsi mettre de l'avant une culture prônant l'apprentissage continue et le questionnement.

C'est Yang, Watkins et Marsick (2004), en se basant sur leurs travaux antérieurs, qui définissent les caractéristiques de l'organisation apprenante du point de vue de la culture organisationnelle. Leur approche est l'une des seules à inclure la plupart des dimensions de ce concept (Örtenblad, 2002). Leur approche met l'accent sur trois composantes soit : 1- un apprentissage continu au niveau des systèmes, 2- qui est créé pour générer et gérer des connaissances et 3- qui conduisent à une amélioration de la performance organisationnelle mesurée à la fois par des aspects financiers et un capital intellectuel. Yang, Watkins et Marsick (2004) intègrent, dans leur approche, à la fois les individus et la structure de l'organisation. Le tableau 1 présente les sept caractéristiques d'une culture apprenante tel que proposé par Yang, Watkins et Marsick (2004) à la page suivante.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'organisation apprenante selon Yang, Watkins et Marsick (2004)

Caractéristiques	Définition
Créer des opportunités d'apprentissage continue	L'apprentissage est intégré dans l'emploi pour que les individus puissent apprendre en travaillant; des opportunités existent pour une éducation et une croissance continue.
Promouvoir les questionnements et le dialogue	Les individus gagnent des habiletés de raisonnement productives en exprimant leur point de vue et la capacité à écouter et questionner la vision des autres; la culture est changée pour supporter les questionnements, la rétroaction et l'expérimentation.
Encourager la collaboration et l'apprentissage d'équipe	Le travail est structuré pour faire appel à l'utilisation des groupes pour accéder à différents modes de pensée; on s'attend à ce que les groupes apprennent et travaillent ensemble; la collaboration est une valeur clé de la culture et elle est récompensée.
Établir des systèmes pour capturer et partager l'apprentissage	Des systèmes de faible et haute technologie sont créés et intégrés au travail pour partager l'apprentissage; l'accès est fourni; les systèmes sont maintenus.
Responsabiliser les individus envers une vision commune	Les individus sont impliqués dans l'établissement, la propriété et l'implantation d'une vision collective; la responsabilité est distribuée avec la prise de décision ainsi les individus sont motivés à apprendre de quoi ils sont tenus responsables.
Connecter l'organisation à son environnement	Les individus sont aidés à voir l'impact de leur travail sur l'ensemble de l'organisation; les individus scrutent l'environnement et utilisent l'information recueillie pour ajuster les pratiques de travail; l'organisation est liée à la communauté.
Les leaders sont des modèles et soutiennent l'apprentissage	Les leaders sont des modèles et soutiennent l'apprentissage; le leadership utilise l'apprentissage de façon stratégique afin d'atteindre les résultats organisationnels.

Traduit de Sta. Maria et Watkins, 2003, p.494

Selon Snell (2002), l'organisation apprenante aurait un impact positif sur les attitudes et comportements des individus au travail car ce type de culture favorise une ouverture au dialogue et à la critique des politiques de l'organisation. Ainsi, parmi les idéaux d'une culture apprenante se trouve l'ouverture au dialogue qui implique divers éléments dont le partage des idées et des expériences, de la créativité dans la résolution de problèmes ainsi que l'ouverture à la critique des politiques organisationnelles sans crainte de représailles (Snell, 2002). Selon Ismail (2005), la culture apprenante a aussi une relation significative forte avec l'innovation.

2.5 Synthèse et aspects critiques

Afin de bien saisir les types de cultures organisationnelles présentes dans la littérature scientifique, nous avons présenté la composition conceptuelle des principales typologies. Notre recension des typologies, nous a permis d'examiner huit typologies, celles étant les plus connues dans la littérature managériale. Ces différentes typologies de culture organisationnelle présentées ont des points communs. À l'exception du modèle d'Ouchi (1981) et du modèle de l'organisation apprenante de Yang, Watkins et Marsick (2004), les typologies présentées sont le produit de l'appariement de deux dimensions et elles ne sont pas normatives, c'est-à-dire que les cultures organisationnelles présentées ne sont pas en soi supérieures les unes aux autres. Elles sont toutefois différentes et trouvent leur adéquation en fonction de la nature des conjonctures présentes dans les organisations. Ainsi, chaque type de culture présente des forces et des faiblesses que l'on doit prendre en considération lors de l'évaluation de la culture d'une organisation.

Puisque les différentes typologies présentées reposent principalement sur une conception bipolaire de deux dimensions fondamentales, le nombre de cultures organisationnelles générées est toujours de quatre. Il n'y a pas de catégories hybrides qui seraient construites au moyen d'une gradation des variables en présence permettant ainsi une représentation peut-être plus nuancée du concept de culture organisationnelle dans les entreprises. Il est possible de se demander si quatre types de culture peuvent à elles seules traduire toute la complexité des processus sous-jacents à la formation et à l'expression de la culture organisationnelle dans les entreprises. L'utilisation de typologie vise, entre autre, à exprimer certaines caractéristiques d'une réalité en la généralisant de manière à faciliter son analyse et sa mesure. De plus, les typologies actuelles sont basées sur des catégories globalisantes et une nomenclature peu subtile qui ne permet pas de comprendre l'existence des sous-cultures et des contre-cultures ainsi que des résistances et oppositions à la culture en vigueur dans une organisation.

Au-delà des points communs et des critiques communes, chaque typologie recensée nécessite une critique spécifique afin de bien comprendre pourquoi, dans cette thèse, nous avons arrêté notre choix sur la typologie des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983) et de Cameron et Quinn (1998). La première typologie présentée, dans ce chapitre, soit celle d'Ouchi (1981), s'intéresse davantage à des pratiques de gestion

plutôt qu'à des valeurs organisationnelles en tant que telle. Ainsi, les caractéristiques de chaque culture sont classifiées selon : l'engagement de l'entreprise envers les employés, l'évaluation des employés, le cheminement de carrière, la nature du contrôle, la prise de décision, la nature des responsabilités et l'intérêt pour les personnes. Ces caractéristiques mettent en évidence un style de gestion en particulier soit la gestion participative qui n'est pas l'objet de cette thèse. De plus, le concept de gestion participative a énormément évolué depuis les années 80 et la typologie d'Ouchi, qui insistait sur le modèle japonais, semble de moins en moins réaliste et utile.

La deuxième typologie exposée est celle de Blake et Mouton (1980). La grille d'analyse développée, par ces deux chercheurs, demeurent, encore aujourd'hui, un outil pratique pour les gestionnaires afin de bien comprendre les caractéristiques et les conséquences de leur style de leadership. Ainsi, la typologie de Blake et Mouton (1980) est surtout utilisée pour comprendre les comportements des gestionnaires mais elle est très peu utilisée lorsqu'il est question de culture organisationnelle. La troisième typologie présentée est celle de Deal et Kennedy (1982) qui permet surtout de bien saisir la dichotomie entre une culture forte et une culture faible. En se concentrant davantage sur la relation entre une culture forte et la performance d'une organisation, cette typologie occulte, en grande partie, les valeurs organisationnelles à la base de chaque type de culture proposé par les auteurs.

La quatrième typologie exposée est la tétra-factorielle de Cameron et Freeman (1991) qui s'appuie sur la typologie des valeurs concurrentes qui repose sur l'appariement des deux mêmes dimensions. Cette typologie met en relief trois autres facteurs, outre les valeurs organisationnelles, soit : le style dominant de leadership, les bases relationnelles et les orientations stratégiques. Cameron et Freeman (1991) explorent la relation directe entre ces facteurs et des mesures spécifiques reliées à l'efficacité organisationnelle. Puisque notre développement théorique, présenté au chapitre suivant, s'appuie en grande partie sur les valeurs organisationnelles qui constituent chacun des quatre types de culture organisationnelle, il est préférable de travailler avec la typologie des valeurs concurrentes puisque celle-ci examine et analyse, en particulier, les valeurs qui caractérise une organisation.

La cinquième typologie présentée est celle de Goffee et Jones (1998) qui propose quatre types de culture en se basant sur deux dimensions soit la sociabilité et la solidarité. Cette typologie se distingue particulièrement des autres typologies présentées puisqu'elle examine la culture sur la base des relations sociales présentes dans une organisation. En effet, les recherches passées sur la culture organisationnelle se sont surtout concentrées sur la relation entre celle-ci et la performance organisationnelle (Denison, 1990; Denison et Mishra, 1995; Peters et Waterman, 1982). Ainsi, même si l'approche de Goffee et Jones est innovatrice, les appuis empiriques sont plus solides et plus nombreux lorsqu'on conceptualise la culture organisationnelle avec la typologie des valeurs concurrente (Gregory et al., 2009).

La sixième typologie présentée est celle de Saxby, Parker, Niste et Dishman (2002), qui ajoute deux dimensions à la typologie tétra-factoriel de Cameron et Freeman (1991) soit la stratégie globale de l'entreprise et l'approche d'exploration de l'environnement externe. À partir de cette typologie, les auteurs formulent des propositions théoriques qui n'ont pas été testé empiriquement contrairement aux propositions qui sous-tendent la typologie des valeurs concurrentes. Enfin la dernière typologie exposée est celle de la culture apprenante de Yang, Watkins et Marsick (2004). Le concept d'organisation apprenante est en soi un concept riche et complexe. En fait, les organisations apprenantes possèdent une culture et des valeurs propres basées sur l'apprentissage où les apprentissages individuels sont partagés et servent à enrichir l'organisation (Agarwal, 2005). De plus, Yang, Watkins et Markins (2004), contrairement à Quinn et Rohrbaugh (1983) et Cameron et Quinn (1998), se concentrent seulement sur un type de culture, soit la culture apprenante, ce qui ne permet pas de bien saisir les autres types de culture pouvant exister dans les organisations.

Ainsi, bien qu'il existe plusieurs typologies de culture organisationnelle (i.e, Cameron et Freeman, 1991; Deal et Kennedy, 1982; Goffee et Jones, 1998; Ouchi, 1981), la typologie des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983) et ultimement de Cameron et Quinn (1998), que nous retiendrons dans cette thèse, semble la plus utilisée dans la littérature (Ostroff et al., 2003) et dans les études empiriques qui traitent de l'influence des valeurs organisationnelles sur les attitudes et comportements au travail (Dulac, Delobbe et Gries, 2003; Gifford, Zammuto et Goodman, 2002; Goodman,

Zammuto et Gifford, 2001; Lund, 2003; Noar, Goldstein, Linderman et Schroeder, 2008; Quinn et Spreitzer, 1991; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004; Vandenberghe et Pierro, 1999; Vuuren, Veldkamp, de Jong et Seydel, 2008; Zammuto et Krakower, 1991). De plus, cette typologie a été utilisée pour évaluer la culture d'une organisation dans plus de 10 000 entreprises à travers le monde (Cameron et al., 2006) et elle est utilisée dans plusieurs disciplines académiques comme, par exemple, le management, le marketing, la comptabilité et le service social. Bien que ses fondements théoriques soient, encore aujourd'hui, remis en question par certains auteurs dans la littérature (Hartnell et al., 2011), la typologie des valeurs concurrentes a été utilisée dans plusieurs études empiriques possédant des méthodologies différentes sur le plan quantitatif. Elle permet aussi de mesurer à la fois la congruence et la force d'une culture organisationnelle mais aussi, elle permet de générer une vue d'ensemble de la culture d'une organisation. Afin de bien comprendre les quatre types de culture mis de l'avant par la typologie des valeurs concurrentes, nous présentons à la page suivante un tableau synthèse des différentes composantes inhérentes à chacun des types de culture tel que proposé par Quinn & Rohrbaugh (1983) et selon les éléments constitutifs du modèle de Schein (1985).

Dans la prochaine section, nous examinerons quelques études empiriques liant la typologie des valeurs concurrentes et les attitudes et comportements au travail des salariés.

Tableau 2 : Synthèse de la typologie des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983)

Types de culture	Suppositions de base	Croyances	Valeurs	Artefacts
Groupale	Axée sur l'humain	Les individus adoptent les comportements appropriés lorsqu'ils ont confiance, qu'ils sont loyaux et qu'ils développent un sens d'appartenance envers l'organisation.	Attachement, collaboration, confiance, support.	Travail d'équipe, participation, communication ouverte.
Développementale	Changement	Les individus adoptent les comportements appropriés quand ils comprennent l'importance et l'impact de leurs tâches.	Croissance, stimulation, variété, autonomie.	Créativité, prendre des risques, adaptabilité.
Rationnelle	Performance	Les individus adoptent les comportements appropriés lorsqu'ils ont des objectifs clairs à atteindre et qu'ils sont récompensés selon leur performance.	Compétition, compétences, performance.	Planification, agressivité, Axé sur la tâche, établir des objectifs.
Hiérarchique	Stabilité	Les individus adoptent les comportements appropriés lorsqu'ils ont des rôles qui sont clairs et des procédures qui sont formellement définies par des règles.	Routinisation, Formalisation, consistance.	Conformité et prédictibilité.

Adapté de Cameron, Quinn, DeGraff et Thakor (2006)

2.6 Typologie des valeurs concurrentes et attitudes et comportements au travail

À partir de la typologie des valeurs concurrentes, Zammuto et Krakower (1991) ont trouvé des associations négatives entre les cultures hiérarchiques et rationnelles et l'équité et la crédibilité des dirigeants et des associations positives avec le conflit et la résistance au changement. L'étude de Quinn et Spreitzer (1991) a révélé que relativement aux trois autres cultures organisationnelles, la culture hiérarchique, axée sur le respect des règles, est associée à une moins bonne qualité de vie au travail. En utilisant l'instrument FOCUS (Van Muijen et al., 1999), fondé sur la typologie des valeurs concurrentes (Quinn et Robrbaugh, 1983; Cameron et Quinn, 1998), Vandenberg et Pierro (1999) rapportent notamment un effet positif des valeurs de soutien, associées à la culture groupale, sur la justice procédurale perçue, l'engagement affectif et normatif envers l'organisation et le sentiment d'être soutenu par son organisation. L'étude de Goodman, Zammuto et Gifford (2001) appuie les études antérieures tandis que leurs résultats révèlent des associations positives entre la culture groupale et l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. La culture rationnelle, au contraire, serait associée négativement à l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Toujours selon la même étude, la culture groupale serait associée négativement et la culture rationnelle positivement à l'intention de quitter. Ensuite, l'étude de Gifford, Zammuto et Goodman (2002), réalisée en milieu hospitalier, indique également une association positive entre la culture groupale et l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. De même, cette culture serait reliée négativement à l'intention de quitter. Dans l'étude de Lund (2003), les travailleurs ont exprimé des niveaux plus bas de satisfaction au travail dans les organisations possédant une culture hiérarchique et rationnelle tandis que les travailleurs ont exprimé des niveaux plus élevés de satisfaction au travail dans les organisations ayant une culture groupale ou développementale.

Sur la base de la typologie des valeurs concurrentes, Dulac, Delobbe et Gries (2003) ont montré que les valeurs véhiculées par une organisation exercent un impact sur la perception de l'employé des contributions et des rétributions inhérentes à la relation d'emploi. Stinglhamber, Beintein et Vanderberger (2004) soutiennent que les valeurs organisationnelles axées sur le support ont un impact positif sur l'engagement affectif

envers l'organisation et une influence négative sur l'intention de quitter, ce qui corrobore les résultats des recherches antérieures. L'étude de Vuuren, Veldkamp, de Jong et Seydel (2008) relève que les salariés travaillant dans des organisations possédant une culture groupale ou développementale développent un engagement de type affectif envers leur entreprise tandis que les salariés travaillant dans des organisations possédant une culture hiérarchique ou rationnelle développent un engagement organisationnel de type normatif.

En somme, les résultats des études empiriques présentées ici suggèrent que la culture organisationnelle exerce une influence sur certaines attitudes et certains comportements individuels au travail. Les recherches recensées se sont intéressées à la relation entre la culture organisationnelle et certaines attitudes au travail dont l'engagement organisationnel et la satisfaction dans l'emploi, relation qui varie en fonction des types de culture organisationnelles impliqués. Mais très peu d'études se sont intéressées à la relation entre la culture organisationnelle et la santé mentale des individus. En fait, les recherches contemporaines, sur les problèmes de santé mentale au travail, ont négligé de considérer certains facteurs contextuels dont la culture organisationnelle. Tel que mentionné au chapitre précédent, les modèles explicatifs du stress au travail, soit le modèle demande-contrôle de Karasek (1979), le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996) et le modèle demandes-ressources de Demeroutiet al. (2001), traitent surtout des caractéristiques du travail en omettant de considérer le contexte plus large dans lequel le travail prend place. Nous croyons qu'il est nécessaire de se pencher sur le rôle de facteurs organisationnels, comme la culture organisationnelle, dans l'étude des problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre. Nous proposons d'intégrer le concept de culture organisationnelle aux modèles explicatifs du stress au travail déjà existants pour ainsi mieux comprendre l'apport de ce facteur contextuel dans le développement et l'aggravation des problèmes de santé mentale au travail.

Le chapitre suivant est présenté sous forme d'article. Ce premier article, essentiellement théorique, expose notre modèle de recherche mettant en lien la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et la santé mentale des travailleurs. Cet article fait déjà l'objet d'une publication dans la revue *International Journal of Stress Management*.

C HAPITRE 3: Article 1

Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Mental Health: A proposed Integration¹

Abstract

Advancing a framework that links organizational culture, work organization conditions, and mental health, this paper extends current stress models so as to capture the influence of an important dimension of the broader context in which individuals experience stress and strain. By so doing, this framework integrates distal organizational and proximal task-level characteristics and thereby provides a wider lens for studies of the workplace antecedents of occupational stress and psychological strain. We illustrate the workings of this occupational stress framework with a series of illustrative propositions that connect organizational culture to those work organization conditions that are associated with mental health. This theorizing may not only offer new perspectives for multilevel research in this area, but also inform occupational health interventions that often fail to account for shared values, meanings and beliefs. The integration of organizational culture into stress research puts a wide angle lens on the situation.

Keywords: organizational culture, work conditions, stress, mental health, multilevel structure, job design.

In industrialized countries, a quarter of all diseases and injuries relates to mental health problems (Dewa, McDaid, & Ettner, 2007); now one of the main causes of employee absenteeism (Park, 2007). Unfortunately, the resources invested by firms in the prevention of occupational mental health problems have not yielded the expected results (Hurrell, 2005). One root cause of this failure may be that most workplace stress interventions focus on one component only of the problem and thereby fail to integrate individual and organizational phenomena (Ganster, 2008; Hurrell, 2005). This

¹ Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., & Haines, V. III (2012). Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Mental Health : A proposed Integration, *International Journal of Stress Management*, vol. 19, No 2, 81-104.

fragmented approach is reflected in occupational stress research that seldom offers a systematic analysis of the organizational context in which work is performed (Chang & Lu, 2007); though some have suggested that more work should be done in this area, in particular, with regards to modeling the influence of organizational culture (Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001; Peterson & Wilson, 2002).

Even though culture is increasingly recognized as a potent factor in occupational health management (e.g., Zwetsloot & Leka, 2010), most studies have kept the course set by Karasek's (1979) demand-control model, or Karasek and Theorell's (1990) demand-control-support model, or Siegrist's (1996) effort-reward imbalance model, with a strong if not exclusive emphasis on task-level work organization conditions related to job design, psychological or physical demands, social relations, and gratifications (e.g., Clay et al., 2007; Marchand, Demers, & Durand, 2006; Stansfeld & Candy, 2006; Van Vegchel, de Jonge, Bosma, & Schaufeli, 2005). Although this line of research helped qualify a number of risk factors or stressors that may cause psychological strain and ill-health, it does not account for the meso organizational context in which work is performed (Bacharach, Bamberger, & Doveh, 2008; Chowdhury & Endres, 2010). This ongoing task-level emphasis may have resulted in occupational stress interventions that occur in isolation, independently of organizational culture.

Our contribution to advancing occupational stress research lies in the development of an integrative stressor-strain framework that better accounts for the complexity of workplace phenomena. We argue that paying more attention to organizational culture paves the way for a contextualized analysis of stress and distress in the workplace. While there is some preliminary support for this proposed integration (Chang & Lu, 2007; Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001; Peterson & Wilson, 2002), research in this area still lacks a unifying framework. This article will therefore explicate a framework that combines occupational stress and organizational culture research. On the occupational stress side, rather than address broad management systems and structures (Peterson & Wilson, 2002), we draw from the widely accepted work characteristics models that have driven decades of research in this area (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Seigrist, 1996). This integrated framework should help clarify the relationships between organizational

culture, work organization conditions, and adverse mental health outcomes. It may therefore guide future research and offer promising insights for occupational stress interventions.

Organizational Culture

Defined in many different ways (e.g., Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Schein, 2004), the concept of organizational culture is rooted in symbolic and functionalist traditions. The organization is viewed as a social system (Albrow, 1980) in which members are considered both as agents and subjects (Giddens, 1979; Riley, 1983). The functionalist view further considers culture as a measurable organizational characteristic that relates to individual consciousness (O'Reilly & Chatman, 1996; Sorensen, 2002). Accordingly, a single demonstration of organizational culture, like shared values, is representative of the whole culture of an organization.

Schein (2004) views organizational culture as a multilayered construct that includes artifacts, values, and social ideals, and basic assumptions. Artifacts such as behaviors, structures, processes, and technology, form a first layer. At a more latent level, organizational culture is noticed in the values and social ideals shared by members of the organization (i.e., ideology of the organization). These values and ideals are revealed in symbolic mechanisms such as myths, rituals, stories, legends, and a codified language as well as in corporate objectives, strategies, management philosophies, and in the justifications given for these (Schein, 2004). At an even deeper level are the underlying assumptions that determine values. These assumptions are quickly internalized by the new members of an organization. Perceptions, thought processes and unconscious feelings are also situated at this deepest level.

Values have a significant bearing because they are fundamental and inherent to human nature (Finegan, 2000), and they play a central role in delineating culture's overall effects (Chao & Moon, 2005). Values permeate the organization and have a profound impact on employee attitudes and organizational behavior (Hofstede, 1980; McDonald & Gandz, 1992; O'Reilly & Chatman, 1996; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Studies have established associations between shared organizational values and job satisfaction and organizational commitment (Lok & Crawford, 2004; Lund, 2003;

Silverthorne, 2004), management styles (Bitici et al., 2004), intent to leave (Carmeli, 2005; Lund, 2003; Ostroff, Shine, & Kinicki, 2005), workaholism (Burke, 2001), and organizational structure and performance (Buenger, Daft, Conlon, & Austin, 1996; Lee & Yu, 2004).

To the extent that the shared organizational values and meanings that characterize culture influence attitudes, behavior, and organizational functioning, they may also relate to employee health and well-being by shaping task-level work organization conditions. Decision latitude, for instance, a meaningful job characteristic, is most likely an expression of organizational culture. An organizational culture that values autonomy and individual initiative would allow more decision latitude at the individual level, which, in turn, would be associated with improved mental health. We thus foresee the potential for integrating organizational culture into workplace stress and mental health models that are founded on the premise that task-level work organization conditions are associated with psychological health (Karasek, 1979; Siegrist, 1996). This premise is congruent with the operant or behavioral view of organizational culture (Glenn, 1991; Thompson & Luthans, 1990); the basic idea being that core values and beliefs are the antecedents of organizational policies and practices. This perspective was previously adopted to elucidate the influence of culture on the practices of organizations and leader attributes and behaviors (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002). It was also espoused to develop a model in which organizational culture is associated with productivity through human resource management practices, organizational climate, cognitive and affective states, and salient organizational behaviors (Thompson & Luthans, 1990). More closely related to our propositions, Peterson and Wilson (2002) advanced a work-health model in which management systems and structures mediate the influence of organizational culture on employee health and quality of work life.

This perspective accommodates a multi-level structure of associations in which the influence of organizational culture on individual-level phenomena is mediated by intermediate organizational conditions such as reward practices and task support. In much the same way, we apply it to elucidate the influence of organizational culture on work organization conditions and mental health outcomes. This proposed integration, however, would quickly become too expansive without a means for organizing the long list of

shared values that might distinguish one organizational culture from another. Drawing upon a typology of organizational values is therefore a necessary first step toward this integration.

Competing Values Framework

Although different typologies of organizational culture coexist (e.g., Cameron & Freeman, 1991; Deal & Kennedy, 1982; Goffee & Jones, 1998), the competing values framework (Cameron & Quinn, 1999; Quinn & Rohrbaugh, 1983) appears to be the most widely used in studies that address the influence of organizational values (i.e., guiding principles) on workplace phenomena (cf., Gifford, Zammuto, & Goodman, 2002; Goodman, Zammuto, & Gifford, 2001; Vuuren, Veldkamp, de Jong, & Seydel, 2008). The competing values framework is consistent with the work of Schein (1996) to the extent that values are central components. Schein, however, describes layers of organizational culture rather than distinct organizational types. The competing values framework can be applied to distinguish the cultures of different organizations, not only the cultures of different occupational groups.

The competing values framework describes four types of organizational culture according to their location along two continuums. The horizontal axis contrasts an internal focus with an external focus. Some organizations have harmonious internal characteristics while others are rather focused on competing with their rivals with an external focus. The vertical axis opposes stability, order, and control to flexibility and change. Some organizations are thereby viewed as stable, predictable, and mechanistic whereas others are viewed as changing, adaptable, and organic.

Each quadrant of the competing values framework contains a set of values that characterize a culture type. The *group culture* favors employee participation, cooperation, mutual trust, team spirit, and learning. Founded on trust in human potential, cohesiveness, and synergy, the key value of the group culture is social support. The *developmental culture*, more externally focused, relies upon environmental scanning, experimenting, and innovating. This culture values learning, creativity, adaptability, and growth. Innovation is the key value of the developmental culture. The *hierarchical culture* is rather characterized by stability and continuity through information

management, division of labor, efficiency, and formal procedures. Its central organizational values emphasize rules and regulations. The *rational culture* values decision rules, performance indicators, individual and collective accountabilities and reinforcement contingencies. It seeks to maximize production and its key values relate to achieving organizational goals and objectives.

Drawing from the competing values framework, Zammuto and Krakower (1991) negative associations were reported between the hierarchical and rational cultures and the perceived fairness and credibility of leaders. The same study reported more conflict and resistance to change in the hierarchical and rational cultures. Compared to the other three organizational cultures, the hierarchical culture was associated with lower quality of work life in another study (Quinn & Spreitzer, 1991). A study by Goodman et al. (2001) revealed positive associations between the group culture, job satisfaction, and organizational commitment. That same study found that the rational culture was negatively associated with job satisfaction, organizational commitment, and positively with withdrawal cognitions. A later study, carried out in a hospital setting, reported a positive association between the group culture and employee commitment, job satisfaction, and retention (Gifford et al., 2002). In a study conducted by Lund (2003), workers expressed lower job satisfaction in organizations with hierarchical or rational cultures and more positive attitudes in organizations with group or developmental cultures. Dulac et al. (2003) showed that the values that organizations convey have an impact on employee perceptions of the contributions and rewards inherent in the employment relationship. Finally, a study by Vuuren et al. (2008) found that employees in group or developmental cultures had affective-type commitments toward their organization, whereas those in hierarchical or rational cultures expressed normative commitments.

Integrative Framework

Our theoretical integration proceeds with the proposition that work organization conditions are shaped in part by organizational culture. In turn, as demonstrated by decades of research, work organization conditions can produce stress and strain. We therefore suggest an integrative framework in which the association between

organizational culture and mental health is mediated by the work organization conditions that qualify the task environment. In the interest of parsimony, we adopted the competing values framework (Cameron & Quinn, 1999; Quinn & Rohrbaugh, 1983). With regards to work organization conditions, the intent was to avoid overly simplistic generalizations such as, for example, a hierarchical culture contributes to exhaustion by way of its influence on job demands. A hierarchical culture could realistically be associated with increases in some job demands, but it might also reduce the occurrence of others. A group culture could heighten the intensity of social interactions, but also increase role overload. It would therefore prove useful to express the relationships in the framework in terms of specific work organization conditions rather than in terms of the broad constructs from occupational stress frameworks. In sum, the integrative framework we develop is general in terms of organizational culture, but specific with regards to work organization conditions. This seems appropriate given that work organization conditions are generally conceptualized as more proximal explanatory variables.

Figure 1 display in its simplest form the proposed pathway from organizational culture to mental health.

Insert figure 1 about here

The framework links organizational culture to mental health via work organization conditions and is inscribed within the functionalist perspective that views culture as an organizational construct that influences and shapes organizational characteristics (O'Reilly et Chatman, 1996; Sorenson, 2002). Research supports this view as core organizational values and beliefs were found to influence business strategy (Kanungo, 2006), interpretations of knowledge requirements (Daft & Weick, 1984), profit-sharing structures (Kanungo & Medonca, 1994), adoption of quality management practices (Naor et al., 2008), and human resource management practices (Aycan et al., 2000; Kanungo & Medonca, 1994). Similarly, there is reason to believe that organizational culture might influence work organization conditions.

Organizational culture is therefore expected to shape various work organization conditions that were shown to be associated with mental health (i.e., control, demands, social support, rewards). In the context of occupational stress research, organizational culture is herein considered a broadband upstream predictor; a relatively stronger

predictor of broader criteria, such as work organization conditions, than of specific criteria, such as dimensions of mental health or psychological strain. Following the principal of closely matching the bandwidth between predictors and criteria (Campbell, 1990), the structure presented in our framework seems best suited to the nature of the variables under consideration. Our framework is also consistent with earlier theorizing by Peterson and Wilson (2002) that suggested that management systems, structures, and behaviors mediate the association between organizational culture and employee health. Moreover, according to Schein (2004), whose framework is widely referenced, structures, processes, and technology are manifestations of organizational culture. These organizational characteristics constitute the expression of the values and ideals conveyed by the culture of an organization. As such, organizational culture cannot be considered as a parameter of job control or as a resource with a potential moderating influence, but must be considered a distal phenomenon in the occupational stress process.

Organizational culture is conceptualized in terms of the four quadrants of the Quinn and Rohrbaugh (1983) typology. The work organization conditions include those that are most often associated with mental health as they encompass the components of both the demand-control (Karasek, 1979), demand-control-support (Karasek & Theorell, 1990) and effort-reward (Siegrist, 1996) models. Often-studied dimensions of mental health are included as outcome variables.

Job stress is defined as a process with three key components: stressors refer to some environmental events and conditions present in the environment; stress is the reaction of the organism following a felt experience and the consequences are the psychological, physical and behavioral responses resulting from a short, average or long term exposure to stressors (Ganster, 2008). Burnout, a domain-specific, proximal construct, is one such consequence. Depression and psychological distress are not specific to the sphere of work, but are often included as outcome variables in occupational stress research. Although our focus here is on mental health problems, there is strong evidence suggesting that they are associated with work injuries, adverse events, and unsafe behavior (Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011).

Drawing from diverse perspectives, we present, in what follows, a series of illustrative propositions that connect organizational culture to those work organization conditions that are associated with mental health.

Competing values and work organization conditions

Although work organization conditions and organizational culture are closely intertwined, they should not be confounded (Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000; Schein, 2004; Witte & Muijen, 1999). Just as societal cultural values would influence organizationally relevant outcomes (Taras, Kirkman, & Steel, 2010), organizational culture might influence work organization conditions. But this influence is not straightforward as the various characteristics of organizational culture might either alleviate or aggravate stress (Chang & Lu, 2007). This is illustrated in the analysis that follows.

Group culture. The defining characteristics of the group culture are social support, teamwork, participation, and learning. Each has a positive and a negative counterpart in terms of occupational stress. With social support as a key value, the group culture fosters human relations and interpersonal exchange. The organization is viewed as a friendly place to work in which people bring a lot of themselves. Leaders, in this culture, are regarded as mentors who provide a lot of social support, especially emotional support. Commitment from all parties is high and founded on trust and a genuine concern for people (Cameron & Quinn, 1999). However, in a context of social exchange (Blau, 1964), the provision of social support brings forth the requirement that each employee reciprocate in one way or another. This might be done by working longer hours or by accepting permeable and expandable work roles. Hence, the social support available in a group culture might increase job demands.

Teamwork is a second important characteristic of the group culture. With an emphasis on cooperation and mutual trust, teamwork should foster social support, especially from peers (Parris, 2003; Rousseau, Aubé, Morin, Chiochio, & Boudrias, 2008). Moreover, when work is performed in a team context, individuals apparently receive more feedback and recognition (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Marks & Panzer, 2004). But in order to attain collective goals, team members may have to support

those who are unable to meet accomplish task requirements (Marks et al., 2001), increasing the workload of some with associated long work hours (Aubé, Rousseau, Mama, & Morin, 2009). Group norms that develop within a context of teamwork could also foster the application of sanctions between members resulting in additional pressures (Salin, 2003). Teamwork might also involve unclear accountabilities and social loafing, which refers to the tendency on the part of some individuals to withhold effort when working in a team. In addition, when the tasks that team members have to perform are unstructured, ambiguity would increase and create conflicting demands and intra-team conflicts (Man & Lam, 2003).

A third defining characteristic of the group culture is employee participation. This culture encourages employees to make suggestions regarding how to improve their own work and overall performance. As a result, the group culture creates an empowering environment in which individuals perceive they have autonomy and influence. Consequently, in the group culture, individuals recognize that their work has meaning and that they have the skills to carry it out (Cameron & Quinn, 1999). Considering also that information sharing is an important feature of employee participation, informational support from leaders is likely to be high in the group culture. Conversely, the autonomy and control workers have over work methods, as well as their responsibility for problem solving could make work more demanding and thereby foster long work hours and feelings of overload.

With learning as a key value, the group culture promotes career development. This value is also associated with skill utilization and decision authority. Moreover, learning in the context of career development can be considered a form of recognition or a reward. There is also much evidence that learning bolsters feelings of self-efficacy (Machin & Fogarty, 2004; Schwoerer, May, Hollensbe, & Mencl, 2005). Learning may also provide a sense of job security as employee skills keep up with ongoing changes in the workplace. On the flip-side, learning is demanding in many ways. It adds to the workload, extends the working day and it could also create a psychological burden for employees who are increasingly expected to apply new learning back on the job (Lim & Johnson, 2002).

As far as mental health is concerned the group culture tends to develop task designs that promote the use of skills and decision authority, which are protective factors. Conversely, this culture type could increase workplace demands and intensify work in a way that cancels out the beneficial effects of skill use and decision authority. The group culture could also implement work organization conditions that promote social support whether from colleagues or from supervisors and thereby have a beneficial influence on employee mental health.

Developmental culture. The three defining characteristics of the developmental culture are innovation, change, and flexibility. Each of these has a positive and a negative counterpart in terms of occupational stress. Within a culture that values innovation, employee initiative and experimentation, each individual is expected to contribute creative solutions to solve puzzles of all sorts. Employees contribute their knowledge and expertise in the process of reaching organizational objectives (Cameron & Quinn, 1999). This culture might therefore result in greater decision authority and skill utilization with minimal controls. However, unpredictability, risk, and uncertainty often accompany the push for innovation (Cameron & Quinn, 1999). Conflicting demands might therefore be associated with this characteristic of the developmental culture.

A second defining characteristic of this culture is change, with constant pressures for ongoing organizational transformation and renewal. In such a context, the true source of job security is performance. This context might therefore involve some job insecurity in light of high performance standards. As a result, the developmental culture could foster a sense of powerlessness and diminishing control giving rise to aggression as a behavioural strategy used to regain control (Baillien & De Witte, 2009; Greenberg & Barling, 1999). With an emphasis on change and growth, there are, however, ample opportunities for skill utilization. In addition, employees are likely to enjoy significant rewards in such a culture. But change also poses its own challenges in terms of work organization conditions. The capacity to reinvent the business seemingly requires long work hours, an increased workload, and a fast pace of work.

Flexibility is a third defining characteristic of the developmental culture. The need for adaptability is often met with project-based structures that confer much decision authority to employees in getting the work done. Decentralized work arrangements would

again convey more decision authority. Moreover, such a structure, along with the preference for horizontal communication and cooperative, interdependent behavior, is likely to increase the amount of social support received from colleagues, especially the informational and instrumental forms. Flexibility, however, may come at a cost. When employees work within a project-based framework, reporting lines may get crossed (Cameron & Quinn, 1999). Employees may thus experience conflicting demands. The use of informal systems of control would exacerbate such role conflict. Also, in a project-based structure, employees may experience some job insecurity when no other project is lined up at the end of the current project.

As far as mental health is concerned, the developmental culture will tend to develop a decentralized work design that promotes the use of skills and decision authority with a positive impact on employee mental health. Conversely, this type of culture could give rise to conflicting demands and role conflict, which could then compromise the beneficial mental health effects of skill use and decision authority. In the developmental culture employees are likely to enjoy significant rewards that could have beneficial effects on employee mental health. But, in such a culture, the true source of job security is performance which could have greater harmful repercussions on mental health than the benefits of rewards.

Hierarchical culture. Stability, formalism, and control are three defining characteristics of the hierarchical culture. Each of these characteristics has a positive and a negative counterpart in terms of occupational stress. In a culture that values stability, foresight, and continuity, feelings of job security are likely to be shared by more employees. In such a culture, the pace of work is under control as the mantra is continuity rather than increasing outputs. Career development is also possible in such a context as it requires a long term outlook with the prerogative of building talent internally (Cameron & Quinn, 1999). But stability can also imply the absence of meaningful challenges that provide employees with opportunities to use their skills and receive recognition for their involvement in problem solving or decision making. The potential for growth and self-actualization is rather limited (Cameron & Quinn, 1999).

Formalism implies standardized rules and procedures, and a strong emphasis on rationality. In a culture that values formalism, employees are most likely to have

specialized jobs with narrow task definitions which in turn could reduce the likelihood of conflicting demands. Formal procedures and a high degree of structure would also control the pace of work and limit the occurrence of long work hours. From an occupational stress perspective, standardized rules may reduce the emotional demands associated with work in some settings. Moreover, the presence of formal procedures can increase the degree to which work demands are perceived as fair and thus reduce the occurrence of workplace violence (Hershcovis et al., 2007). Conversely, when procedures govern what people do, there are few opportunities for skill utilization or the exercise of decision authority. Indeed, a hierarchical culture that follows the precepts of bureaucratic organizations would limit the range of expected tasks. Moreover, the structure provided by specialized jobs and their narrow task definitions would reduce the need for informal coordination amongst peers, thus limiting interpersonal relations and social support from colleagues.

Control is another characteristic of the hierarchical culture, one that is likely to reduce the occurrence of conflicting demands. Clear lines of decision making authority and an emphasis on accountability would have such an effect. Moreover, the presence of clear reporting lines within a well-defined hierarchy would structure the leader-follower relationship, which might result in leader-member exchange relationships characterized by the provision of instrumental, tangible, and informational social support from the supervisor. On downside of control, however, is the lack of skill utilization in an organizational context that values centralized decision making. Decision authority is also limited in a hierarchical structure that is more effective at regulating behavior than it is at fostering personal initiative (Mintzberg, 1979). Finally, with an emphasis on procedures rather than on people, an erosion of employee motivation could be expected in a hierarchical culture. This emphasis on control could also lead to more employee surveillance that would result in a loss of privacy and autonomy that might contribute to aggression against supervisors (Greenberg & Barling, 1999).

As far as mental health is concerned, the hierarchical culture will tend to promote rigid task design centered on rules and control which leaves only narrow margins for decision authority. This could have harmful effects on the mental health of employees working in this type of culture. But a narrow roles and specific tasks could result in lower

workplace demands and reduce the likelihood of conflicting demands and thereby have beneficial effects on workers' mental health. The hierarchical culture could also promote social support and thereby play a beneficial role in employee mental health. In this type of culture it could well be seniority that determines both compensation and career advancement giving employees a certain level of job security which could prove beneficial for employee mental health.

Rational culture. Three defining characteristics of the rational culture are results, rivalry, and productivity. Each of these characteristics has a positive and a negative counterpart in terms of occupational stress. Within a culture that values results, the tasks delegated to employees are clear and the objectives are outlined with much precision. With clear performance metrics, this culture is likely to minimize conflicting demands. Moreover, when outcomes are valued more than behavioral scripts, employees may experience more decision authority as they can decide on the best course of action for achieving those outcomes. In the performance appraisal literature, this decision authority is often listed as one of the significant advantages of goal setting systems (Locke & Latham, 2002). Another positive outcome derived from an organizational emphasis on results is the rewards that are available to employees in such a culture. In contrast to organizations that are more process oriented, those that value results have a tendency to offer more gratifications in the form of monetary rewards with a more extensive use of variable pay schemes (Bamberger & Meshoulam, 2000). Another positive outcome might be the greater availability of informational support from supervisors as the goal-setting that is leveraged in such a culture requires ongoing conversations within leader-member dyads about expectations and goal achievement (Locke & Latham, 2002). On the downside, with regards to occupational stress, goal setting encourages people to exert more effort and work more to meet challenging goals (Locke & Latham, 1990). The consequences of high performance expectations and constant pressure to attain stretch objectives might very well be a greater workload, a faster pace of work, and long work hours. Drawing from a self-regulating model of work management (Hockey, 1986; Hockey, Briner, Tattersall, & Wiethoft, 1989), strong work-oriented goals require a high level of control to protect from disturbance. Hence, an emphasis on results might very well increase all psychological demands.

A second defining characteristic of the rational culture is rivalry. This value is externally oriented as it relates to an emphasis on competitiveness with regards to other firms trying to gain market share and increase profitability. Rivalry might therefore extend skill utilization as this key value implies an action-oriented stance. With its emphasis on winning, this culture would also imply generous rewards. In addition, when being highly competitive is perceived as a challenge, it could represent a source of pride and motivation for employees. Alternatively, rivalry might increase the workload and the pace of work as each employee joins the effort to improve competitiveness. Rivalry can also foster interpersonal conflict which could translate into aggressiveness and a climate of intimidation (Hershcovis et al., 2007).

Productivity, a third defining characteristic of the rational culture, relates a quantity or quality of output to the inputs required to produce it. Productivity improves either by increasing output or by decreasing inputs. The inputs involved in producing a quantity or quality of output can be quite variable depending on the circumstances. In terms of human capital input, improvements in productivity might be achieved through skill utilization. Improvements in productivity can also be gained by increasing employee inputs by way of gain sharing, a group incentive, and pay-for-performance wage systems. Whether such a formal reward structure is implemented or not, the push for productivity is likely to result in more rewards in one form or another. The emphasis on productivity might, however, contribute to a greater workload, a faster pace of work, and longer work hours. One way of getting the most out the company facilities is to have it operating on an ongoing basis. Consequently, the occurrence of shift work should be greater in the rational culture.

As far as mental health is concerned the rational type of culture will tend to promote decision authority and the use of skills which should have beneficial effects on employee mental health. With clear performance indicators and measurements, this culture is likely to minimize conflicting demands that could then also be beneficial for employee mental health. Conversely high performance expectations should result in greater workload, a faster pace of work, and long work hours that could then have harmful effects on employee mental health. The rational culture is characterized by an individualized work environment in which social support from colleagues is practically

nonexistent and supervisors are seen as demanding with harmful mental health repercussions.

Table 1 summarizes the expected relationships between organizational culture and those work organization conditions that are associated with stress and strain. The symbols used express expected higher (+) or lower (-) levels of each work organization condition. When a stronger significant relationship is expected between a characteristic of organizational culture and a work organization condition we report more than one symbol for emphasis.

Insert Table 1 about here

Taken together, these illustrative propositions suggest that different organizational cultures will give rise to different experiences of work demands, resources, and psychological strain. There seem to be quite different configurations of work organization conditions from one culture type to the next. Manifestations of psychological strain and of mental problems therefore appear to have quite different origins or “likely suspects” that might be traced back to organizational culture.

Discussion

An increasingly conspicuous gap in occupational stress research is the absence of context. Given the significant influence of context on individual-level relationships (Johns, 2006), the embedded nature of subsystems, and a burgeoning interest in the role of organizational culture in the formation of work stress (Chang & Lu, 2007), there is a need to better integrate research on organizational culture and occupational health psychology. Failure to address this need will result in a fractured and, we argue, incomplete understanding of workplace health and well-being. Although it is often recognized that technology, industry dynamics, and other such contextual factors influence the nature of work (Humphry, Nahrgang, & Morgeson, 2007), little is known about the likely influence of organizational culture, a phenomenological construct, on those work organization conditions that relate to mental health. We proposed an integrated theoretical framework that may be considered a first step toward more context-rich work stress research. Ultimately, this integrated framework might lead to a

deeper understanding of the contextual factors that can influence work organization conditions and mental health.

Research Implications

At least four research implications emerged from this review and integration. First, the framework implies the measurement of variables at different organizational levels and the creation of a hierarchical data structure nesting workers (level 1) within their work organizations (level 2). Such data structures could then be analyzed with multilevel regressions and structural equations (Goldstein, 1995; Raudenbush & Bryk, 2002) that make it possible to simultaneously examine mental health problems within individuals and between organizations, as well as to assess the effects of both independent and mediating variables. The main advantage of multilevel models therefore lies in the integration of the organizational and individual risk factors that together offer a fuller account of work-related phenomena. Such models that recognize the nested nature of work provide a platform for the integration of culture, work organization conditions, and mental health outcomes.

Second, the choice of a measurement strategy should be determined by how organizational culture is conceptualized. Researchers rarely agree on which essential dimensions to measure (Scott, Mannion, Davies, & Marshall, 2003), and a range of instruments with different properties are currently in use (Cameron & Quinn, 1999; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Scott, Mannion, Davies, & Marshall, 2003). We would, however, recommend either the Competing Values Instrument (Cameron & Quinn, 1999) or the Organizational Culture Profile (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991); two instruments that examine the values that constitute organizational culture. Values are more accessible assumptions (Detert et al., 2000) and may therefore be analyzed using quantitative methods (O'Reilly & Chatman, 1996; Sorensen, 2002).

Third, we see in the framework we advance ample opportunities for analyzing occupational health with both a comprehensive and a more focused approach. With an inclusive approach, the illustrative propositions that connect organizational culture and the work organization conditions associated with mental health may provide the backdrop for an integrated organizational diagnosis. Alternatively, one can choose a limited set of

work organization conditions. For example, knowing that social support in the workplace is an important protective factor (e.g., Halbesleben, 2006), researchers may use the list of variables included in the social relations dimension of the framework for developing and testing hypotheses that would include organizational culture and mental health.

A fourth research implication is that the proposed integrated framework expands Karasek's (1979) demands-control model to account for the broader environment. Chowdhury and Endres (2010) followed a similar path by introducing safety climate into the demands-control model. Future research may continue in this direction to further "rehabilitate" Karasek's highly influential model.

Managerial Implications

The stress management literature is inconclusive with regards to the organizational interventions that are the most effective (Bambra, Egan, Thomas, Petticrew, & Whitehead, 2007; Hurrell, 2005). This knowledge gap might relate to the fact that organizational culture determines, in part, whether employees will participate or not in such interventions, as implementation does not guarantee actual utilization (Poelmans & Sahibzada, 2004). This again underscores the need to pay attention to organizational culture as it might prove to be more influential than any formal policy or practice. A framework that can structure managerial understanding of the contextual factors that influence stress and strain is therefore necessary for effective of organization interventions.

Our integrated framework can provide managers with a more comprehensive understanding of the broader contextual factors that influence work organization conditions in their organization. When making decisions about work design, this framework may prompt managers to take into account organizational culture. In turn, when dealing with mental health issues, including burnout, depression, and psychological distress, managers need to tread further upstream to identify those elements of organizational culture that are ultimately causing ill-health.

The proposed integrated framework in this paper may also prompt those managers who are actively involved in shaping their organization's culture to consider the occupational health implications of the culture they are attempting to modify; but they

should also keep in mind that culture change takes time as it involves a complex learning process (Schein, 2004). Moreover, in doing so, managers may seek to strike a balance between those components of organizational culture that are associated with greater work demands and those that are more clearly related to decision authority and other such protective factors.

Limitations

Organizations have several distinctive collective characteristics and a possible limitation of our theoretical integration may be our unwavering focus on shared values. Although we kept this course in the interest of parsimony, this sole focus does not adequately account for the different levels of organizational culture. Furthermore, the competing values framework defines only four culture types; a simplification that may mask the complexity of collective characteristics.

Moreover, our analysis did not consider the subcultures that often exist within an organization (Cameron & Freeman, 1991; O'Reilly & Chatman, 1996; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005). These distinctive and localized occupational or work group cultures embedded within the broader organizational culture are important considerations (Schein, 1996). For example, accountants and engineers share assumptions about the nature of their work regardless of which organization they are employed by. If an organization has subcultures, whether functional, geographical or based on rank, these may also contradict each other, making organizational-level predictions quite uncertain. Nevertheless, Schein (2004) suggested that some organizations are dominated by a strong and coherent culture. Empirical validation of the propositions derived from our integrated framework should keep in mind that more than one culture can exist within the same organization.

A related consideration is culture strength (O'Reilly, 1989; O'Reilly & Chatman, 1996; Schein, 2004; Sorensen, 2002) and the role it might play in the associations between culture, work organization conditions, and mental health. Culture strength relates to how widely shared and strongly held are the central values of an organization (O'Reilly, 1989). Culture strength or tightness-looseness are believed to capture unique cultural variance (Gelfand, Nishii, & Raver, 2006); and we therefore recommend they be

considered in research linking work organization conditions and mental health. Furthermore, other factors like gender or personality traits might moderate the relationship between work organization conditions and mental health, but empirical scrutiny has not offered much support for this effect.

In addition, every organization is an open system that is constrained by its environment (Balthazard, Cooke, & Potter, 2006). There is constant pressure on any given culture to evolve and change. Absent from our framework are those external and internal factors that influence organizational culture over time. Our framework did not integrate such contingencies as workforce characteristics, industry, market instability, technology, public policies or competition. Wider societal values that influence organizational, group, and individual outcomes (Taras, Kirkman, & Steel, 2010) were also omitted. As such, this integration did not consider how organizational culture is shaped by external institutional constraints (Sainsaulieu, 1997) or how different levels of culture are embedded in others (Chao, 2000), with interrelationships among various levels (Erez & Gati, 2004).

A related limitation is that our proposed framework is linear. Cyclical patterns could be foreseen in which the magnitude of mental health problems in the organization could pressure management to initiate changes in systems and structures to improve health and well-being. Over time, organizational culture may change as a result of these pressures, suggesting that other casual connections may be envisioned in future research.

Despite the limits of the framework we presented in this paper, the integration of organizational culture into occupational stress models is a fruitful avenue to achieve a deeper understanding of occupational mental health problems in the workplace. The integrated framework presented in this article is an effort in that direction. By integrating streams of research that often remain separate; the framework may serve as a starting point for multilevel occupational stress research.

References

- Albrow, M. (1980). The dialectic of science and values in the study of organizations. In G. Salaman & K. Thompson (Eds.), *Control and ideology in organizations* (pp. 278-296). Cambridge, MA: MIT Press.
- Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology, 24*, 351-361.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 192-221.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Doveh, E. (2008). Firefighters, critical incidents, and drinking to cope: The adequacy of unit-level performance resources as a source of vulnerability and protection. *Journal of Applied Psychology, 93*, 155-169.
- Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity as Mediators. *Economic and Industrial Democracy, 30*(3), 348-371.
- Bakker, A. B., Demerouti, Evangelina. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology, 21*, 709-732.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M., & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation: A systematic review of task restructuring interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health, 61*, 1028-1037.

- Bitici, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*, 8, 28-41.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Buenger, V., Daft, R. L., Conlon, E. J., & Austin, J. (1996). Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences. *Organization Science*, 7, 557-576.
- Burke, R. J. (2001). Workaholism in organizations: The role of organizational values. *Personnel Review*, 30, 637-645.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 39-74). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationship to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Value Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behaviour. *International Journal of Manpower*, 26, 177-195.
- Chang, K., & Lu, L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 549-568.
- Chao, G.T. (2000). Multilevel issues and culture: An integrative view. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 308-348). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chao, G.T., & Moon, H. (2005). The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1128-1140.

- Chowdhury, S. K., & Endres, M. L. (2010). The impact of client variability on nurses' occupational strain and injury: Cross-level moderation by safety climate. *Academy of Management Journal*, *53*, 182-198.
- Clays, E., De Bacquer, D., Leynen, F., Kornitzer, M., Kittel, F., & De Backer, G. (2007). Job stress and depression symptoms in middle-aged workers--prospective results from the Belstress study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *33*, 252-259.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, *9*, 284-295.
- Deal, J. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, *25*, 850-863.
- Dewa, C. S., McDaid, D., & Ettner, S. L. (2007). An international perspective on worker mental health problems: Who bears the burden and how are costs addressed? *Canadian Journal of Psychiatry*, *52*, 346-356.
- Dulac, T., Delobbe, N., & Gries, A. (2003, may). *The impact of personal and organizational values on the content dimensions of the psychological contract*, Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology. Lisbon, Portugal.
- Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology: An International Review*, *53*, 583-598.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, *73*, 149-169.
- Ganster, D. C. (2008). Measurement challenges for studying work-related stressors and strains. *Human Resource Management Review*, *18*, 259-270.

- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1225-1244.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., & Goodman, E. A. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of Healthcare Management, 47*, 13-21.
- Glenn, S. S. (1991). Contingencies and meta-contingencies: Relations among behavioral, cultural, and biological evolution. In Lamal, P. A. (Ed.), *Behavioral analysis of societies and cultural practices* (pp. 39-73). Washington, DC: Hemisphere.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal, 19*, 58-68.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. New York: Harper Collins Business.
- Goldstein, H. (1995). *Multilevel statistical models*. London: Edward Arnold, Halstead Press.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 897-913.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1134-1145.
- Herscovis, S.M., Turner, N., Barling, J., Inness, M., LeBlanc, M.M., Arnold, K.A., Dupré, K.E., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 228-238.
- Hockey, G. R. J. (1986). A stress control theory of adaptation and individual differences in stress management. In G. R. J. Hockey, A. W. K. Gaillard, & M.G.H. Coles (Eds.), *Energetics and human information processing* (pp. 285-298). Dordrecht: Martinus Nijhoff.

- Hockey, G. R. J., Briner, R. B., Tattersall, A. J., & Wiethoff, M. (1989). Assessing the impact of computer workload on operator stress: The role of system controllability. *Ergonomics*, 32, 1401-1418.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Humprey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Hurrell, J. J. (2005). Organizational stress interventions. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 623-645). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 31, 386-408.
- Kanungo, R. N., & Medonca, M. (1994). Culture and performance. *Improvement Productivity*, 35, 447-453.
- Kanungo, R. N. (2006). Cross culture and business practice: Are they coterminous or cross-verging? *Cross Cultural Management-An International Journal*, 13, 23-31.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of the working life*. New York: Basic Books.
- Lee, S. K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 340.
- Lim, D. H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training & Development*, 6, 36-48.
- Locke, E. A., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*, 705-717.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development, 23*, 321-338.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing, 18*, 219-236.
- Machin, M. A., & Fogarty, G. J. (2004). Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context. *International Journal of Training & Development, 8*, 222-236.
- Man, D. C., & Lam, S. C. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 979-1001.
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2006). Social structures, agent personality and workers' mental health: A longitudinal analysis of the specific role of occupation and of workplace constraints-resources on psychological distress in the Canadian workforce. *Human Relations, 59*, 875-901.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*, 356-376.
- Marks, M. A., & Panzer, F. J. (2004). The influence of team monitoring on team processes and performance. *Human Performance, 17*, 25-41.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management, 30*, 217-236.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Associations with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies, 11*, 25-44.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2008). The role of culture as a driver of quality management and performance: Infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences, 39*, 671-702.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*, 71-94.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review, 31*, 9-25.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults and commitment. *Research in Organizational Behavior, 18*, 157-200.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. M. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*, 487-516.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 591-623.
- Park, K.-O. (2007). Social support for stress prevention in hospital settings. *Journal of The Royal Society for the Promotion of Health, 127*, 260-264.
- Parris, M. A. (2003). Work teams: Perceptions of a ready-made support system? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 15*, 71.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper and Row.
- Peterson, M., & Wilson, J. F. (2002). The culture-work-health model and work stress. *American Journal of Health Behavior, 26*, 16-24.
- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review, 14*, 409-431.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*, 363-377.

- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman, & W. A. Passmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 5, pp. 115-142), Greenwich, CT: JAI Press.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 414-437.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F., Boudrias, J.-S., & Morin, E. M. (2008). Social interactions at work and psychological health: The role of leader member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1755-1777.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise: organization, culture et développement*, 2^e édition. Paris : Presses de sciences PO et Dalloz.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213-1232.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38, 9-20.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3 ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schwoerer, C., May, D. R., Hollensbe, E. C., & Mencl, J. (2005). General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 111-129.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38, 923-945.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects on high effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health psychology*, 15, 27-41.

- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Stansfeld, S. A., & Candy, B. (2006). Psychosocial work and environment and mental health: A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, 443-462.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multi-analytic review of Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95, 405-439.
- Thompson, K. R., & Luthans, F. (1990). Organizational culture: A behavioral perspective. In Schneider, B. (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60, 1117-1131.
- Vuuren, M. V., Veldkamp P., B., de Jong, D. T. M., & Seydel, R. E. (2008). Why work? *Personnel Review*, 37, 47.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 83-114), Greenwich, CT: JAI Press.
- Zwetsloot, G., & Leka, S. (2010). Corporate culture, health, and well-being. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 250-268), West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.

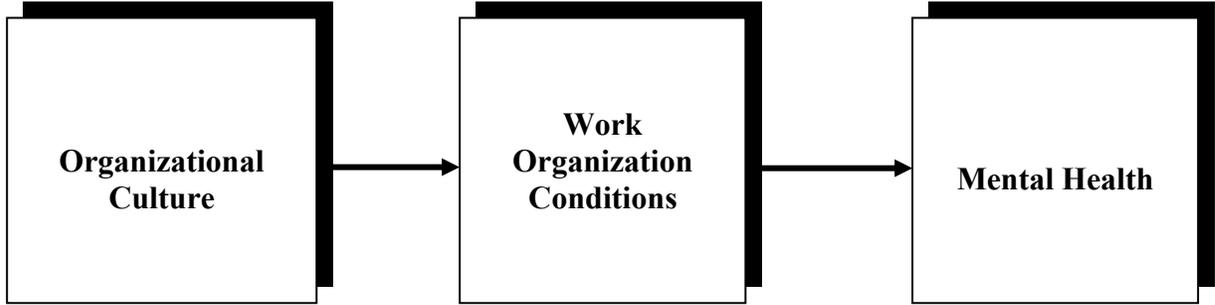


Figure 1 An integrative model of the influence of organizational culture on mental health

Table 1: Organizational culture and the work organization conditions

Work Conditions	Organization	Organizational Culture			
		Group	Developmental	Hierarchical	Rational
Task design					
• Skill utilization		++	++	---	++
• Decision authority		++	+++	--	+
Job demands					
• Psychological demands					
○ Workload		++++	+	--	+++
○ Pace of work		++	+	--	+++
○ Conflicting demands		++	+++	--	
• Emotional demands		++		-	
• Physical demands		++			
• Contractual demands					
○ Long work hours		++++	+	-	++
○ Shiftwork					+
Social relations					
• Social support from colleagues					
○ Instrumental		++	++	-	-
○ Tangible		++	+	-	-
○ Informational		++	++	-	-
○ Emotional		++	+	-	-
• Social support from supervisors					
○ Instrumental		+	+	+	+
○ Tangible		+	+	+	+
○ Informational		++	+	+	+
○ Emotional		++	--	--	--
• Harassment		--			+
• Physical violence		--			
• Aggression		--	+	+	+
• Intimidation		--	+		+
Gratifications					
• Recognition		++		-	
• Motivation		++		-	+
• Rewards		+	+		+++
• Career development		+		+	
• Job security		++	+	++	
• Self-esteem		++			

C **HAPITRE 4** Méthodologie

Le présent chapitre pose les balises méthodologiques que nous avons utilisées pour atteindre les objectifs de recherche fixés. Tel que souligné en cours d'introduction, la réalisation de la présente recherche vise l'atteinte de deux objectifs. Le premier vise à établir la contribution spécifique de la culture organisationnelle sur la détresse psychologique et l'épuisement professionnel. Le second vise à examiner le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail dans la relation entre la culture organisationnelle, la détresse psychologique et l'épuisement professionnel. Dans le but d'atteindre ces objectifs de recherche, nous avons eu recours, dans cette thèse, à une approche quantitative. Nous avons utilisé des données primaires recueillies auprès d'un échantillon d'entreprises au Québec et clientes d'une grande compagnie d'assurances canadienne. Ces données ont l'avantage de nous permettre de documenter et d'analyser transversalement les divers éléments du modèle théorique présenté au chapitre 3. Grâce à l'utilisation de ces données, nous avons pu évaluer la contribution spécifique de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail au problème de la détérioration de la santé mentale chez les travailleurs. Nous aborderons, dans un premier temps, la population à l'étude, la stratégie de collecte de données ainsi que les instruments utilisés pour recueillir les informations. Dans un deuxième temps, nous présenterons les mesures des variables à l'étude. Finalement, nous présenterons la stratégie et les méthodes d'analyses utilisées pour atteindre nos objectifs de recherche.

4.1 La population à l'étude

La présente thèse doctorale s'inscrit dans le cadre de l'étude SALVEO de l'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale (ERTSM) de l'Université de Montréal. Dans le cadre de cette recherche, la population étudiée est constituée de la liste des clients, de la province de Québec, d'une grande compagnie d'assurance. En s'appuyant sur le modèle théorique présenté au chapitre 3, la contribution de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail aux problèmes de santé

mentale dans la main-d'œuvre est évaluée à partir d'une analyse de données transversales.

Les données de l'étude SALVEO ont été recueillies entre 2009 et 2012 dans 63 établissements canadiens sélectionnés au hasard parmi une liste d'entreprises clientes d'une grande compagnie d'assurance. Les établissements sélectionnés aléatoirement par l'équipe de recherche étaient invitées à participer à la recherche par leur compagnie d'assurance et seules les entreprises ayant acceptées de participer ont été contacté par la suite. L'échantillon contient des établissements provenant de plusieurs secteurs industriels diversifiés (i.e. développement de logiciels, assurances, maintenance, vente aux détails) dont 19 établissements dans le secteur secondaire et 44 dans le secteur tertiaire. Parmi ces établissements, 19 sont syndiqués et la taille des établissements varie entre 30 et 1900 employés.

Dans chaque établissement, un échantillon aléatoire d'employés a été sélectionné à partir des listes d'employés fournies par l'employeur. La proportion d'employés sélectionnés varie entre 28% et 100% en fonction de la taille de l'établissement. Au total, 2956 individus ont été sélectionnés dont 2162 ont accepté de participer à l'étude pour un taux de réponse de 73.1%. Après l'élimination des valeurs manquantes, l'échantillon comporte 1824 travailleurs (n=1824) dont 46.4% sont des femmes, l'âge moyen est de 40.2 ans et 70.3% vivent en couple. De plus, dans chaque entreprise deux gestionnaires ont été sélectionnés, pour un total de 75 gestionnaires. Des certificats d'éthique ont été délivrés par les Universités de Montréal, McGill, Bishops, Laval et Concordia.

4.2 Outil de recherche : le questionnaire

Dans la présente étude, la collecte de données, pour les travailleurs, est effectuée à l'aide d'un questionnaire structuré, qui demeure la méthode de collecte de données la plus utilisée en recherche quantitative. Ce type d'outil de recherche, à l'aide de questions fermées, permet de rejoindre directement un grand nombre de personnes. Conséquemment, il permet de traiter de grands échantillons et ainsi observer des relations statistiques et des comparaisons chiffrées (Thiétart et coll., 1999). Le questionnaire comporte 295 questions réparties selon quatre sections distinctes, soit la section santé et bien-être, la section travail, la section hors-travail et la section caractéristiques

personnelles. Les données sont recueillies à l'aide d'un écran tactile et du logiciel Questionnaire Development System (QDS).

Les échelles utilisées dans ce questionnaire sont, pour la plupart, issues de la littérature sur le sujet et donc ont été utilisées et validées à plusieurs reprises. Suite à son élaboration, le questionnaire a été soumis à un pré-test. L'enquête du pré-test a été menée auprès de travailleurs œuvrant dans un service municipal du 5 décembre 2008 au 8 février 2009. Au total, 411 travailleurs ont répondu questionnaire, soit 284 policiers et 127 civils. Le taux de participation a été de 48,07%. Suite au pré-test, des modifications ont été apporté en fonction des commentaires reçus, dans l'optique d'éviter les ambiguïtés lors de l'administration subséquente du questionnaire. Pour les gestionnaires, ils devaient, eux aussi, répondre à un questionnaire portant sur les valeurs organisationnelles mise de l'avant par leur organisation.

4.3 Mesure des variables

Cette section s'attarde à la présentation de chacune des variables à l'étude dans la présente recherche, ainsi que des indicateurs de mesure utilisés. Il sera d'abord question des variables dépendantes, soit la détresse psychologique et l'épuisement professionnel. Suivra la variable indépendante, soit la culture organisationnelle. La variable médiatrice, soit les conditions de l'organisation du travail, sera abordé dans un troisième temps. Finalement, il sera question des variables contrôles : soit les mesures hors-travail et les caractéristiques individuelles.

4.3.1 Mesure des variables dépendantes

Dans le modèle de recherche présenté ultérieurement, nous avons retenu deux variables dépendantes. Il s'agit, rappelons-le, de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel.

La détresse psychologique est mesurée à l'aide du General Health Questionnaire (GHQ) (Goldberg, 1972) qui a pour objectif de dépister des troubles psychiques mineurs en population générale. Il s'agit d'un questionnaire auto-administré à partir duquel le répondant évalue son état au cours des deux dernières semaines. Chaque item comporte quatre réponses possibles et le travailleur s'évalue par rapport à ce qu'il ressent. Plusieurs versions du GHQ ont été mises au point (GHQ-60, GHQ-30, GHQ-28 et GHQ-12) mais

pour les besoins de notre recherche, nous avons décidé d'utiliser le GHQ-12 car les études démontrent que la version abrégée est aussi valide que les versions plus longues du GHQ (Goldberg et al., 1997). La fidélité du GHQ-12 est bonne puisque les études antérieures utilisant le GHQ-12 rapportent des alpha de Cronbach variant entre 0.82 et 0.86 (Goldberg et al., 1997). Pour notre étude, l'alpha de Cronbach pour la détresse psychologique est de 0.85. Par ailleurs, il est important de mentionner que ce questionnaire ne mesure que des variations d'état et ne tient pas compte des manifestations symptomatiques de trait, ni des troubles plus durables ou plus anciens. De ce fait, il ne peut permettre de faire des diagnostics cliniques. Le tableau 3, à la page suivante, présente les items du GHQ-12.

L'épuisement professionnel, quant à lui, est mesuré à l'aide du Maslach Burnout Inventory (MBI) de Maslach et Jackson (1981, 1986). Actuellement, on décline trois versions du MBI : la version originale qui est le MBI-human services survey (MBI-HSS) à destination des travailleurs de la santé, le MBI-educators survey (MBI-ES) pour les travailleurs de l'éducation et le MBI-general survey (MBI-GS) pour toutes les autres catégories de travailleurs. Pour notre étude, nous avons retenu le MBI-GS puisque notre recherche s'adresse à toutes les catégories de travailleurs. Cette version du MBI comporte 16 items (voir Tableau 3) : 5 items pour l'épuisement, 5 items pour le cynisme et 6 items pour l'efficacité professionnelle. La fidélité des scores obtenus à l'aide de cet outil est satisfaisante ainsi que sa consistance interne (l'épuisement : $\alpha= 0.90$; le cynisme : $\alpha= 0.80$ et la diminution du sentiment d'efficacité professionnelle : $\alpha=0.80$).

Tableau 3 : Mesures de la santé mentale

Variables	Mesures
Détresse psychologique	General Health Questionnaire (GHQ) (Goldberg, 1972). Version française Pariente et al. (1992) Échelle additive de 12 items en 4 points (moins que d'habitude à beaucoup plus que d'habitude). Avez-vous été capable de vous concentrer sur tout ce que vous faites; avez-vous manqué de sommeil à cause de vos soucis; avez-vous le sentiment de jouer un rôle utile dans la vie; vous êtes-vous senti capable de prendre des décisions; vous êtes-vous senti constamment tendu ou stressé; avez-vous eu le sentiment que vous ne pourriez pas surmonter vos difficultés; avez-vous été capable d'apprécier vos activités quotidiennes normales; avez-vous été capable de faire face à vos problèmes; avez-vous été malheureux et déprimé; avez-vous perdu confiance en vous-même; vous êtes-vous considéré comme quelqu'un qui ne valait rien; vous êtes-vous senti raisonnablement heureux, tout bien considéré. (alpha=0.85)
Épuisement professionnel	Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS) (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). Version française Leiter et Robichaud (1997). Échelle additive de 16 items en 6 points (0=jamais, 6=à chaque jour). Épuisement (5 items) : je sens que mon travail m'épuise sur le plan émotif; je me sens complètement vidé(e) à la fin d'une journée de travail; je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que je dois affronter une nouvelle journée au travail; travailler toute la journée représente vraiment un effort pour moi; je sens que mon travail m'épuise complètement. (alpha=0.90) Cynisme (5 items) : j'ai moins d'intérêt pour mon travail depuis que j'ai commencé cet emploi; je suis devenu(e) moins enthousiaste pour mon travail; je veux simplement faire mon travail et ne pas être dérangé(e); je doute de la valeur de mon travail; je suis devenu(e) cynique à propos du fait que mon travail puisse contribuer à quoi que ce soit. (alpha=0.80) Efficacité professionnelle (6 items) : j'arrive à résoudre efficacement les problèmes qui se présentent dans mon travail; j'ai l'impression que ma contribution est utile aux réalisations de cette organisation; selon moi, je fais un bon travail; je me sens stimulé(e) lorsque j'accomplis quelque chose au travail; pour ce travail, j'ai accompli beaucoup de choses qui en valaient la peine; au travail, j'ai vraiment l'impression que je suis efficace pour faire avancer les choses. (alpha=0.80)

4.3.2 Mesure de la variable indépendante

La variable indépendante de notre modèle est la culture organisationnelle. Afin d'obtenir une vaste couverture empirique de ce concept, cette variable est mesurée au niveau des employés ainsi qu'au niveau des gestionnaires. Ce faisant, les analyses permettront d'intégrer une double évaluation de la culture organisationnelle, à savoir

celle telle que perçue au niveau micro-organisationnel (l'employé), et celle présente au niveau macro-organisationnel (gestionnaire).

À travers les années, plusieurs mesures de la culture organisationnelle ont été développées. Certaines sur la base des valeurs, telle que celle de O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991), alors que d'autres se concentrent sur les pratiques de gestion des organisations comme Denison (1990), Hostefe, Neuijen, Ohavy et Sanders (1990), Cooke et Rousseau (1988), et Van Den Berg et Wilderom (2004). Dans les écrits antérieurs, il semble donc exister plusieurs échelles de la culture organisationnelle. Par contre, les valeurs sont plus accessibles que les croyances et plus fiables que les artefacts pour mesurer la culture organisationnelle (Schein, 1985).

Dans le cadre de notre étude, nous utilisons l'Organizational Culture Profile (OCP) qui est l'échelle de valeurs organisationnelles développée par O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) et validée en français par Evraert et Prat (2003). Les répondants doivent indiquer dans quelle mesure les différentes caractéristiques, mentionnées dans l'outil de mesure, décrivent la culture de leur organisation. L'échelle contient 26 items (voir Tableau 4), qui correspondent à des valeurs susceptibles de caractériser la culture d'une organisation et les réponses sont présentées sur une échelle de Likert en 5 points allant de 1=Pas du tout à 5=Dans une très grande mesure. Les différentes valeurs sont dispersées, au hasard, à travers l'instrument de mesure et les différents items représentent les 4 types de cultures organisationnelles que l'on retrouve dans la typologie des valeurs concurrentes de Quinn et Rohbaugh (1983). Ainsi, l'utilisation de cet outil pour mesurer la culture organisationnelle, nous permet de mesurer la perception que le travailleur a de la culture de son organisation. De plus, deux questionnaires de chacune des entreprises sélectionnées ont également évalué la culture de leur organisation à partir de cet outil de mesure. Les questionnaires étaient ainsi appelés à identifier les valeurs véhiculées par leur organisation.

Tableau 4 : Échelle de la culture organisationnelle (employés et gestionnaires)

Variables	Mesures
Culture organisationnelle	Organizational Culture Profile (OCP) (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). Version française de Evraert et Prat (2003). Échelle de 26 item en 5 points (Pas du tout à dans une très large mesure) : équitable/juste; Respect des droits de l'individu; tolérante; responsable vis-à-vis de la société; compétitive; axée sur la réussite; analytique; axée sur le côté humain; axée sur le travail d'équipe; prête à collaborer avec les autres; axée sur l'action; prête à expérimenter; peu axée sur le respect des règles; rapide à saisir les occasions; innovante; prenant des risques; prudente; attentive aux détails; précise; axée sur les règles; sécurité d'emploi; stabilité; agressive; prévisible.

En se basant sur l'étude de Marchand et al. (2013), il est possible d'utiliser l'OCP pour mesurer la culture organisationnelle auprès des travailleurs et des gestionnaires et ce afin que les quatre types de cultures tels que définis par la typologie des valeurs concurrentes y soient représentés. Les auteurs ont soumis les 26 items de l'OCP à une analyse factorielle en composante principale avec une rotation oblique afin de permettre aux différents facteurs de corrélérer entre eux puisque plusieurs perceptions de la culture peuvent coexister dans une même organisation (K. Cameron & Freeman, 1991; O'Reilly & Chatman, 1996; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005). Leurs résultats identifient une solution factorielle à quatre (4) facteurs qui représentent 75% de la variance associée à l'échelle de mesure. Les quatre (4) facteurs identifiés sont la culture groupale ($\alpha=0.89$), la culture hiérarchique ($\alpha=0.82$), la culture développementale ($\alpha=0.82$) et la culture rationnelle ($\alpha=0.83$). Ainsi, leurs résultats démontrent une correspondance très forte entre leur structure factorielle et la typologie des valeurs concurrentes. Le tableau 5, présenté à la page suivante, identifie les items de l'OCP selon les quatre types de culture définis par la typologie des valeurs concurrentes. De plus, leurs analyses suggèrent que quatre facteurs sont suffisants pour capturer une très grande partie des aspects essentiels qui définissent la culture d'une organisation.

Tableau 5 : Items de l'OCP et la typologie des valeurs concurrentes

Type de culture	Principales valeurs	Items de l'OCP
Culture groupale (alpha=0.89)	Cohésion Morale Développement des RH Communication Coopération Confiance Travail d'équipe Ouverture d'esprit Participation	Équitable/juste (OCP1) Respect des droits de l'individu (OCP2) Tolérante (OCP3) Responsable vis-à-vis de la société (OCP4) Axée sur l'individu (OCP10) Axée sur le travail d'équipe (OCP11) Prête à collaborer (OCP12)
Culture Développementale (alpha=0.82)	Flexibilité Créativité Expérimentation Risque Autonomie Adaptation Préparation Innovation	N'ayant aucune règle (OCP15) Prenant des risques (OCP18) Innovante (OCP17) Expérimentale (OCP14) Cherchant les opportunités (OCP16)
Culture Hiérarchique (alpha=0.82)	Stabilité Ordre Rationalité Prédictibilité Sécurité Coordination Procédure	Cherchant la sécurité (OCP23) Cherchant la stabilité (OCP24) Axée sur les règles (OCP22) Prévisible (OCP26) Prudente (OCP19) Attentive aux détails (OCP20) Précise (OCP21)
Culture Rationnelle (alpha=0.83)	Productivité Efficacité Compétition Agressive Orientée sur les résultats Planification Fixation d'objectifs Axée sur l'action	Axée sur la réussite (OCP6) Axée sur les résultats (OCP8) Compétitive (OCP5) Ayant de fortes attentes de performance (OCP7) Axée sur l'action (OCP13) Agressive (OCP25) Analytique (OCP9)

Adapté de Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013)

4.3.3 Mesure de la variable médiatrice

Dans le modèle de recherche proposé, rappelons que nous avons retenu une variable médiatrice. Il s'agit des conditions de l'organisation du travail qui comprend quatre dimensions : la conception des tâches, les demandes du travail, les relations sociales et les gratifications. Les prochaines sections s'attardent à la mesure de chacune de ces dimensions.

4.3.3.1 La conception des tâches

La latitude décisionnelle, qui est composée de deux sous-échelles, l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle, est mesurée à l'aide du Job Content Questionnaire (JCQ) de Karasek (Karasek, 1985; Karasek et al., 1998). L'échelle de la latitude décisionnelle comprend 9 items dont 6 items pour l'utilisation des compétences et 3 items pour l'autorité décisionnelle (voir tableau 6). Toutes les réponses sont présentées sur une échelle de Likert graduée de 4=Tout à fait d'accord à 1=Pas du tout d'accord. Cette échelle, employée dans de nombreuses études, comportent de bonnes qualités psychométriques et est validée en français (Brisson et al., 1998; Brisson et Larocque, 2001; Karasek et al., 1998; Larocque, Brisson et Blanchette, 1998; Niedhammer, 2002; Niedhammer et al., 2006). L'alpha de Cronbach, pour notre étude est de 0.80 pour l'utilisation des compétences et 0.79 pour l'autorité décisionnelle.

4.3.3.2 Les demandes du travail

Les demandes du travail, rappelons-le, sont constituées des demandes psychologiques, des demandes physiques et des demandes contractuelles. Les demandes psychologiques au travail sont aussi mesurées à l'aide du JCQ de Karasek (Karasek, 1985; Karasek et al., 1998). L'échelle de demandes psychologiques comprend 9 items (voir Tableau 6). Toutes les réponses sont présentées sur une échelle de Likert graduée de 4=Tout à fait d'accord à 1=Pas du tout d'accord. La version française de l'échelle de demandes psychologiques présente une validité satisfaisante quoique plus limitée que l'échelle de latitude décisionnelle (Brisson et al., 1998; Brisson et Larocque, 2001; Karasek et al., 1998; Larocque, Brisson et Blanchette, 1998; Niedhammer, 2002; Niedhammer et al., 2006). L'alpha de Cronbach est de 0.73 pour notre étude.

Les demandes physiques sont évaluées à l'aide d'un item de l'échelle de mesure développée par Siegrist (1996), l'Effort-Reward Imbalance (ERI). Les réponses sont présentées sur une échelle de Likert en 4 points soit pas du tout d'accord à tout à fait d'accord.

Les demandes contractuelles comprennent les heures travaillées et l'horaire de travail. Les heures travaillées sont obtenues à partir du nombre total d'heures travaillées par semaine à tous les emplois incluant les heures supplémentaires. L'horaire de travail est mesurée à l'aide de la fréquence de l'exposition à des horaires de jour, normal de soir,

normal de nuit et à des horaires irréguliers ou imprévisibles. Les réponses sont présentées sur une échelle de Likert graduée de 1=jamais à 4= tout le temps. Cette échelle de mesure provient de l'Enquête sociale et de santé réalisée au Québec (ESSQ-1998).

4.3.3.3 Les relations sociales

Les relations sociales, qui sont constituées de deux sous-échelles soit le soutien social du superviseur et le soutien social des collègues, sont mesurées à l'aide du JCQ (Karasek et al., 1998). L'échelle de mesure comprend 8 items, 4 items pour le soutien social du superviseur et 4 items pour le soutien social des collègues (voir Tableau 6). Les réponses sont présentées sur une échelle de Likert graduée en 4 points allant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord. Les qualités psychométriques de l'échelle du soutien social au travail du JCQ sont satisfaisantes au regard de la cohérence et de la validité (Brisson et al., 1998; Brisson et Larocque, 2001; Karasek et al., 1998; Larocque, Brisson et Blanchette, 1998; Niedhammer, 2002). Pour le soutien du superviseur l'alpha de Cronbach est de 0.89 et pour le soutien des collègues l'alpha est de 0.83.

4.3.3.4 Les gratifications

Les gratifications sont mesurées à l'aide du Effort-Reward Imbalance (ERI) de Siegrist (1996). Les gratifications sont composées de trois sous-échelles : les reconnaissances, les possibilités de développement de carrière et l'insécurité d'emploi (voir Tableau 6). Les reconnaissances sont mesurées à l'aide 5 items (alpha=0.82), les possibilités de développement de carrière à l'aide de 4 items (alpha=0.69) et l'insécurité d'emploi à l'aide de 2 items (alpha= 0.65). Les réponses sont présentées sur une échelle de Likert en 4 points allant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord.

Tableau 6 : Mesures des conditions de l'organisation du travail

Variables	Mesures
Utilisation des compétences	Job Content Questionnaire (JCQ) (Karasek, 1985). Version française de Brisson et al., (1998). Échelle additive de 6 items en 4 points (Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord) : Mon travail exige que j'apprenne des nouvelles choses; Mon travail exige un niveau élevé de qualifications; Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité; Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses (inversé); Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes; Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles. (alpha=0.80)
Autorité décisionnelle	Job Content Questionnaire (JCQ) (Karasek, 1985). Version française de Brisson et al., (1998). Échelle additive de 3 items en 4 points (Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord) : J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail; Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome; J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail. (alpha=0.79)
Demandes	<ol style="list-style-type: none">1) <i>Demandes physiques</i>. Effort-Reward Imbalance (ERI) (Siegrist, 1996). Version française de Niedhammer et al. (2000). 1 item en 4 points (Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord) : Mon travail exige des efforts physiques.2) <i>Demandes psychologiques</i>. Job Content Questionnaire (JCQ) (Karasek, 1985) Version française de Brisson et al. (1998). Échelle additive de 9 items en 4 points (Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord) : Mon travail exige d'aller très vite; Mon travail exige de travailler très fort mentalement; On ne me demande pas d'effectuer une quantité de travail excessive; J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail; Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres; Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes; Mon travail est souvent interrompu avant que je ne l'ai terminé, je dois alors y revenir plus tard; Mon travail est très mouvementé; Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur. (alpha=0.73)3) <i>Heures travaillées</i> : Par semaine à tous les emplois.4) <i>Horaire de travail</i> : Fréquence de l'exposition à des horaires normal de jour, normal de soir, normal de nuit et à des horaires irrégulier ou imprévisible (1=jamais, 2=de temps en temps, 3=assez souvent, 4=tout le temps).

Tableau 6 : Mesure des conditions de l'organisation du travail (suite)

Variables	Mesures
Relations sociales	<p>1) <i>Soutien social du superviseur</i> : Job Content Questionnaire (JCQ) (Karasek, 1985). Version française de Brisson et al. (1998). Échelle additive de 4 items en 4 points (Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord) : Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés; Mon supérieur prête attention à ce que je dis; Mon supérieur m'aide à mener mon travail à bien; Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés. (alpha=0.89)</p> <p>2) <i>Soutien social des collègues</i> : Job Content Questionnaire (JCQ) (Karasek, 1985). Version française de Brisson et al. (1998). Échelle additive de 4 items en 4 points (Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord) : Les collègues avec qui je travaille sont compétents pour accomplir leur travail; Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt; Les collègues avec qui je travaille sont amicaux; Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mon travail à bien. (alpha=0.83)</p>
Gratification	<p>Effort-Reward Imbalance (ERI) (Siegrist, 1996). Version française de Niedhammer et al. (2000). Échelle additive de 11 items en 4 points (pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord) : Reconnaissance (5 items) : Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs; Je reçois le respect que je mérite de mes collègues; Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles; On me traite injustement à mon travail; Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail. (alpha=0.82) Développement de Carrière (4 items) : Mes perspectives de promotion sont faibles; Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation; Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes. (alpha=0.69) Insécurité d'emploi (2 items) Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre des changements indésirables dans ma situation de travail; Ma sécurité d'emploi est menacée. (alpha=0.65)</p>

4.3.4 Les variables contrôles

Pour les besoins de notre étude, nous avons contrôlé pour deux grands groupes de variables soit les variables liées aux aspects hors-travail de la vie de l'individu et les variables liées aux caractéristiques individuelles. Tel qu'exposé au chapitre 1, ces variables jouent un rôle important dans l'explication des problèmes de santé mentale au travail.

4.3.4.1 Les variables hors-travail

Nous avons contrôlé pour certaines variables reliées à la situation familiale telle que le statut matrimonial, le statut parental, le statut économique du ménage et l'emploi du conjoint. Ainsi que pour les tensions conjugales et parentales et pour le soutien social hors-travail. Le tableau 7 présente les mesures des variables hors-travail.

Tableau 7 : Mesures des variables hors travail

Variabiles	Mesures
Statut matrimonial	Quel est votre état matrimonial actuel? 1=marié, 2=en union libre/conjoint de fait, 3=veuf ou veuve, 4=séparé, 5=divorcé, 6=célibataire, jamais marié.
Emploi du conjoint	Votre conjoint(e) occupe-t-il (elle) actuellement un emploi? 0=Non, 1=Oui
Tensions avec le conjoint	Échelle additive de 4 items, dont 3 items de Wheaton, 1994 (vrai/faux) : Votre conjoint ne vous comprend pas; Votre conjoint ne vous témoigne pas assez d'affection; Votre conjoint n'est pas suffisamment engagé dans votre relation. (oui/non) : Avez-vous eu des disputes de plus en plus fréquentes avec votre conjoint (12 derniers mois). (alpha=0.70)
Statut parental	Variable dichotomique décrivant la présence d'enfants dans le ménage : 0=absence, 1=présence. Âge des enfants mesuré en années.
Tensions avec les enfants	Échelle additive de 3 items, dont 2 items de Wheaton, 1994 (vrai/faux) : Un de vos enfants semble très malheureux; Le comportement d'un de vos enfants vous inquiète sérieusement. En général, comment décririez-vous les relations que vous avez avec vos enfants : 1=aucun problème; 2=presque pas de problème; 3=des problèmes occasionnels, 4=des problèmes fréquents, 5=des problèmes constants. (alpha=0.60)
Statut économique du ménage	Échelle en 10 catégories : moins de 20 000\$; 20 000\$ à 29 000\$; 30 000\$ à 39 000\$; 40 000\$ à 49 000\$; 50 000\$ à 59 000\$; 60 000\$ à 69 000\$; 70 000\$ à 79 000\$; 80 000\$ à 89 000\$; 90 000\$ à 99 000\$; 100 000\$ et plus.
Soutien social hors travail	Échelle additive en 4 items (oui/non) : Y a-t-il dans votre entourage (vos amis ou votre famille) quelqu'un à qui vous pouvez vous confier, parler librement de vos problèmes; Y a-t-il dans votre entourage (vos amis ou votre famille) quelqu'un qui peut vous aider si vous êtes mal pris? Y a-t-il dans votre entourage (vos amis ou votre famille) quelqu'un de qui vous vous sentez proche et qui vous démontre de l'affection; Utilisez-vous l'Internet (groupe de discussion, Facebook, My Space, etc.) pour obtenir de l'aide ou du soutien.

Pour les tensions avec le conjoint, nous utilisons quatre indicateurs dont trois développés par Wheaton (1994) et un item tiré de l'Enquête nationale sur la santé des populations (ENSP) de Statistiques Canada ($\alpha=0.70$). En ce qui concerne les tensions avec les enfants, nous utilisons une échelle comportant trois items dont deux de Wheaton (1994) et un item tiré de l'Enquête sociale et de santé réalisée au Québec (ESSQ-98) ($\alpha=0.60$).

Le soutien social hors-travail, est quant à lui, mesuré par une échelle additive de quatre items (oui/non). Les items portent sur la présence d'un confident, d'une personne sur qui compter en cas de crise et d'une personne qui fait sentir de l'amour et de l'attachement. Ces trois items sont tirés de l'ENSP. Le quatrième item porte sur l'utilisation des réseaux sociaux pour obtenir de l'aide et du soutien.

4.3.4.2 Les caractéristiques personnelles

Nous avons également contrôlé pour certaines variables individuelles telles que la démographie, la santé physique auto-rapportée, les habitudes de vie ainsi que certains traits psychologiques car ces variables sont régulièrement associées avec les problèmes de santé mentale au travail tel que démontré au chapitre 1. Les répondants doivent indiquer leur genre, leur âge et leur scolarité complétée. Une multitude de problèmes de santé physique, différent des problèmes de santé mentale, ont également été énoncés dans le questionnaire où les répondants devaient indiquer le nombre de problèmes de santé chroniques dont ils souffraient. Cet énoncé est une question générale se rapportant à l'état de santé physique et non à l'état de santé psychologique. Ainsi, on demande aux répondants de rapporter un état de santé qui dure depuis six mois ou plus et qui a été diagnostiqué par un professionnel de la santé. Enfin, les répondants devaient également indiqués leurs habitudes de vie concernant leur consommation d'alcool, de cigarettes et la fréquence de leur activité physique.

La mesure des traits psychologiques repose sur des échelles connues et validées depuis plusieurs années pour l'estime de soi (Rosenberg, 1979) et le centre de contrôle (Pearlin et Schooler, 1978). L'estime de soi et le centre de contrôle sont mesurés à l'aide d'une échelle additive en 5 points (tout à fait en désaccord/tout à fait d'accord). Six items basés sur l'échelle de Rosenberg (1979) sont utilisés pour mesurer l'estime de soi

($\alpha=0.87$) et 7 items tiré de Pearlin et Schooler (1978) sont utilisés pour mesurer le centre de contrôle ($\alpha=0.84$).

Les évènements de vie stressants dans l'enfance sont mesurés à l'aide de l'échelle de Wheaton (1994) en deux points (oui-non) comprenant 7 items reflétant des évènements survenus avant l'âge de 18 ans.

Tableau 8 : Mesures des caractéristiques individuelles

Variabiles	Mesures
Sociodémographique	1) <i>Sexe</i> : 0=Homme, 1=Femme; 2) <i>Âge</i> : en années.
Santé physique (auto-rapportée)	Nombre de problèmes de santé chronique (oui/non) : allergies alimentaires, autres allergies, asthme, fibromyalgie, Arthrite ou rhumatisme, maux de dos, hypertension, migraines, bronchite chronique, emphysème, broncho-pneumopathie chronique obstructive, diabète, épilepsie, maladie cardiaque, cancer, ulcères à l'intestin ou à l'estomac, troubles dus à un accident vasculaire cérébral, sclérose en plaques, incontinence urinaire, troubles intestinaux, colon irritable, cataracte, glaucome, problème de la thyroïde, fatigue chronique, sensibilités aux agresseurs chimiques.
Scolarité	Diplôme académique le plus élevé obtenu : aucun, secondaire général, secondaire professionnel, collégial-général, collégial-technique, universitaire-certificat de 1 ^{er} cycle, universitaire-baccalauréat, universitaire-diplôme de 2 ^{ième} cycle, universitaire-maîtrise, universitaire-doctorat.
Traits psychologiques	<p>1) <i>Estime de soi</i>. Rosenberg (1979). Échelle additive de 6 items en 5 points (Tout à fait en désaccord/Tout à fait d'accord) : vous estimez que vous avez un certain nombre de qualités; vous estimez qu'en tant que personne, vous valez autant que les autres; vous pouvez faire les choses aussi bien que la plupart des autres personnes; vous avez une attitude positive face à vous-même; dans l'ensemble, vous êtes satisfait de vous-même; tout compte fait, vous avez tendance à vous considérer comme un raté. ($\alpha=0.87$)</p> <p>2) <i>Centre du contrôle</i>. Pearlin et Schooler (1978). Échelle additive de 7 items en 5 points (Tout à fait en désaccord/Tout à fait d'accord) : vous avez peu de contrôle sur ce qui vous arrive, vous ne pouvez rien faire pour résoudre certains de vos problèmes; vous ne pouvez pas faire grand-chose pour changer bien des choses importantes dans votre vie; vous vous sentez impuissant face aux problèmes de la vie; vous trouvez parfois que vous vous faites malmener dans la vie; ce que votre avenir renferme dépend surtout de vous-même; vous</p>

pouvez réaliser à peu près tout ce que vous décidez de faire. (alpha=0.84)

Tableau 8 : Mesures des caractéristiques individuelles (suite)

Variabiles	Mesures
Évènements de vie stressants (enfance)	Wheaton (1994). Échelle additive de 7 items en 2 points (oui/non) : avez-vous passé 2 semaines ou plus à l'hôpital; est-ce que vos parents ont divorcé; est-ce que votre père ou votre mère n'a pas eu d'emploi pour une longue durée alors qu'il ou elle voulait travailler; vous est-il arrivé quelque chose qui vous a effrayé à tel point que vous y avez pensé pendant des années; avez-vous dû quitter la maison parce que vous aviez fait quelque chose de mal; est-ce que votre père ou votre mère buvait ou consommait de la drogue si souvent que cela causait des problèmes à la famille; avez-vous déjà été maltraité physiquement par un proche.
Habitudes de vie	<ol style="list-style-type: none">1) <i>Tabac</i> : Nombre de cigarettes fumées par jour.2) <i>Activités physiques</i> : Fréquence de la participation à une activité physique durant plus de 20 à 30 minutes au cours des trois derniers mois (1=aucune fois; 2=1 fois par mois; 3=2-3 fois par mois; 4=1 fois par semaine; 5=2 fois par semaine; 6=3 fois par semaine; 7= 4 fois et plus par semaine).3) <i>Alcool</i> : Sommation du nombre de verres consommés au cours des 7 derniers jours. Pour chaque jour de la semaine, on demande au répondant d'indiquer le nombre de consommations bues.

4.4 Statistiques descriptives de l'échantillon.

Les analyses descriptives permettent de déterminer les caractéristiques des individus composant notre échantillon (Tabachnick & Fidell, 2012). Un portrait de la distribution des variables retenues pour notre étude est présenté au tableau 9 à la page suivante. Ce dernier rapporte l'étendue (min-max), la moyenne et l'écart-type.

Tableau 9 : Statistiques descriptives

	Min-Max	Moyenne	Écart-type
Santé mentale			
Détresse psychologique	0-12	2,17	2,61
Épuisement émotionnel	0-6	1,65	1,34
Cynisme	0-6	1,46	1,24
Efficacité professionnelle	0,33-6	4,82	1,03
Culture organisationnelle			
Culture Groupe	11-40	29,31	5,11
Culture Hiérarchique	7-35	24,72	3,98
Culture Développementale	5-25	16,43	3,59
Culture Rationnelle	6-30	21,5	3,89
Culture Groupe-cadres	22,5-38	30,03	3,18
Culture Hiérarchique-cadres	20-30,5	24,38	2,57
Culture Développementale-cadres	9-22,5	17,79	2,55
Culture Rationnelle-cadres	17-29	22,91	2,5
Conditions de l'organisation du travail			
Utilisation des compétences	6-24	17,74	3,41
Autorité décisionnelle	3-12	8,62	2
Demandes physiques	1-4	1,96	0,96
Demandes psychologiques	10-36	23,33	3,83
Heures travaillées	6,5-168	39,97	6,32
Horaire normal de jour	1-4	3,58	0,92
Horaire normal de soir	1-4	1,44	0,87
Horaire normal de nuit	1-4	1,19	0,65
Horaire de travail irrégulier	1-4	1,5	0,78
Soutien social du superviseur	4-16	11,98	2,58
Soutien social des collègues	4-16	12,56	1,97
Reconnaissance	5-20	15,74	2,61
Carrière	4-16	10,34	2,39
Insécurité d'emploi	2-8	3,74	1,30
Famille			
Statut matrimonial	0-1	0,70	0,46
Emploi du conjoint	0-1	0,59	0,49
Tensions avec le conjoint	0-4	0,46	0,92
Statut parental	0-1	0,5	0,5
Tensions avec les enfants	0-3	0,21	0,57
Statut économique du ménage	1-12	6,77	3,36
Soutien social hors travail	0-1	0,83	0,37
Caractéristiques personnelles			
Sexe	0-1	0,46	0,5
Âge	17-69	40,19	10,73
Santé physique perçue	0-10	1,03	1,28
Scolarité	1-10	4,48	2,24
Estime de soi	2-24	19,48	3,39

Centre de contrôle	0-28	19,56	4,59
Évènements de vie stressants	0-7	1,17	1,32
Tabac	0-60	2,88	6,52
Activités physiques	1-7	4,13	2,05
Consommation d'alcool	0-80	5,88	7,94

Dans un premier temps, le tableau 9 nous informe de la distribution des variables dépendantes. Rappelons que pour les besoins de notre étude, nous avons utilisé la conceptualisation tridimensionnelle de l'épuisement professionnel. Composé de cinq indicateurs, l'épuisement émotionnel a une étendue allant de 0 à 6 avec une moyenne de 1.65 (ET=1.34). Les scores pour cette dimension de l'épuisement professionnel demeurent relativement faibles, ce qui démontre que les répondants semblent peu touchés par l'épuisement émotionnel. En ce qui concerne le cynisme, l'étendue pour notre échantillon varie de 0 à 6 avec une moyenne de 1.46 et un écart-type de 1.24. Pour la troisième dimension, l'efficacité professionnelle, évaluée à l'aide de six items, l'étendue est de 0.33 à 6 avec une moyenne de 4.82 et un écart-type de 1.02. Finalement, pour la détresse psychologique, l'étendue varie entre 0 et 12 avec une moyenne de 2.17 et un écart-type de 2.61. Globalement, les individus sondés présentent des scores relativement faibles pour l'épuisement émotionnel, le cynisme et la détresse psychologique.

Dans un deuxième temps, le tableau 9 présente les statistiques liées à la culture organisationnelle. Ces résultats nous permettent de déterminer le niveau de perception des travailleurs des quatre types de cultures tels que définis par Cameron et Quinn (1999). Les résultats sont respectivement de 29.31 sur 40 (point milieu de l'échelle=20) pour la culture groupale; de 24.78 sur 35 (point milieu de l'échelle=17.5) pour la culture hiérarchique; de 16.43 sur 25 (point milieu de l'échelle=12.5) pour la culture développementale et de 21.5 sur 30 (point milieu de l'échelle=15) pour la culture rationnelle. Par conséquent, la valeur moyenne du niveau de perception des travailleurs est plus élevée que la moitié de l'échelle et ce pour la perception de tous les types de culture organisationnelle selon la typologie des valeurs concurrentes (Cameron & Quinn, 1999). Pour ce qui est de la perception des gestionnaires de la culture organisationnelle, les résultats sont respectivement de 30.03 sur 38 (point milieu de l'échelle=19) pour la culture groupale; de 24.38 sur 30.5 (point milieu de l'échelle=15.25) pour la culture hiérarchique; de 17.79 sur 22.5 (point milieu de l'échelle=11.25) pour la culture

développementale et de 22.91 sur 29 (point milieu de l'échelle=14.5) pour la culture rationnelle. De ce fait, la valeur moyenne du niveau de perception des gestionnaires est plus élevée que la moitié de l'échelle et ce pour tous les types de culture.

Dans un troisième temps, le tableau 9 présente les statistiques liées aux conditions de l'organisation du travail. La latitude décisionnelle se compose de deux dimensions soit l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle, dont les scores varient entre 6 et 24 et entre 3 et 12 respectivement. La moyenne est de 17.74 (ET=3.41) pour l'utilisation des compétences, alors qu'elle est 8.62 (ET=2) pour l'autorité décisionnelle. En ce qui a trait aux demandes psychologiques, les réponses de notre échantillon varient entre 10 et 36 avec une moyenne de 23.33 (ET=3.83). Pour les demandes physiques, les scores varient entre 1 et 4 avec une moyenne de 1.96 (ET=0.96). Le soutien social au travail regroupe également deux dimensions, c'est-à-dire le soutien social du superviseur et celui provenant des collègues. Pour le soutien social du superviseur, l'étendue varie entre 4 et 16 avec une moyenne de 11.98 (ET=2.58) tandis que pour le soutien des collègues, les scores varient aussi entre 4 et 16 mais avec une moyenne de 12.56 (ET=1.97). Pour la reconnaissance au travail, les réponses varient entre 5 et 20 avec une moyenne de 15.74 (ET=2.61). Pour le développement de carrière les scores varient entre 4 et 16 avec une moyenne de 10.34 (ET=2.39) et pour l'insécurité d'emploi, l'étendue varie entre 2 et 8 avec une moyenne de 3.74 (ET=1.30). Finalement, les individus sondés travaillent en moyenne 40 heures par semaine (ET=6.32). Globalement, les résultats démontrent que les travailleurs ont un niveau de contrôle moyennement élevé sur leurs tâches, qu'ils utilisent leurs compétences dans leur travail, qu'ils reçoivent un niveau moyennement élevé de soutien social de la part de leur superviseurs et de leurs collègues et qu'ils reçoivent aussi un niveau moyennement élevé de reconnaissance au travail et de possibilités de développement de carrière. Finalement, les résultats démontrent aussi que les travailleurs semblent avoir une charge de travail moyenne et de vivre un niveau d'insécurité d'emploi moyennement faible.

Enfin, dans un dernier temps, le tableau 9 présente les statistiques liées aux variables contrôle. En ce qui concerne les variables hors-travail et les caractéristiques individuelles, la majorité des individus constituant notre échantillon vivent en couple (70%) et avec des enfants (50%). Le revenu du ménage présente une moyenne de 6.77

(ET=3.36) ce qui correspond à un revenu avoisinant les 70 000\$. Le niveau moyen d'éducation correspond à un diplôme d'études collégiales avec une moyenne de 4.48 (ET=2.24). Finalement le profil sociodémographique indique que notre échantillon est composé à 46% de femmes et que l'âge moyen est de 40.19 ans.

4.5 Méthodes d'analyse

Afin de vérifier les relations postulées par le modèle théorique qui a été élaboré dans le premier article, nous avons utilisé des modèles multiniveaux (Goldstein, 1995). Le terme multiniveaux réfère essentiellement à la structure de l'information qui prend une forme hiérarchique. Chacun des niveaux retenus possèdent des caractéristiques propres et se rapportent à des unités plus rares au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (Hox, 1995). Ce type d'analyse permet ainsi d'analyser des variables à différents niveaux mais de manière simultanée (Tabachnik & Fidell, 2007). Pour réaliser des analyses multi-niveaux, les données doivent remplir certains postulats de base : les données doivent prendre une structure hiérarchique (Hox, 1995; Tabachnik & Fidell, 2007), le dernier niveau doit contenir au moins 30 cas et idéalement 5 cas par variable, il importe de s'assurer de la normalité des résidus et d'avoir traitées les valeurs manquantes ainsi que les valeurs extrêmes. Le principal avantage d'utiliser des modèles multiniveaux est l'intégration à la fois de données micro et macro nécessaires à une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels.

Le modèle présenté au chapitre 3 possède une structure hiérarchique à deux niveaux : où un ensemble de travailleurs ($n_1=1824$) sont nichés dans des établissements ($n_2=63$). Ainsi, pour notre étude, nous avons une variable dépendante (Y_{ij}) qui est la détresse psychologique et l'épuisement professionnel mesurée pour le travailleur i dans l'établissement j . L'équation pour le niveau 1 prend la forme suivante :

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \epsilon_{ij} \quad (1)$$

où : Y_{ij} = la valeur de la variable dépendante y pour l'individu i dans le groupe j ;

β_{0j} = la valeur attendue de y (moyenne) dans l'établissement j ;

ϵ_{ij} = la valeur du résidu de l'individu i dans l'établissement j .

Au niveau 2, en soutenant que β_{0j} varie entre les établissements et en le posant comme une variable aléatoire, l'équation a la forme suivante :

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j} \quad (2)$$

où : γ_{00} = la moyenne pour l'ensemble des établissements

μ_{0j} = le résidu pour l'établissement j.

En combinant, l'équation 1 et 2, on obtient alors :

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \mu_{0j} + \epsilon_{ij} \quad (3)$$

Cette équation décrit un modèle de composition de la variance pour une variable dépendante normalement distribuée (Goldstein, 1995). Les postulats de ce modèle sont les suivants : μ_{0j} et ϵ_{ij} , qui représentent des quantités aléatoires, sont non-corrélées et distribuées normalement avec une moyenne 0 et les variances σ_{μ}^2 et σ_{ϵ}^2 sont estimées par les données. À partir de ces estimées, il est possible de calculer la corrélation intra-classe de la manière suivante :

$$\rho_i = \sigma_{\mu}^2 / (\sigma_{\mu}^2 + \sigma_{\epsilon}^2) \quad (4)$$

où : σ_{μ}^2 = la variation de l'établissement;

σ_{ϵ}^2 = la variation de l'individu;

ρ_i = la proportion (%) de la variabilité de la variable dépendante Y_{ij} entre les établissements.

À partir de ce premier modèle, nous avons introduit nos variables indépendantes. Il y a un ensemble de variables X_{pij} mesurée au niveau 1 (travailleurs) et des variables Z_{qj} mesurées au niveau 2 (établissements). L'équation pour le niveau 1 prend la forme :

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{pj} X_{pij} + \epsilon_{ij} \quad (5)$$

Pour le niveau 2, l'équation est la suivante :

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{0q} Z_{qj} + \mu_{0j} \quad (6)$$

Ainsi, si on pose que β_{0j} varie entre les groupes et que les pentes de niveau 1 β_{pj} sont constantes, soit :

$$\beta_{pj} = \gamma_{p0} \quad (7)$$

Alors nous obtenons :

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{p0} X_{pij} + \gamma_{0q} Z_{qj} + (\mu_{0j} + \epsilon_{ij}) \quad (8)$$

Où : X_{pij} = expliquent la variation intra et inter établissements;

Z_{qj} = expliquent la variation inter établissements.

γ_{p0} = l'effet moyen des variables X_{pij} .

γ_{0q} = les pentes des variables Z_{qj} .

Ainsi, la variable indépendante mesurée au niveau des travailleurs (X_{pij}) explique les variations de la détresse psychologiques et de l'épuisement professionnel tant au niveau des travailleurs que des établissements, tandis que la variable définie au niveau des établissements (Z_{qj}) nous permet d'expliquer la variation qui se trouve entre les établissements.

Aussi, il est possible de déterminer si les effets de la variable indépendante mesurés directement auprès des travailleurs varient entre les établissements. Il s'agit de permettre aux pentes de régression des variables de niveau 1 de varier entre les établissements et déterminer si ces variations sont égales à 0 (absence de variation). Un modèle multiniveaux à coefficient aléatoire se formalise comme suit :

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{p0} X_{pij} + \gamma_{0q} Z_{qj} + (\mu_{pj} X_{pij} + \mu_{0j} + \epsilon_{ij}) \quad (9)$$

Une fois les équations connues, il faut s'attarder aux méthodes d'estimation des paramètres et aux tests d'hypothèses.

4.5.1 Estimation des paramètres et tests d'hypothèses

L'estimation des paramètres pour un modèle multiniveaux repose sur l'approche du maximum de vraisemblance et la méthode des moindres carrés itératifs généralisés (MCIG) ou sur la méthode des moindres carrés itératifs généralisés restreints (MCIGR) de Goldstein (1986, 2003). Les MCIG traitent la fonction de vraisemblance comme étant composée des quantités aléatoires des coefficients de régression. Ces quantités sont posées comme étant connues et les valeurs de départ de la procédure itérative sont celles estimées par les moindres carrés ordinaires (MCO). Par contre, lorsque la taille de l'échantillon est petite, les estimés obtenus par les MCIG sont biaisés. Dans notre étude, puisque notre niveau 2 est petit (30), nous utilisons la méthode des moindres carrés itératifs généralisés restreints (MCIGR) qui est analogue à l'MCIG mais qui tient compte des variations échantillonnales des quantités aléatoires et des coefficients de régression. Dans un premier temps, la partie fixe du modèle estimé est soustraite et dans un deuxième temps, la vraisemblance de la partie aléatoire est maximisée. Une fois la convergence terminée, les estimés sont ceux du maximum de vraisemblance restreint (MCIGR).

Puisque la méthode d'estimation retenue, pour notre étude, repose sur les MCIGR, les valeurs de déviance ne sont pas directement utilisables pour calculer un test d'hypothèse sur l'ensemble du modèle (partie fixe et aléatoire). L'estimation fait en sorte que les MCIGR maximisent seulement la partie aléatoire du modèle, ce qui implique que pour différents modèles, seule la partie aléatoire est comparable. Ainsi, pour procéder à un test d'hypothèse pour l'ensemble des coefficients de régression (partie fixe), nous avons utilisé le test de Wald qui consiste à contraindre chaque coefficient de régression à prendre la valeur 0. Ce test suit une distribution du chi-carré avec un nombre de degré de liberté égale au nombre de paramètre contraint à 0 (Goldstein, 2003; Raudenbush et Bryk, 2002). Nous avons aussi procédé à un test de T sur chaque coefficient de régression afin de connaître qu'elles sont les variables indépendantes de notre modèle qui sont significatives. Le test de T consiste à vérifier que la valeur de chaque coefficient de régression est différente de 0. Pour la partie aléatoire du modèle, nous avons utilisé le test de Wald. Pour estimer nos équations, nous avons utilisé le logiciel statistique Stata, version 13.

4.6 La stratégie d'analyse

Dans cette section, il sera question de la stratégie d'analyse élaborée pour le traitement des données de la présente recherche. Notre stratégie d'analyse vise à déterminer si les conditions de l'organisation du travail ont un effet médiateur sur la relation entre la culture organisationnelle et la santé mentale chez les travailleurs. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode d'analyse séquentielle proposée par Baron et Kenny (1986) (Frazier, Tix, & Baron, 2004) adaptée à une structure de données multiniveaux (Bauer, Preacher, & Gil, 2006; Krull & MacKinnon, 1999). Dans cette approche, trois conditions doivent être satisfaites : 1) la variable indépendante doit être significativement reliée à la variable médiatrice lors de l'analyse de la matrice de corrélation ou encore par une analyse de régression; 2) la variable indépendante doit être significativement reliée à la variable dépendante et 3) lorsque la variable indépendante et la variable médiatrice sont toutes les deux entrées de manière concomitante dans une analyse de régression multiple, la variable médiatrice doit présenter un coefficient de régression significatif. Lors de la vérification de cette dernière condition, si le coefficient de régression de la variable indépendante est atténué, alors la médiation est dite partielle (c'est-à-dire que la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante est attribuable seulement en partie à la variable médiatrice) et s'il est nul, alors la médiation est dite complète (c'est-à-dire que la variable médiatrice est entièrement responsable de l'effet exercé par la variable indépendante sur la variable dépendante). À ces trois conditions, il convient d'ajouter une condition préalable selon laquelle la variable médiatrice est reliée significativement à la variable dépendante. Si l'une ou l'autre de ces quatre conditions n'est pas remplie, alors le rôle médiateur de la variable en question ne s'avère pas confirmé.

Pour les besoins de notre étude, nous avons estimé, dans un premier temps, les corrélations simples (r de Pearson) entre les variables à l'étude, et ensuite nos trois modèles de régression multiniveaux. Le premier modèle comprend la culture organisationnelle et l'ensemble des variables contrôles afin de déterminer l'effet direct de la culture organisationnelle sur la santé mentale des travailleurs. Le deuxième modèle de régression comprend les conditions de l'organisation du travail et l'ensemble des variables contrôles pour évaluer l'effet de la variable médiatrice, qui est les conditions de

l'organisation du travail, sur les variables dépendantes qui sont la détresse psychologique et l'épuisement professionnel. Finalement, le dernier modèle comprend à la fois la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'ensemble des variables contrôle afin de déterminer le rôle de médiateur des conditions de l'organisation du travail dans la relation entre la culture organisationnelle et la santé mentale des travailleurs. Nous avons aussi procédé à des tests de Sobel afin d'évaluer si l'effet de médiation est significatif (Krull & MacKinnon, 1999). Finalement, nous avons aussi calculé l'effet indirect de la culture organisationnelle sur la détresse psychologique et l'épuisement professionnel (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002).

Les résultats de nos analyses seront présentés, sous forme d'article, dans les deux prochains chapitres. Le premier article empirique (chapitre 5) porte sur les résultats pour la détresse psychologique tandis que le deuxième article empirique (chapitre 6) porte sur les analyses effectuées pour l'épuisement professionnel.

C HAPITRE 5: Article 2

Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Psychological Distress²

Abstract

The aim of this article is to analyze the extent to which organizational culture contributes to the symptoms of psychological distress in the workforce. Integrating organizational culture and work organization conditions makes it possible to examine how culture is associated with the various components of work organization conditions, and how these conditions might relate to symptoms of psychological distress in workers. We conducted multilevel multiple regression analyses on data collected from 1824 individuals in 63 Canadian firms. After controlling for individual and family characteristics, only group and rational cultures were associated with psychological distress, but both type of organization culture were mediated by work organization conditions. Group culture is indirectly associated with lower levels of psychological distress since it favors lower levels of psychological demands and job insecurity. Rational culture is indirectly associated with higher levels of psychological distress because it favors higher psychological demand levels. The results obtained highlighted the importance of including variables relating to broader organizational contexts in models examining stress in the workplace.

Keywords: organizational culture, psychological distress, work conditions, stress, multilevel analyses

² Cet article est soumis à la revue *International Journal of Human Resource Management*. Je suis l'auteur principal de cet article et il a été cosigné par M. Alain Marchand.

Introduction

Mental health problems in the workforce continue to constitute an important issue both for organizations and for society as a whole. In 2008, the World Health Organization (WHO) and the International Labor Organization (ILO) identified this problem as a research priority because of its continued growth (WHO, 2008). In Canada, for example, over a ten-year period 46.4% of workers experienced at least one episode of psychological distress, and nearly 23.5% had multiple episodes (Marchand & Blanc, 2011). Costs related to mental health problems have been evaluated at close to \$51 billion (Lim, Jacobs, Ohinmaa, Schopflocher, & Dewa, 2008). These costs were attributed mainly to absenteeism, loss of productivity, income replacement allowances, and health services utilization.

The causes of and explanatory factors for mental health problems among workers continue to raise pressing questions, especially about the specific contribution of work. Until now most research has focused on work characteristics such as psychological demands, decision latitude, and social support (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), as well as the imbalance between efforts made at work and their attendant rewards (J. Siegrist, 1996). Although these studies have helped identify risk factors and stressors in the immediate work environment that might cause individual mental health to deteriorate, they rarely deal with the organizational contexts in which work is performed (Bacharach, Bamberger, & Doveh, 2008; S. K. Chowdhury & M. L. Endres, 2010). This emphasis on work characteristics had led to fragmented workplace interventions that fail to incorporate both individual and organizational components (Hurrell, 2005). It thus becomes desirable to inquire into contextual factors that may play a role in the rise of mental health problems in the workforce.

The aim of this article is to analyze how organizational culture contributes to psychological distress in the workforce. Even though organizational culture is increasingly recognized as an important factor in the management of workplace stress (Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001; Zwetsloot & Leka, 2010), few studies have conducted empirical tests to determine the specific influence it has on workplace mental health problems, especially psychological distress (Marchand, Haines, & Dextras-Gauthier, 2013). The inclusion of organizational context dimensions, such as

organizational culture, in workplace stress studies will ensure that these latter incorporate and contextualize analyses of stress and distress in the workplace (Dextras-Gauthier, Marchand, & Haines, 2012). We thus propose to empirically verify an integrative model that includes organizational culture, work organization conditions, and psychological distress.

Theoretical framework and hypotheses

The model we are proposing is based on a theoretical development that connects organizational culture, work organization conditions, and mental health. The model postulates that organizational culture shapes work organization conditions, which in turn affect workers' psychological distress positively or negatively. The association between organizational culture and mental health problems is thus mediated by work organization conditions. This model comes out of the functionalist tradition, which considers culture as an organizational construct that influences and shapes the characteristics of an organization (O'Reilly & Chatman, 1996; Sorensen, 2002). Previous studies have supported this vision of culture. They found that organizational culture influenced business strategies (Kanungo, 2006), profit-sharing structures (Kanungo & Medonca, 1994), the adoption of quality management practices (Naor, Goldstein, Linderman, & Schroeder, 2008), and human resources management practices (Aycaan et al., 2000). Similarly, organizational culture can influence the work organization conditions associated with mental health problems (e.g., decision latitude, work demands, social support, gratifications). Our theoretical framework is also consistent with previous theorizing by Peterson and Wilson (2002) suggesting that management systems, organizational structures, and behaviors mediate the association between organizational culture and employee health.

Organizational values constitute the core of our model (Deal & Kennedy, 1982; McDonald & Gandz, 1992; Peters & Waterman, 1982; Schein, 2004). Although several factors may influence individual attitudes and behaviors, values turn out to have considerable influence because they are fundamental to and inherent in human nature (Finegan, 2000). They also play a key role in delineating the effects of culture (Chao & Moon, 2005). In addition, previous studies have acknowledged that the values that

organizations transmit have a profound impact on employee attitudes and behaviors (McDonald & Gandz, 1992; O'Reilly & Chatman, 1996; Zammuto & O'Connor, 1992). Because the values that permeate culture obviously influence attitudes and behaviors as well as organizational function, they may also affect employee mental health by influencing work organization conditions. Obviously the list of values that might distinguish organizations from each other is infinite. For this reason we have drawn on a typology of organizational values to differentiate the types of culture associated with psychological distress.

The Competing Values Framework (CVF)

Although a number of values-based typologies have been applied to organizational culture (K. Cameron & Freeman, 1991; Deal & Kennedy, 1982; Goffee & Jones, 1998; R. Quinn & J. Rohrbaugh, 1983), the Competing Values Framework appears to be the most widely used in studies that address the influence of organizational culture on organizational phenomena (Gifford, Zammuto, & Goodman, 2002; Goodman, Zammuto, & Gifford, 2001; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; D. Lund, 2003; Naor et al., 2008). According to this typology, the culture of an organization is defined along two main axes. The horizontal axis differentiates organizations according to how much relative emphasis they accord to internal characteristics and the external environment, thereby pitting integration and unity against differentiation and rivalry. The vertical axis represents the way organizations conceptualize organizational structure; it contrasts flexibility and change with control and stability. These two axes together define four types of organizational culture.

Group culture, with its internal focus and emphasis on flexibility, accents participation, cooperation, mutual trust, team spirit, cohesiveness, communication, and synergy. It cultivates commitment toward the organization by developing human resources (K. Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2006). Developmental culture, having an external focus and seeking flexibility, continually scans the environment; it values anticipating future developments, experimentation, innovation, learning, creativity, adaptability, autonomy, and growth. It favors continuous organizational change by growing internally or by acquiring companies in the marketplace (Cameron

and Quinn, 1999). Rational culture, emphasizing externals and control, focuses on rule-based decision-making, performance indicators, individual and group accountability, reinforcement contingencies, productivity, competitiveness, goal attainment, and profitability (Cameron and Quinn, 1999). Hierarchical culture, internally directed and control-oriented, relies on stability, continuity, information control, division of labor, formal procedures, efficiency, order, predictability, and rules and regulations (Cameron and Quinn, 1999). In short, the Competing Values Framework suggests four types of culture that are defined by unique sets of values, which may influence employee attitudes and behaviors as well as organizational functioning, including work organization conditions. In a recent study, group culture was negatively associated with psychological distress in employees, while rational culture was related to higher levels of psychological distress. Hierarchical and developmental cultures, however, show no such associations (Marchand et al., 2013).

Work organization conditions

Work organization conditions lie at the center of the theoretical models of workplace stress (demand-control-support, effort-reward imbalance, demands-resources) that dominate research on workplace mental health (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; J. Siegrist, 1996). More broadly, work organization conditions may be grouped into four categories: task design (skill utilization, decision authority), demands (psychological, physical, contractual, emotional), social relations (social support, abusive supervisors, harassment), and gratifications (monetary compensation, recognition, career development, job security) (Marchand, Demers, and Durand, 2005; Marchand, Durand, and Demers, 2006; Stansfeld and Candy, 2006). Work organization conditions are considered a more important determinant than organizational culture because they represent stressors that workers must face daily. From an empirical standpoint, these factors have repeatedly been shown to be influential in previous studies on the effects of the workplace on mental health. For example, workers who use their skills during work have less chance of developing mental health problems (Biron, Brun, & Ivers, 2008; Joensuu et al., 2010). This relationship also holds true for decision authority. In other words, the more control individuals exercise over their work, the lower

their levels of psychological distress (Ilies, Dimotakis, & Pater, 2010; Marchand, Demers, & Durand, 2006; Nieuwenhuijsen, Bruinvels, & Frings-Dresen, 2010).

The demands and obligations of the workplace may also generate increased stress in individuals, causing psychological distress to develop or worsen. These demands may be divided into three groups: psychological demands, physical demands, and contractual demands. Psychological demands refer to workload, the complexity and pace of work, and contradictory demands. Several studies have concluded that psychological distress levels rise when psychological demand levels increase (Ilies et al., 2010; Marchand, Demers, & Durand, 2005; Paterson, Dorrian, Pincombe, Grech, & Dawson, 2010). Physical demands refer to risks to the health and safety of individuals likely to be present in the workplace (e.g., noise levels, dust levels, heat, cold). Some studies have shown high levels of physical demands to be positively associated with psychological distress (Eriksen, Tambs, & Knardahl, 2006; Marchand, Demers, et al., 2005). Contractual demands are those having to do with work schedules and the number of hours worked. Several studies have reported higher psychological distress levels among workers with alternating, irregular, or night schedules (Hayasaka, Nakamura, Yamamoto, & Sasaki, 2007; Marchand, Demers, et al., 2005). The number of hours worked has also been positively associated with higher levels of psychological distress in workers (Bartram, Yadegarfar, & Baldwin, 2009; Hayasaka et al., 2007; Hilton et al., 2008).

Several studies have shown social support in the workplace to be an important factor for protecting individual mental health (Kendall & Muenchberger, 2009; Marchand & Blanc, 2010; Nieuwenhuijsen et al., 2010). The results of these studies reveal that low social support on the part of colleagues and supervisors significantly increases psychological distress among workers. Gratifications that workers receive from their work have proven to be important sources of recognition, self-esteem, and motivation, whereas low gratification levels can introduce dissatisfaction that affects individual mental health. Compensation, career development, job security, and self-esteem number among the gratifications found in the workplace. A variety of studies have generally shown that workers who hold a negative view the levels of rewards they receive from work report higher levels of psychological distress (Bartram et al., 2009; Stansfeld & Candy, 2006). In short, the literature on mental health problems in the workplace clearly

highlights the important role that work organization conditions play in psychological distress through task design, workplace demands, social support, and gratifications.

From this theoretical model we derive our first hypothesis for explaining the effect of organizational culture and work organization conditions on psychological distress:

H1: Work organization conditions are associated with psychological distress after taking organizational culture into account.

Organizational culture and work organization conditions

Organizational culture appears to shape the work organization conditions that previous studies associated with mental health problems (Dextras-Gauthier et al., 2012). Organizational culture does not, however, directly contribute to the development or the exacerbation of mental health problems. Instead, it influences them indirectly by maximizing or minimizing the component roles of task design, demands, social relations, and gratifications. Indirect effects of group, developmental and rational cultures can be represented as follows:

Group culture. The main values associated with group culture are social support, teamwork, participation, and learning. Because social support is its key value, group culture particularly esteems human relations and interpersonal exchange. In this type of organization, supervisors are regarded as mentors who offer generous social support to their subordinates. Commitment from both employees and employers is high and founded on mutual trust and concern on the part of the organization for employee well-being (Cameron and Quinn, 1999). Teamwork is also an important characteristic of group culture. Because it emphasizes cooperation, teamwork heightens social support on the part of coworkers (Rousseau, Aubé, Chiochio, Boudrias, & Morin, 2008). Conversely, in order to attain organizational goals, some team members may have to assist others who are unable to accomplish required tasks (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001), which could increase workloads and extend working hours.

A third defining characteristic of group culture is employee participation. This type of culture encourages employees to make suggestions for improving their own work and, as a result, organizational performance. This dynamic promotes an empowering

environment in which individuals see themselves as having autonomy and influence. Consequently, individuals recognize that their work has meaning and that they have the skills they need to perform it (Cameron and Quinn, 1999). Conversely, greater autonomy and increased worker control over work methods, as well as bearing responsibility for problem-solving, could make work more demanding, thereby extending work hours and heightening feelings of overload. Because it considers learning a key value, group culture also promotes career development, skill utilization, and decision authority. This key value is also associated with policies that favor staffing from within. Thus this type of culture, in assigning great importance to human capital, affords workers job security.

In short, group culture tends to organize the workplace in ways that promote skill utilization, decision authority, and social support from both supervisors and peers. Moreover, this type of culture nurtures its human resources by offering career development and job security.

Developmental culture. The main values associated with developmental culture are innovation, flexibility, and change. This type of culture expresses itself by setting up a dynamic and creative work environment in which flexibility and innovation condition work organization. Calling on their knowledge and expertise, employees participate in achieving organizational goals and objectives (K. S. Cameron & Quinn, 1999). This culture uses work units to promote independent action and initiative. Since flexibility is a key value, developmental culture emphasizes informal systems of control, horizontal communication, versatility, and full participation in its flexible and decentralized form of work (K. S. Cameron & Quinn, 1999). Employees thus enjoy a workplace where they may put their skills to work and where their decision authority is greater, as is social support from their coworkers. Conversely, the same challenges that make work less routine and more rewarding could bring about more intense psychological demands in the workplace.

A third major characteristic of developmental culture is the change resulting from constant pressure to transform and continually improve the organization. In this context, the real source of job security lies in maintaining high standards of performance (K. S. Cameron & Quinn, 1999). In addition, high-performing employees in this type of culture expect to enjoy many rewards. Conversely, the emphasis on attaining fixed objectives

may increase the number of hours employees work, as well as their workloads and the pace of their work.

In short, developmental cultures tend to develop decentralized ways of organizing work that promote skill utilization, decision authority, and high levels of support from colleagues, as well as attractive reward systems for high-performing employees. By contrast, the high psychological demands inherent in a constantly changing workplace, as well as its performance orientation, may have negative repercussions on individual mental health that considerably outstrip the beneficial effects that decentralized work organization confers.

Hierarchical culture. The three main values that characterize hierarchical culture are stability, formalism, and control. In a culture that values stability and continuity, feelings of job security are likely to be shared by the entire workforce. The values permeating this type of culture also make career development possible by emphasizing a strategy that builds talent internally and over the long term (K. S. Cameron & Quinn, 1999). But the emphasis on stability and continuity may also lessen challenges in the workplace, thus depriving employees of opportunities for using their skills and receiving recognition for involvement in problem resolution and decision-making (Cameron and Quinn, 1999). Key values like formalism and control mean that work characteristics are based on standardized rules and procedures that leave little room for decision authority. On the other hand, job specialization and narrow task definitions could clarify roles, thus enabling employees to better understand them and the tasks they are asked to perform. As a consequence, this type of structure may also control the pace of work and the incidence of long work hours. To be sure, behavior regulation and direct control over employees does not expand decision authority, but defining individual roles and tasks may result in reduced psychological demands in the workplace.

To summarize, hierarchical culture promotes rigid task design grounded in formal rules and hierarchical control. These restrict skill utilization and decision authority, a situation that could have harmful effects on the mental health of individuals working in this type of culture. But narrowly defining employee roles and tasks could reduce work demands and role conflicts and have beneficial effects on mental health. In this type of culture, moreover, seniority could determine both compensation and career advancement,

thus affording employees a certain level of job security, which could prove beneficial for employee mental health.

Rational culture. The three main values characterizing rational culture are results, productivity, and rivalry. In cultures seeking results and productivity, tasks delegated to employees are clear and objectives are set down in detail (K. S. Cameron & Quinn, 1999). With its clear performance indicators, rational culture minimizes conflicting demands. Moreover, when outcomes are the top priority, employees may find themselves granted greater decision authority, which allows them to decide how best to achieve those outcomes. Employees in this culture will also be able to call on their skills and expertise in achieving organizational goals. Another advantage of a results-oriented culture is that reward systems may be set up to motivate high-achieving employees. But high performance expectations and constant pressure to attain objectives can bring with them heavier workloads and more intense psychological demands.

A third characteristic of rational culture is rivalry. Rational culture emphasizes winning and so encourages competition in the quest for greater market share, not only with other organizations but also among employees seeking generous rewards (K. S. Cameron & Quinn, 1999). On the one hand, when being highly competitive is taken as a challenge, it can become a source of pride and motivation for employees. On the other hand, evaluating and rewarding each employee based on outcomes can lead to very individualistic workplaces in which social support among coworkers is virtually unknown and employee efforts do not receive recognition from supervisors unless objectives are reached.

In short, rational culture tends to promote decision authority and skill utilization, which are protective factors for individual mental health. This culture, when performance indicators are clear and explicit, may reduce conflicting demands and so enhance employee mental health. High performance expectations, by contrast, could increase workloads, the pace of work, and the time spent working, which in turn may compromise the benefits that attend skill utilization and decision authority. Furthermore, rational culture, with its individualistic work environments in which social support on the part of coworkers is all but nonexistent and supervisors are seen as demanding, may have disastrous effects on employee mental health.

From this theoretical model we may derive one more hypothesis about the way organizational culture and work organization conditions affect psychological distress:

H2: Work organization conditions mediate the association between organizational culture and psychological distress.

Methodology

Data

Data were collected over a four-year period (2009-2012) in 63 Canadian firms randomly selected from a list of commercial clients maintained by a large insurance company. The insurance company requested that the firms participate in this research. Next, the research team contacted only those firms that had agreed to participate. The sample included companies from various industrial sectors (e.g., software development, insurance, maintenance, retail sales), including 19 firms in the manufacturing sector and 44 in the service sector. Of these firms, 19 were unionized. Company workforce sizes ranged from 9 to 454 employees. In each firm, a random sample of employees was taken from lists supplied by employers. The employees selected were asked to complete a questionnaire about their place of employment using portable computers with touch-sensitive screens. Before completing the questionnaires, respondents were required to sign a consent form, after which they received the instructions for filling out the questionnaire. The questionnaire covered a number of topics related to health and well-being, work, family, community, social relationships, personality traits, and demographics. In all, 2956 individuals were selected, of whom 2162 agreed to take part in the study, for a response rate of 73.1%. The proportion of employees sampled varied between 28% and 100% according to the size of the firm. After we eliminated missing values, our sample included 1824 workers, of whom 46.4% were women. Average age was 40.2 years and 70.3% were living with a partner. Also, two managers from each company (n = 75) were selected to respond to questionnaires about the values their organizations promoted. Ethics certification was granted by the Université de Montréal, McGill University, Bishop's University, and Concordia University.

Measures

Organizational culture. All respondents were required to complete, in either French or English, the Organizational Culture Profile (OCP) (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), a scale measuring organizational values developed by O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991). The scale contains 26 items that correspond to values likely to match the culture of an organization (e.g., fairness, tolerance, competitiveness). Respondents were to indicate to what extent the various values described the culture of their organization on a 5-point Likert-type scale ranging from *not at all* (1) to *to a great extent* (5). Based on the study by Marchand et al. (2013), group culture includes 8 items ($\alpha=0.89$), hierarchical culture 7 items ($\alpha=0.82$), developmental culture 5 items ($\alpha=0.82$), and rational culture 6 items ($\alpha=0.83$). In this study, we also add in the analysis the same scales measured over the responses of two managers from each participating company that have also evaluated, using the OCP, the cultures of their organizations. These managers thus had to identify values that their organizations transmitted.

Psychological distress. Psychological distress was measured using the short 12-item version of the General Health Questionnaire (GHQ-12) (McDowell & Newell, 1996) (e.g., being able to concentrate on what you are doing, losing sleep due to worry). Respondents were asked to evaluate their health status during the preceding two weeks using a 4-point Likert-type scale ($\alpha=0.85$).

Work organization conditions. Skill utilization, decision authority, psychological demands, and social support in the workplace were measured using the Job Content Questionnaire (JCQ) developed by Karasek (1985) on a 4-point Likert-type scale ranging from *strongly disagree* (1) to *strongly agree* (4). Skill utilization was measured using 6 items ($\alpha=0.80$). Decision authority included 3 items ($\alpha=0.79$). Social support at work, by contrast, had 2 subscales: support from supervisor and support from coworkers. The scale included 8 items, 4 items for social support from a supervisor ($\alpha=0.89$) and 4 items for social support from coworkers ($\alpha=0.83$). Physical demands, as with gratifications, were measured using the Effort-Reward Imbalance (ERI) model developed by Siegrist (1996) on a 4-point Likert-type scale going from *strongly disagree* (1) to *strongly agree* (4). Physical demands were measured with a single item. Gratifications

comprised 3 subscales: recognition, career development potential, and job insecurity. Recognition was measured with 5 items ($\alpha=0.82$), potential for career development with 4 items ($\alpha=0.69$), and job insecurity with 2 items ($\alpha=0.65$). Contractual demands were evaluated using two indicators: hours worked per week in all jobs including overtime, and work schedule. Work schedule was measured by the frequency of exposure to normal day schedules, normal evening schedules, and normal night schedules, and to irregular or unpredictable schedules. Responses were given on a Likert-type scale going from *never* (1) to *all the time* (4).

Control variables. Control variables include 2 major groups: variables related to non-work aspects of life for individuals and variables related to individual characteristics. Previous studies have shown that factors related to family and individual characteristics play an important role in the explanation of psychological distress in the workforce (Marchand & Blanc, 2010; Marchand et al., 2005; 2006). Marital status was measured on a nominal scale composed of 6 categories. Spousal employment was measured dichotomously (0=no; 1=yes). Parental status was also measured using a dichotomous scale (0=absent; 1=present), indicating the presence or absence of children in the household. Marital strains was measured using a 4-item additive dichotomous scale, where 3 items were developed by Wheaton (1994) (true/false) and one was taken from the National Population Health Survey (NPHS) conducted by Statistics Canada ($\alpha=0.70$). Parental strains is also measured using a 3-item additive dichotomous scale, where 2 items were developed by Wheaton (1994) (true/false) and one was taken from the Health and Social Survey carried out in Québec (ESSQ-98) ($\alpha=0.60$). Household economic status was measured on a scale composed of 10 categories (from 1=less than \$20 000 to 10=\$100 000 or more). Social support outside the workplace was measured on a 4-item additive scale (yes/no).

As for individual characteristics, gender was measured using a dichotomous scale (0=male; 1=female). Age is the age in years declared by respondents. For perceived physical health, respondents were to indicate, after referring to a list appearing in the questionnaire, the number of chronic health problems they had. Respondents also had to indicate the highest educational level they had attained. Self-esteem and locus of control were measured using a 5-point additive Likert-type scale (strongly disagree/strongly

agree). Six items based on the scale developed by Rosenberg (1979) were used to measure self-esteem ($\alpha=0.87$). Seven items, taken from Pearlin and Schooler (1978), were used to measure locus of control ($\alpha=0.84$). Lifestyle habits were also measured, including alcohol consumption (number of glasses consumed in the preceding 7 days), tobacco use (number of cigarettes smoked per week), and physical activity (frequency of engaging in at least one physical activity for more than 20-30 minutes during the preceding three months). Stressful childhood events were measured using 7 items developed by Wheaton (1994) on a dichotomous yes/no scale.

Analysis

The data were structured hierarchically such that workers (level 1, $n=1824$) were nested within the firms employing them (level 2, $n=63$). To evaluate how much organizational culture and work organization conditions contributed to psychological distress, multilevel regression models (Goldstein, 1995; Raudenbush and Bryk, 2002) were estimated using the Stata statistical software package (version 13) with model parameters based on the restricted maximum likelihood method. To determine whether work organization conditions had a mediating effect on the relationship between organizational culture and psychological distress, we used the sequential analysis method developed by Baron and Kenny (1986) (Frazier, Tix and Baron, 2004). We applied three regression models: the first included organizational culture and the control variable group in order to determine the direct effect of organizational culture on psychological distress; the second included work organization conditions and the control variable group to evaluate the effect of the mediating variable on psychological distress; and the third included both organizational culture and work organization conditions and the control variable group in order to determine the mediating role played by work organization conditions in the relationship between organizational culture and psychological distress. Finally, we performed Sobel and Aroian tests to evaluate the significance of the mediation effect (Krull & Mackinnon, 1999).

Results

Table 1 presents descriptive statistics for the sample.

Insert Table 1

Table 2 presents the correlations between the variables.

Insert Table 2

The types of organizational cultures are significantly correlated with psychological distress and the work organization conditions. The work organization conditions are also significantly correlated with psychological distress.

Table 3 presents the results for the three estimated multilevel multiple regression models.

Insert Table 3

First of all, the null model makes it possible to evaluate variations in the level of psychological distress among firms. As shown in Table 2, psychological distress varies significantly among those organizations. Next, the first multilevel regression model estimates the direct effect of organizational culture on psychological distress after controlling for variables measuring family and individual characteristics. Table 2 shows that the group type of organizational culture is negatively associated with psychological distress whereas rational culture is associated with higher levels of psychological distress. Hierarchical and developmental cultures have no effect on psychological distress, nor do the four types of culture evaluated by the managers. These results confirm that rational and group cultures do indeed have impacts to be mediated.

Model 2 evaluates the effect of the mediating variable on psychological distress. Among the work organization conditions we studied, only psychological demands and job insecurity are positively associated with psychological distress. The other work organization conditions have no effect after controlling for variables related to family and to individual characteristics. Finally, Model 3 includes the group of variables designed to determine the mediating effect of work organization conditions on the relationship between organizational culture and psychological distress. The results of this third analysis show that psychological demands and job insecurity are still significantly related to psychological distress whereas group and rational cultures no longer are. In other words, the link between group and rational cultures is no longer significant once the mediating variable is introduced, although that link was significant under the first

regression model. Work organization conditions therefore fully mediate the relationship between organizational culture and psychological distress.

Once we had established the existence of these mediated relationships, we carried out Sobel and Aroian tests to determine the level of significance of this effect. The test results show that the effect of psychological demands is statistically significant for the relationship between group culture and psychological distress (Sobel test: $Z=-2.97$; $p=0.003$; Aroian test: $Z=-2.93$; $p=0.003$). The same is true for the mediation effect of job insecurity for the relationship between group culture and psychological distress (Sobel test: $Z=-3.66$; $p=0.0002$; Aroian test: $Z=-3.64$; $p=0.0003$). The results also show that the mediation effect of psychological demands is statistically significant for the relationship between rational culture and psychological distress (Sobel test: $Z=3.30$; $p=0.001$; Aroian test: $Z=3.27$; $p=0.001$). By contrast, the mediating effect of job insecurity on the relationship between rational culture and psychological distress is not significant (Sobel test: $Z=1.74$; $p=0.08$; Aroian test: $Z=1.69$; $p=0.09$). The effect of rational culture on psychological distress is mediated only by psychological demands.

Last, we calculated the indirect effects of organizational culture on psychological distress to verify their levels of significance. For the relationships among group culture, psychological demands, and psychological distress, the results show that the indirect effect of group culture on psychological distress is statistically significant ($b=-0.007$; $Se=0.002$; $T=-3.5^{**}$). The same is true for the relationship between rational culture, psychological demands, and psychological distress: the indirect effect of rational culture on psychological strain is statistically significant ($b=0.012$; $Se=0.004$; $T=3.00^{**}$). The results also show that the indirect effect of group culture on psychological distress attributable to job insecurity is statistically significant ($b=-0.012$; $Se=0.003$; $T=-4.0^{**}$).

At the end, Table 2 highlights the contribution of family situation and individual characteristics. Marital status, marital and parental strains are associated with psychological distress, and to the exception of smoking, all other individual characteristics are related to psychological distress.

Discussion

This article had as its objective empirically verifying an integrative model that included organizational culture, work organization conditions, and psychological distress. The model proposed here looked at how organizational culture influences the various components of work organization conditions and how those might contribute to mental health problems among workers. The results presented here confirm that our integrative model helps explain how psychological distress varies in the workforce and that organizational culture is a significant factor for studying problems of stress and strain in the workplace.

For one thing, the results put into perspective the contribution that work organization conditions make toward explaining psychological distress once organizational culture has been taken into account (H1). When we consider the influence of non-work-related variables and individual-level characteristics, only psychological demands and job insecurity significantly increase psychological distress. These results are consistent with previous studies that show job insecurity and psychological demands to be important for explaining mental health problems in the workforce (Ilies et al., 2010; Marchand & Blanc, 2011; Paterson et al., 2010).

Second, when one considers the impact of both organizational culture and work organization conditions on psychological distress, our results support the hypothesis that work organization conditions mediate the relationship between organizational culture and psychological distress (H2). More specifically, the results show that the direct effects that rational and group cultures have on psychological distress cancel each other out when work organization conditions are taken into account. The mediation effect can be attributed to psychological demands and job insecurity, which pass on in their entirety the effects that rational and group cultures have on psychological distress.

The results thus indicate that organizational culture is indirectly associated with psychological distress via the influence it exerts on various elements of work organization. Group culture is negatively associated with psychological demands and indirectly with lower levels of psychological distress. The main characteristic of group culture is its orientation toward internal potentials, primarily human resources (Cameron and Quinn, 1999). Group culture is concerned with the well-being and personal

development of its employees in the workplace (Cameron et al., 2006). When work organization depends on teamwork, tasks may be more evenly shared among all members of the organization, which may reduce both workload and work pace. Moreover, in a culture where communication, cohesiveness, and mutual trust are the key values (Cameron and Quinn, 1999), employees are perhaps more inclined to ask questions of supervisors and coworkers, which in and of itself reduces conflicting demands. Because group culture is negatively associated with job insecurity, it is indirectly linked to lower levels of psychological distress. This type of culture gives priority to practices and policies that support career development and staffing from within, which evidence its commitment to employees (Cameron and Quinn, 1999) and may promote feelings of job security among them. In addition, group culture encourages employee commitment and participation in decision-making processes, thereby creating a sense of belonging, ownership, and responsibility toward the organization (Denison & Mishra, 1995). Employees are thus probably less likely to experience job insecurity since they feel they can influence organizational decision-making to some extent.

As for rational culture, a positive association with psychological demands exists, as does an indirect association with higher levels of psychological distress. The primary characteristic of rational culture is its external orientation, which is reinforced by an organizational structure dominated by control mechanisms. This culture emphasizes competitiveness and aggressiveness, which in turn increase productivity and thus organizational profitability (Cameron and Quinn, 1999). Work organization is structured around the attainment of individual and organizational goals (Cameron et al., 2006). In addition to the recognized benefits of management by objectives (Locke and Latham, 1990), these same principles may encourage employees to work harder and longer to reach more difficult objectives. Heavy psychological demands could turn out to be a direct consequence of cultures that value high performance expectations and constant pressure geared to achieving ever more demanding individual and organizational objectives (Kirkman & Shapiro, 2001).

Interestingly, adopting measures that involve managers has no effect on psychological distress levels among workers. Research results show that how employees perceive organizational culture seems to be the sole factor that affects psychological

distress. The literature on person-organization congruence theory shows that individual perceptions of congruence are more important than indirect and objective measures. For example, if an individual believes that he or she shares or does not share the same values as the organization, this belief is strong enough to influence his or her attitudes and behaviors (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Kristof, 1996). A recent study concluded that the benefits of subjective congruence between an individual and the organization do not limit the negative effects of certain work-related stressors (Newton & Jimmieson, 2009). In other words, some stress factors are so harmful to worker health that neither sharing organizational values nor identifying with an organization is an adequate protective factor (Newton & Jimmieson, 2009). One may thus assume that beyond person-organization congruence theory the most important influence is the values that workers perceive as real. The question is perhaps not so much knowing whether workers share organizational values as whether any real consistency exists between the values an organization seeks to transmit and those perceived by employees. Additional research will be necessary before we can explain why instituting measures that involve organization managers has no effect.

Although organizational culture and work organization conditions play a role in explaining psychological distress problems, it is important to note that factors related to the family and to personal characteristics also contribute to psychological distress among workers. Not living in couple and experiencing marital and parental strains associate positively with psychological distress. Being a female, a younger workers, physical health problem, low self-esteem and external locus of control, stressful childhood events, lower physical inactivities and higher alcohol consumption also associate with higher level of psychological distress. These results are consistent with previous studies (Marchand & Blanc, 2011) and argue for including these variables in future studies, the better to grasp the myriad complexities associated with the development of psychological distress in the workforce.

The results of this study should be however interpreted in light of certain limitations. First, our study is transversal and so the relationships observed cannot be interpreted causally. Second, our analyses do not take into account the existence of subcultures in an organization. Several authors have acknowledged the existence of

organizational subcultures that have some points in common but differ on other points (D. Lund, 2003; O'Reilly & Chatman, 1996; Ostroff et al., 2005). If subcultures, whether functional, geographic, or rank-based, are organizational components, they may conflict with each other, which can make evaluating culture at the organizational level more uncertain. Nevertheless, Schein (2004) asserts that organizations are dominated by strong and cohesive cultures. Third, evaluating organizational culture may be influenced by individual characteristics (e.g., nationality, seniority, educational level, position in the hierarchy) (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990), which this study did not take into account. Additional research is needed to clarify the influence of these variables. Finally, our theoretical model is linear; it does not take into account reverse causality or reciprocal causality. For example, it is possible that work organization conditions could contribute to organizational culture perceptions.

Despite these limitations, the results we obtained argue for including variables relating to broader organizational contexts in models examining stress in the workplace. From an empirical standpoint, our results indicate that taking organizational context into account furthers our understanding of the determinants of work organization conditions, whether beneficial or toxic to worker mental health. Indeed, group culture is indirectly associated with lower levels of psychological distress because it fosters lower levels of psychological demands and job insecurity. Rational culture, by comparison, is indirectly associated with high levels of psychological distress since it promotes higher levels of psychological demands. Future studies should therefore incorporate organizational culture into their analyses so as to develop greater understanding of the complexity surrounding mental health problems in the workplace. Organizational culture should also be taken into consideration when developing and designing workplace interventions intended to reduce mental health problems. Evaluating not only the immediate workplace environment but also organizational culture is paramount if stress management is to be integrated into the workplace.

References

- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. and Kurshid, A. (2000), "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison," *Applied Psychology: An International Review*, 49, 192.
- Bacharach, S.B., Bamberger, P.A. and Doveh, E. (2008), "Firefighters, critical incidents, and drinking to cope: the adequacy of unit-level performance resources as a source of vulnerability and protection," *Journal of Applied Psychology*, 93, 155-169.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art," *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bartram, D.J., Yadegarfar, G. and Baldwin, D.S. (2009), "Psychosocial working conditions and work-related stressors among UK veterinary surgeons," *Occupational Medicine*, 59, 334-341.
- Biron, C., Brun, J. and Ivers, H. (2008), "Extent and sources of occupational stress in university staff," *Work*, 30, 511-522.
- Cameron, K. and Freeman, S. (1991), "Cultural congruence, strength, and type: relationship to effectiveness," *Res Organ Change Dev*, 5, 23 - 58.
- Cameron, K., Quinn, R., DeGraff, J. and Thakor, A. (2006), *Competing values leadership: Creating value in organizations*: Northampton Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing value framework*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chao, G.T. and Moon, H. (2005), "The Cultural Mosaic: A Metatheory for Understanding the Complexity of Culture," *Journal of Applied Psychology*, 90, 1128-1140.
- Chowdhury, S.K. and Endres, M.L. (2010), "The impact of client variability on nurses occupational strain and injury: cross-level moderation by safety climate," *Academy of Management Journal*, 53, 182-198.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J. and O'Driscoll, M.P. (2001), *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deal, J. and Kennedy, A. (1982), *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, 6, 204-223.

Dextras-Gauthier, J., Marchand, A. and Haines, V. (2012), "Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Mental Health: A Proposed Integration," *International Journal of Stress Management*, 19, 81-104.

Eriksen, W., Tambs, K. and Knardahl, S. (2006), "Work factors and psychological distress in nurses' aides: a prospective cohort study," *BMC Public Health*, 6, 290.

Finegan, J.E. (2000), "The impact of person and organizational values on organizational commitment," *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73, 149-169.

Gifford, B., Zammuto, R. and Goodman, E. (2002), "The relationship between hospital unit culture and Nurses' quality of work life," *Journal of Healthcare Management*, 47, 13 - 21.

Goffee, R. and Jones, G. (1998), *The character for a corporation: How your company's culture can make or break your business*, New York: Harper Collins Business.

Goodman, E., Zammuto, R. and Gifford, B. (2001), "The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life," *Organizational Development Journal*, 19, 58 - 68.

Hartnell, C., Ou, A. and Kinicki, A. (2011), "Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values Framework's theoretical suppositions," *Journal of Applied Psychology*, 96, 677 - 694.

Hayasaka, Y., Nakamura, K., Yamamoto, M. and Sasaki, S. (2007), "Work Environment and Mental Health Status Assessed by the General Health Questionnaire in Female Japanese Doctors," *Industrial Health*, 45, 781-786.

Hilton, M.F.P., Whiteford, H.A.M.M.P.H., Sheridan, J.S.M.C.P., Cleary, C.M.G.D.A.S., Chant, D.C.P., Wang, P.S.M.D.D. and Kessler, R.C.P. (2008), "The Prevalence of Psychological Distress in Employees and Associated Occupational Risk Factors. [Article]," *Journal of Occupational & Environmental Medicine July*, 50, 746-757.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. and Sanders, G. (1990), "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases," *Administrative Science Quarterly*, 35, 286 - 316.

- Hurrell, J.J. (2005), "Organizational stress interventions," in *Handbook of work stress*, ed. E.K. J. Barling, Kelloway, M.R., Frone, Thousand Oaks, California: Sage.
- Ilie, R., Dimotakis, N. and Pater, I.E.D. (2010), "Psychological and physiological reactions to high workloads; implications for well-being," *Personnel Psychology*, 63, 407-436.
- Joensuu, M., Väänänen, A., Koskinen, A., Kivimäki, M., Virtanen, M. and Vahtera, J. (2010), "Psychosocial work environment and hospital admissions due to mental disorders: A 15-year prospective study of industrial employees," *Journal of Affective Disorders*, 124, 118-125.
- Kanungo, R.N. (2006), "Cross culture and business practice: are they coterminous or cross-verging?," *Cross Cultural Management-An International Journal*, 13, 23-31.
- Kanungo, R.N. and Medonca, M. (1994), "Culture and Performance," *Improvement Productivity*, 35, 447-453.
- Karasek, R.A. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A. and Theorell, T. (1990), *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of the working life*, New York: Basic Books.
- Kendall, E. and Muenchberger, H. (2009), "Stressors and supports across work and non-work domains: the impact on mental health and the workplace," *Work*, 32, 27-37.
- Kirkman, B.L. and Shapiro, D.L. (2001), "The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance," *Academy of Management Journal*, 44, 557-569.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.C. (2005), "Consequence of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit," *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kristof, A.L. (1996), "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications," *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Krull, J.L. and Mackinnon, D.P. (1999), "Multilevel Mediation Modeling in Group-Based Intervention Studies," *Evaluation Review*, 23, 418-444.

- Lim, K.L., Jacobs, P., Ohinmaa, A., Schopflocher, D. and Dewa, C.S. (2008), "A new population-based measure of the economic burden of mental illness in Canada," *Chronic Diseases in Canada*, 28, 92-98.
- Lund, D. (2003), "Organizational culture and job satisfaction," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18, 219 - 236.
- Marchand, A. and Blanc, M.-E. (2010), "The Contribution of Work and Non-work Factors to the Onset of Psychological Distress: An Eight-year Prospective Study of a Representative Sample of Employees in Canada," *Journal of Occupational Health*, 52, 176-185.
- Marchand, A. and Blanc, M.-È. (2011), "Occupation, work organisation conditions and the development of chronic psychological distress," *Work*, 40, 425-435.
- Marchand, A., Demers, A. and Durand, P. (2005), "Do occupation and work conditions really matter? A longitudinal analysis of psychological distress experiences among Canadian workers," *Sociology of Health & Illness*, 27, 602-627.
- Marchand, A., Demers, A. and Durand, P. (2006), "Social structures, agent personality and mental health: A longitudinal analysis of the specific role of occupation and workplace constraints-resources on psychological distress in the Canadian workforce," *Human Relations*, 59, 875-901.
- Marchand, A., Haines, V. and Dextras-Gauthier, J. (2013), "Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument," *BMC Public Health*, 13, 443.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E. and Zaccaro, S.J. (2001), "A temporally based framework and taxonomy of team processes," *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- McDonald, P. and Gandz, J. (1992), "Identification of values relevant to business research," *Human Resource Management*, 30, 217-236.
- McDowell, I. and Newell, C. (1996), *Measuring health : A guide to rating scales and questionnaires*, New York: Oxford University Press.
- Naor, M., Goldstein, S., Linderman, K. and Schroeder, R. (2008), "The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices," *Decision Science*, 39, 671 - 702.

Newton, C.J. and Jimmieson, N.L. (2009), "Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship," *International Journal of Human Resource Management*, 20, 1770-1789.

Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D. and Frings-Dresen, M. (2010), "Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review," *Occupational Medicine*, 60, 277-286.

O'Reilly, C. and Chatman, J. (1996), "Culture as social control: Corporations, cults and Commitment," *Research in Organizational Behavior*, 18, 157 - 200.

O'Reilly, C., Chatman, J. and Caldwell, F. (1991), "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization Fit," *Academy of Management Journal*, 34, 487 - 516.

Ostroff, C., Shin, Y. and Kinicki, A. (2005), "Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes," *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591 - 623.

Paterson, J.L., Dorrian, J., Pincombe, J., Grech, C. and Dawson, D. (2010), "Mood Change and Perception of Workload in Australian Midwives," *Industrial Health*, 48, 381-389.

Peters, T. and Waterman, R. (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, New York: Harper and Row.

Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis," *Management Science*, 29, 363 - 377.

Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F., Boudrias, J.-S. and Morin, E.M. (2008), "Social Interactions at Work and Psychological Health: The Role of Leader Member Exchange and Work Group Integration," *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1755-1777.

Schein, E. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Siegrist, J. (1996), "Adverse health effects on high effort/low-reward conditions," *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 27-41.

Sorensen, J.B. (2002), "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance," *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.

Stansfeld, S. and Candy, B. (2006), "Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review," *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 443-462.

Zammuto, R.F. and O'Connor, E.J. (1992), "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture," *The Academy of Management Review*, 17, 701-728.

Zwetsloot, G. and Leka, S. (2010), "Corporate culture, health, and well-being," in *Occupational Health Psychology*, eds. S. Leka and J. Houdmont, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell, pp. pp.250-268.

Table 1. Descriptive statistics, n=1824

	Min-Max	Mean	SD
Mental Health			
Psychological distress	0-12	2.17	2.61
Organizational Culture			
Group culture	11-40	29.31	5.11
Hierarchical culture	7-35	24.72	3.98
Developmental culture	5-25	16.43	3.6
Rational culture	6-30	21.5	3.9
Group culture-managers	22.5-38	30.03	3.18
Hierarchical culture-managers	20-30.5	24.38	2.57
Developmental culture-managers	9-22.5	17.79	2.55
Rational culture-managers	17-29	22.91	2.5
Work Organization Conditions			
Skill utilization	6-24	17.74	3.42
Decision authority	3-12	8.62	2
Physical demands	1-4	1.96	0.96
Psychological demands	10-36	23.34	3.83
Hours worked	6.5-168	39.98	6.32
Schedule, normal daytime	1-4	3.58	0.92
Schedule, normal evening	1-4	1.44	0.86
Schedule, normal night	1-4	1.19	0.65
Irregular work schedule	1-4	1.5	0.78
Social support from superviseur	4-16	11.98	2.58
Social support from coworkers	4-16	12.56	1.97
Recognition	5-20	15.74	2.61
Career development	4-16	10.34	2.39
Job insecurity	2-8	3.74	1.30
Family			
Marital status (in couple)	0-1	0.7	0.46
Spousal employment (yes)	0-1	0.59	0.49
Marital strains	0-4	0.46	0.92
Parental statut (minor children)	0-1	0.5	0.5
Parental strains	0-3	0.21	0.57
Household economic status	1-12	6.77	3.36
Social support outside work (high)	0-1	0.83	0.37
Individual Characteristics			
Sex (female)	0-1	0.46	0.5
Age	17-69	40.16	10.72
Perceived physical health status	0-10	1.03	1.28
Educational attainment	1-10	4.48	2.24
Self-esteem	2-24	19.48	3.4
Locus of control	0-28	19.55	4.59
Stressful child events	0-7	1.18	1.32
Tabacco use	0-60	2.87	6.51
Physical activity	1-7	4.13	2.05
Alcohol consumption	0-80	5.88	7.93

Table 2. Correlation matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1-Psychological distress	1																		
2-Skill utilization	-0.20**	1																	
3-Decision authority	-0.21**	0.63**	1																
4-Psychological demands	0.18**	0.20**		1															
5-Social support from coworkers	-0.19**	0.27**	0.23**	-0.13**	1														
6-Social support from supervisor	-0.19**	0.32**	0.36**	-0.17**	0.38**	1													
7-Physical demands	0.02*	-0.10**	-0.11**	-0.05**	-0.11**	-0.13**	1												
8-Recognition	-0.30**	0.33**	0.36**	-0.23**	0.51**	0.61**	-0.14**	1											
9-Job insecurity	0.27**	-0.17**	-0.21**	0.21**	-0.28**	-0.34**	0.10**	-0.46**	1										
10-Career development	-0.24**	0.46**	0.40**	-0.10**	0.32**	0.41**	-0.11**	0.51**	-0.32**	1									
11-Hours worked	0.01	0.17**	0.12**	0.18**	0.00	-0.00	0.09**	-0.00	0.09*	0.09**	1								
12-Schedule, normal daytime	-0.02*	0.07**	0.04**	0.09**	0.06**	0.04**	-0.25**	0.04**	0.05**	0.05**	-0.13**	1							
13-Schedule, normal evening	0.02*	-0.02*	-0.02*	-0.03*	-0.02*	-0.00	0.18**	-0.03*	0.04**	-0.02*	0.07**	-0.45**	1						
14-Schedule, normal night	0.01	-0.05**	-0.03*	-0.03*	-0.02*	-0.01	0.13**	0.01	0.04**	-0.01	0.06**	-0.29**	0.41**	1					
15-Irregular work schedule	0.04*	0.13**	0.09**	0.22**	-0.04**	-0.02*	0.10**	-0.06**	0.08**	0.00	0.22**	-0.29**	0.16**	0.10**	1				
16-Group culture	-0.23**	0.32**	0.32**	-0.23**	0.35**	0.56**	-0.12**	0.60**	-0.40**	0.44**	0.00	0.04**	-0.02*	0.01	-0.02*	1			
17-Hierarchical culture	-0.15**	0.17**	0.15**	-0.13**	0.31**	0.39**	-0.01	0.42**	-0.34**	0.34**	0.01	0.01	0.01	0.02*	-0.05**	0.59**	1		
18-Developmental culture	-0.14**	0.24**	0.21**	-0.06**	0.22**	0.33**	0.04**	0.34**	-0.22**	0.26**	0.01	-0.00	-0.00	0.01	-0.04*	0.49**	0.43**	1	
19-Rational culture	-0.03*	0.17**	0.12**	0.15**	0.16**	0.20**	-0.03*	0.19**	-0.11**	0.17**	0.10**	0.02*	-0.00	0.00	0.04*	0.32**	0.37**	0.54**	1
20-Group culture-managers	-0.03*	0.08**	0.10**	0.00	0.06**	0.10**	0.00	0.05**	0.01	0.06**	-0.01	-0.07**	0.07**	0.09**	0.10**	0.12**	0.05**	-0.01	-0.07**
21-Hierarchical culture-managers	-0.01	0.05**	0.07**	0.02*	0.02*	-0.03*	0.01*	0.02*	-0.05**	0.06**	0.04*	0.05**	-0.07**	-0.03*	0.01	-0.01	0.06**	-0.11**	0.01
22- Developmental culture-managers	-0.01	-0.06**	-0.05**	-0.10**	-0.03*	-0.05**	0.11**	-0.03*	0.05**	-0.06**	0.04*	-0.11**	0.06**	0.10**	-0.01	-0.06**	-0.06**	0.19**	0.04**
23-Rational culture- managers	-0.01	-0.06**	-0.05**	-0.01	-0.07**	-0.05**	-0.02*	-0.04**	0.04**	0.02*	0.04**	-0.02*	-0.00	0.03*	-0.04**	-0.08**	0.02*	0.11**	0.18**
24-Tabacco use	0.11**	-0.07**	-0.05**	0.00	-0.09**	-0.09**	0.19**	-0.08**	0.07**	-0.09**	0.06**	-0.14**	0.06**	0.08**	0.05**	-0.08**	-0.05**	-0.01	-0.01
25-Physical activity	-0.14**	0.11**	0.09**	0.09**	-0.01	0.07**	-0.11**	0.05**	-0.02*	0.04**	0.01	0.04**	-0.00	-0.00	0.05**	0.03*	-0.01	-0.03*	0.03*
26-Spousal employment (yes)	-0.08**	0.08**	0.03*	0.06**	0.02*	0.01	-0.06**	0.01	0.02*	0.04**	0.03*	0.07**	-0.05**	-0.06**	-0.01	0.00	-0.00	-0.06**	0.03*
27-Parental status (minor children)	-0.03*	0.08**	0.06**	0.06**	0.05*	-0.01	-0.04*	-0.01	0.02*	0.02*	0.05*	0.10**	-0.07**	-0.04**	0.01	0.00	0.01	-0.00	0.01
28- Household economic status	-0.09**	0.30**	0.30**	0.21**	0.07**	0.07**	-0.29**	0.08**	0.02*	0.16**	0.13**	0.13**	-0.07**	-0.09**	0.12**	0.08**	-0.01	-0.05**	0.10**
29-Educational attainment	-0.02*	0.21**	0.15**	0.18**	0.07**	0.08**	-0.36**	0.05**	0.05**	-0.00	0.01	0.17**	-0.08**	-0.09**	0.10**	0.06**	-0.07**	-0.12**	0.00
30-Alcohol consumption	0.05**	0.04**	0.01	0.04**	-0.02*	-0.11**	0.11**	-0.08**	0.05**	-0.04*	0.07**	-0.01	-0.01	-0.00	0.04**	-0.10**	-0.09**	-0.05**	-0.02*
31-Perceived physical health status	0.18**	-0.09**	-0.09**	0.13**	-0.12**	-0.08**	-0.03*	-0.14**	0.08**	-0.10**	-0.04*	-0.00	-0.01	-0.00	0.03*	-0.12**	-0.08**	-0.06**	-0.02**
32-Marital status (in couple)	-0.10**	0.12**	0.09**	0.05**	0.04*	0.03*	-0.06**	0.05**	0.01	-0.07**	0.04**	0.05**	-0.03*	-0.04**	-0.01	0.03*	-0.01	0.01	0.02**
33-Marital strains	0.22**	-0.03*	-0.01	0.08**	-0.08**	-0.05**	-0.02*	-0.11**	0.11**	-0.09**	-0.01	0.02*	0.01	0.04*	0.06**	-0.08**	-0.08**	-0.04*	-0.01
34- Parental strains	0.14**	-0.00	-0.01	0.07**	-0.03*	-0.03*	0.01	-0.06**	0.08**	-0.06**	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.04**	-0.01	-0.02**	0.03*
35-Social support outside work (high)	-0.17**	0.08**	0.05**	-0.04**	0.14**	0.19**	-0.03*	0.16**	-0.11**	0.12**	-0.05**	0.00	0.00	-0.02	-0.04**	0.15**	0.09**	0.10**	_0,00
36-Self-esteem	-0.34**	0.30**	0.27**	-0.03*	0.26**	0.19**	-0.04**	0.29**	-0.20**	0.30**	0.02*	0.03*	-0.01	0.02*	-0.00	0.24**	0.18**	0.16**	0.14**
37- Locus of control	-0.45**	0.33**	0.31**	-0.11**	0.30**	0.29**	-0.12**	0.41**	-0.30**	0.30**	0.03*	0.05*	-0.02*	-0.03*	0.00	0.33**	0.21**	0.15**	0.09**
38- Stressful child events	0.17**	-0.13**	-0.13**	0.07**	-0.10**	-0.06**	0.10**	-0.11**	0.07**	-0.15**	0.03*	-0.09**	0.06**	0.08**	0.02*	-0.07**	-0.02*	-0.01	0.04**
39-Sex (female)	0.08**	-0.10**	-0.11**	0.03*	0.02*	0.04**	-0.32**	0.06**	-0.03*	-0.01	-0.26**	0.17**	-0.09**	-0.07**	-0.10**	0.03*	0.01	-0.03*	-0.05**
40-Age	-0.07**	0.16**	0.11**	0.02*	-0.04*	-0.05**	-0.08**	0.01	0.01	0.10**	0.03*	0.11**	-0.09**	-0.11**	0.02*	0.00	-0.02*	0.02*	0.07**

Notes: *p<0,05; ** p<0,01

Table 2. Correlation matrix (end)

	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
20-Group culture-managers	1																				
21-Hierarchical culture-managers	0.24**	1																			
22- Developmental culture-managers	0.12**	-0.31**	1																		
23-Rational culture- managers	-0.18**	-0.09**	0.63**	1																	
24-Tabacco use	-0.04**	0.01	0.02*	-0.02*	1																
25-Physical activity	0.03*	-0.01	-0.02*	0.02*	-0.18**	1															
26-Spousal employment (yes)	-0.02*	-0.01	0.03*	0.05**	-0.08**	0.05**	1														
27-Parental status (minor children)	-0.08**	-0.04**	0.01	0.02	-0.04*	-0.03	0.27**	1													
28- Household economic status	0.05**	0.10**	0.10**	0.04**	-0.20**	0.15**	0.47**	0.23**	1												
29-Educational attainment	0.10**	-0.02*	-0.12*	-0.05**	-0.26**	0.22**	0.07**	0.04*	0.42**	1											
30-Alcohol consumption	0.00	0.04**	0.04**	0.01	0.22**	0.05**	-0.04**	-0.07**	0.01	-0.06**	1										
31-Perceived physical health status	-0.03*	-0.04**	-0.03*	-0.00	0.04**	-0.07**	0.02*	-0.01	-0.03*	-0.02*	-0.03*	1									
32-Marital status (in couple)	0.02*	0.00	0.03*	0.03*	-0.08**	0.01	0.78**	0.03**	0.44**	0.08**	-0.02*	0.01	1								
33-Marital strains	0.02*	-0.03*	0.02*	0.01	0.07**	-0.06**	0.23**	0.16**	0.09**	-0.02*	0.01	0.08**	0.33**	1							
34- Parental strains	-0.02*	-0.08**	-0.01	-0.00	0.03*	-0.01	0.07**	0.37**	0.08**	-0.03*	-0.03*	0.04**	0.07**	0.17**	1						
35-Social support outside work (high)	0.05**	-0.03*	0.01	-0.00	-0.07**	0.07**	0.03*	-0.05*	0.02*	0.05**	0.00	-0.06**	-0.00	-0.17**	-0.09**	1					
36-Self-esteem	0.00	0.04**	-0.01	0.00	-0.07**	0.11**	0.04**	-0.01	0.13**	0.14**	-0.04**	-0.11**	0.06**	-0.14**	-0.13**	0.21**	1				
37- Locus of control	0.00	0.03*	-0.05**	-0.02*	-0.13**	0.20**	0.06**	0.04*	0.21**	0.16**	-0.04**	-0.17**	0.06**	-0.21**	-0.15**	0.24**	0.55**	1			
38- Stressful child events	-0.03*	-0.04**	-0.01	-0.00	0.11**	-0.03*	-0.06**	-0.06**	-0.16**	-0.12**	0.01	0.23**	-0.07**	0.08**	0.05**	-0.04**	-0.10**	-0.19**	1		
39-Sex (female)	-0.02*	-0.06**	-0.10**	0.01*	-0.09**	0.04*	0.02*	0.02*	-0.00	0.14**	-0.24**	0.17**	-0.05**	-0.00	0.05**	0.09**	-0.02*	-0.02*	0.07**	1	
40-Age	-0.04**	0.07**	-0.07**	-0.00	-0.01	-0.04*	0.03*	0.09**	0.19**	-0.01	-0.04**	0.09**	0.11**	-0.02*	0.09**	-0.07**	0.09**	0.02*	-0.11**	0.04**	1

Notes: *p<0,05; **p<0,01

Table 3. Multilevel multiple regression models applied to relationships between organizational culture, work organization conditions, and psychological distress

	Nul Model	Model 1	Model 2	Model 3
Constant	2.18**	8.26**	5.87**	5.78**
Organizational Culture				
Group culture		-0.03**		-0.00
Hierarchical culture		-0.00		0.01
Developmental culture		-0.02		-0.01
Rational culture		0.04**		0.01
Group culture-managers		-0.02		-0.03
Hierarchical culture-managers		0.01		0.03
Developmental culture-managers		-0.00		0.01
Rational culture-managers		-0.00		-0.01
Work Organization Conditions				
Skill utilization			-0.01	-0.01
Decision authority			-0.06	-0.05
Physical demands			-0.03	-0.04
Psychological demands			0.06**	0.06**
Hours worked			0.01	0.01
Schedule, normal daytime			-0.05	-0.06
Schedule, normal evening			0.02	0.03
Schedule, normal night			-0.07	-0.06
Irregular work schedule			-0.02	-0.01
Social support from superviseur			0.02	0.02
Social support from coworkers			0.01	0.01
Recognition			-0.06	-0.06
Career development			-0.01	-0.02
Job insecurity			0.18**	0.18**
Family				
Marital status (in couple)		-0.52**	-0.48**	-0.46**
Spousal employment (yes)		-0.14	-0.20	-0.20
Marital strains		0.40**	0.39**	0.39**
Parental statut (minor children)		-0.06	-0.06	-0.06
Parental strains		0.30**	0.28**	0.29**
Household economic status		0.02	0.02	0.02
Social support outside work (high)		-0.27	-0.30**	-0.28
Individual Characteristics				
Sex (female)		0.36**	0.39**	0.41**
Age		-0.01**	-0.01**	-0.01**
Perceived physical health status		0.14**	0.12**	0.12**
Educational attainment		0.08**	0.05	0.06
Self-esteem		-0.09**	-0.07**	-0.08**
Locus of control		-0.16**	-0.13**	-0.13**
Stressful child events		0.11**	0.09**	0.09**
Tabacco use		0.01	0.01	0.01
Physical activity		-0.09**	-0.10**	-0.09**
Alcohol consumption		0.01	0.01**	0.01**
Random Part of Model				
σ_u (firms)	0.09**	0.05**	0.03**	0.03**
σ_u (workers)	6.68**	4.87**	4.76**	4.77**
X^2 (df)		707.81** (25)	780.15** (31)	782.06** (39)

Notes: *p<0,05; **p<0,01.

C

HAPITRE 6: Article 3

Culture organisationnelle, condition de l'organisation du travail et épuisement professionnel³

Résumé

Cet article a pour objectif d'analyser la contribution de la culture organisationnelle sur les problèmes d'épuisement professionnel dans la main-d'œuvre. En intégrant à la fois la culture organisationnelle et les conditions de l'organisation du travail, il est possible d'examiner comment la culture influence les différentes composantes des conditions de l'organisation du travail et comment celles-ci peuvent ensuite donner lieu au développement ou à l'aggravation des différentes dimensions de l'épuisement professionnel. Des analyses de régression multiples de type multiniveaux furent conduites à partir de données recueillies dans 63 établissements canadiens auprès de 2162 individus. En contrôlant pour les caractéristiques individuelles et familiales, seules les cultures de type groupale, rationnelle et développementale s'associent aux différentes dimensions de l'épuisement professionnel. Les résultats démontrent que les cultures organisationnelles de type groupale et développementale s'associent indirectement à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel et de cynisme et à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle. La culture rationnelle, quant à elle, s'associe indirectement à un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel et de cynisme.

Mots clés : culture organisationnelle, épuisement professionnel, conditions de travail, stress, analyses multi-niveaux.

L'épuisement professionnel est un problème organisationnel important qui peut conduire à des conséquences négatives tant sur le plan individuel qu'organisationnel (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira, 2006). Il se définit comme une manifestation d'ordre psychologique en réaction à une exposition chronique aux demandes environnementales issues spécifiquement du milieu

³ Cet article est soumis à la revue *Relations Industrielles*. Je suis l'auteur principal de cet article et il a été cosigné par M. Alain Marchand.

de travail (Halbesleben & Buckley, 2004). L'épuisement professionnel comprend trois dimensions : l'épuisement émotionnel, le cynisme et la diminution du sentiment d'efficacité professionnelle. L'épuisement émotionnel est caractérisé par un manque d'énergie et un épuisement des ressources émotionnelles de l'individu (Maslach et al., 2001). Le cynisme est marqué, pour sa part, par un certain détachement, désengagement et des sentiments négatifs envers plusieurs aspects reliés au travail (Maslach et al., 2001). Enfin, la diminution du sentiment d'efficacité professionnelle se définit par la tendance d'un individu à sous-évaluer ses accomplissements personnels et par le développement de sentiment d'incompétence (Maslach et al., 2001).

Les facteurs explicatifs de l'épuisement professionnel demeurent une source de questionnement importante. Sous l'influence du modèle demandes-ressources de Demerouti (Demerouti et al., 2001), la plupart des études ont mis l'emphase sur les demandes du travail et les ressources comme, par exemple, les demandes psychologiques, la latitude décisionnelle et le soutien social (Alarcon, 2011; Bakker & Demerouti, 2007). Bien que ces études aient contribué à l'identification de facteurs de risque ou stressseurs dans l'environnement de travail immédiat pouvant causer le développement et l'aggravation de l'épuisement professionnel, elles ne traitent que très peu du contexte organisationnel dans lequel se réalise le travail (Bacharach et al., 2008; S. Chowdhury & M. Endres, 2010). Cette emphase sur les caractéristiques du travail conduit à une approche fragmentaire où les interventions en milieu de travail n'intègrent pas à la fois des composantes individuelles et organisationnelles (Hurrell, 2005). Il devient donc nécessaire de se questionner sur les facteurs contextuels susceptibles de jouer un rôle dans l'apparition des problèmes reliés à l'épuisement professionnel.

La culture organisationnelle est de plus en plus reconnue comme un facteur important dans la gestion du stress au travail (Cooper et al., 2001; Zwetsloot & Leka, 2010), mais très peu d'études ont tenté de tester empiriquement son influence spécifique sur l'épuisement professionnel (Bolat, Bolat, & Yuksel, 2011; Marchand et al., 2013; Schulz, Greenley, & Brown, 1995; Williams, Manwell, Konrad, & Linzer, 2007). Pourtant, l'inclusion de dimensions du contexte organisationnel, comme la culture organisationnelle, dans l'étude du stress au travail, permet d'assurer une analyse intégrée et contextuelle du stress en milieu de travail (Dextras-Gauthier et al., 2012).

Cet article a pour objectif d'analyser la contribution de la culture organisationnelle sur les trois dimensions de l'épuisement professionnel à partir d'un échantillon de 1824 employés répartis dans 63 établissements.

Modèle théorique et hypothèses

Le modèle proposé repose sur un développement théorique liant la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et la santé mentale (Dextras-Gauthier et al., 2012). Il postule que la culture organisationnelle façonne les conditions de l'organisation du travail qui, elles, affecteront positivement ou négativement, la santé mentale des travailleurs. Ainsi, l'association entre la culture organisationnelle et l'épuisement professionnel est médiatisée par les conditions de l'organisation du travail. Ce modèle s'inscrit dans la tradition fonctionnaliste qui considère la culture comme un construit organisationnel qui influence et façonne les caractéristiques de l'organisation (O'Reilly & Chatman, 1996; Sorensen, 2002). De cette façon, la culture organisationnelle arrive à influencer les conditions de l'organisation du travail qui ont été associées aux problèmes d'épuisement professionnel (i.e. latitude décisionnelle, demandes du travail, soutien social, gratifications). Le modèle théorique proposé est, par ailleurs, cohérent avec la conceptualisation théorique antérieure de Peterson et Wilson (2002) qui suggère que les systèmes de gestion, les structures organisationnelles et les comportements médiatisent l'association entre la culture organisationnelle et la santé des employés.

Au cœur du modèle se trouve les valeurs organisationnelles (McDonald & Gandz, 1992; Schein, 2004), car les valeurs véhiculées par une organisation ont une incidence profonde sur les attitudes et comportements des salariés (McDonald & Gandz, 1992; O'Reilly & Chatman, 1996; Zammuto & O'Connor, 1992). Elles pourraient aussi agir sur la santé mentale des employés par l'entremise de leur influence sur les conditions de l'organisation du travail. Pour ce faire, nous avons recours à une typologie des valeurs organisationnelles afin de différencier quel type de culture est associé à l'épuisement professionnel.

The Competing Value Framework (CVF)

Bien qu'il existe plusieurs typologies de cultures organisationnelles basées sur les valeurs (K. Cameron & Freeman, 1991; Deal & Kennedy, 1982; Goffee & Jones, 1998; R. E. Quinn & J. Rohrbaugh, 1983), le Competing Value Framework (CVF) semble la plus utilisée dans les études qui traitent de l'influence de la culture organisationnelle sur les phénomènes organisationnels (Gifford et al., 2002; Goodman et al., 2001; Hartnell et al., 2011; D. B. Lund, 2003; Naor et al., 2008). Le CVF suggère quatre types de culture qui sont définis par un ensemble unique de valeurs qui peuvent influencer les attitudes et les comportements des salariés ainsi que le fonctionnement de l'organisation. Une étude récente soutiendrait que la culture groupale et développementale s'associeraient à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel chez les employés et que la culture rationnelle s'associerait à un niveau plus élevé alors que la culture hiérarchique n'aurait pas d'effet (Marchand et al., 2013). Ces résultats sont cohérents avec les études antérieures qui démontrent que la culture groupale est associée négativement à l'épuisement professionnel tandis que la culture rationnelle y est associée de façon positive (Bolat et al., 2011; Schulz et al., 1995). Cependant, les résultats se rapportant à la culture hiérarchique et développementale sont contradictoires. Bolat et al. (2011) soutiendrait que la culture hiérarchique s'associerait à un niveau plus faible d'épuisement professionnel tandis que la culture développementale s'associerait à un niveau plus élevé.

Les conditions de l'organisation du travail

Les conditions de l'organisation du travail sont au cœur des modèles théoriques sur le stress au travail (demandes-ressources, demandes-contrôle-soutien, déséquilibre efforts-récompenses) qui dominent le champ d'étude sur la santé mentale au travail (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; J Siegrist, 1996). Elles peuvent être regroupées sous quatre dimensions : la conception des tâches, les demandes du travail, les relations sociales et les gratifications (Marchand et al., 2006; Marchand, Durand, & Demers, 2005). Les conditions de l'organisation du travail seraient un déterminant plus important que la culture organisationnelle, car elles représentent les stressseurs auxquels sont confrontés les travailleurs au quotidien. Les individus exerçant peu de contrôle sur leur travail et participant peu aux décisions présenteraient des niveaux

plus élevés d'épuisement professionnel (Huang, Chen, Du, & Huang, 2011; Maslach et al., 2001), d'épuisement émotionnel et de cynisme (Lindeberg et al., 2011; Marchand & Durand, 2011; Schmidt & Diestel, 2011). Une faible utilisation des compétences s'associe également à des niveaux plus élevés d'épuisement professionnel, de cynisme (Marchand & Durand, 2011), et un faible sentiment d'efficacité professionnelle (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009).

Plusieurs études concluent à niveau plus élevé d'épuisement professionnel lorsque s'accroît le niveau de demandes psychologiques (Alarcon, 2011; Marchand & Durand, 2011; Schaufeli et al., 2009). L'épuisement émotionnel et le cynisme ont été associé de manière positive à une surcharge quantitative de travail, aux pressions exercées par les contraintes de temps, aux conflits de rôle et à l'ambiguïté de rôles (Martinussen, Richardsen, & Burke, 2007; Schaufeli et al., 2009). Pour ce qui est des demandes contractuelles, des horaires de travail alternants ou irréguliers s'associeraient à davantage d'épuisement émotionnel (Jamal, 2004). Le nombre d'heures travaillées s'associeraient également positivement à un niveau plus élevé d'épuisement professionnel (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008; Shirom, Nirel, & Vinokur, 2010).

En regard des relations sociales, un faible soutien des collègues et des superviseurs augmenterait significativement les risques de souffrir d'épuisement professionnel. (Baker, Demerouti, & Euwema, 2005; Halbesleben & Buckley, 2004; Marchand & Durand, 2011; Schaufeli & Greenglass, 2001). Enfin, les gratifications que les travailleurs reçoivent dans le cadre de leur travail s'avèrent une source importante de reconnaissance, de valorisation et de motivation, mais un faible niveau de gratification peut engendrer des insatisfactions pouvant affecter la santé mentale des individus. Le sentiment d'insécurité d'emploi vécu par les individus peut être susceptible d'engendrer une tension psychique pouvant éventuellement mener à l'épuisement professionnel (Bourbonnais et al., 1999; Maslach et al., 2001(Wei-Tao & Shih-Chen, 2007).

En ce basant sur ce modèle théorique, une première hypothèse peut être dérivée afin d'expliquer le rôle de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement professionnel.

H1 : Les conditions de l'organisation du travail sont associées à l'épuisement professionnel une fois tenu en compte la culture organisationnelle.

Culture organisationnelle et conditions de l'organisation du travail

La culture organisationnelle façonnerait les conditions de l'organisation du travail qui ont été associées aux problèmes de santé mentale (Dextras-Gauthier et al., 2012). Ce faisant, la culture organisationnelle ne contribuerait pas directement à l'épuisement professionnel, mais l'influencerait indirectement, par la manière dont elle maximiserait ou minimiserait le rôle des composantes de la conception des tâches, des demandes, des relations sociales et des gratifications. Les effets indirects de la culture groupale, développementale, hiérarchique et rationnelle peuvent se représenter comme suit :

Culture groupale. Avec le soutien social comme valeur clé, la culture groupale valorise les relations humaines et les échanges relationnels. Les superviseurs sont perçus comme des mentors qui accordent beaucoup de soutien à leurs subordonnés. L'engagement des employés et de l'employeur est très élevé et est bâti sur une confiance mutuelle et un souci de l'organisation pour le bien-être des employés (Cameron & Quinn, 1999). Avec une emphase sur la coopération, le travail d'équipe devrait augmenter le soutien social de la part des collègues (Rousseau et al., 2008). Par contre, pour être en mesure d'atteindre les objectifs organisationnels, les membres de l'équipe devront peut-être supporter certains membres qui eux sont incapables d'accomplir les tâches demandées (Marks et al., 2001) ce qui pourrait contribuer à une certaine intensification de la charge de travail et une augmentation du nombre d'heures travaillées. La culture groupale est aussi marquée par la participation des employés. Ceci favoriserait un milieu de travail où l'individu estime qu'il détient de l'autonomie et de l'influence, ainsi l'individu reconnaît que son travail a un sens et qu'il détient les compétences pour le réaliser (Cameron et Quinn, 1999). Par contre, une plus grande autonomie et un contrôle accru des travailleurs sur leur travail ainsi que leur responsabilité quant à la résolution de problèmes pourraient rendre le travail plus exigeant et augmenter le nombre d'heures travaillées ainsi que le sentiment de surcharge de travail. De plus, la culture groupale valorise le développement de carrière, l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle. Avec l'apprentissage comme valeur clé, ce type de culture favorise une

stratégie de dotation interne et accorde une très grande importance à son capital humain en lui accordant la sécurité d'emploi.

Culture développementale. Ce type de culture s'exprime par la mise en place d'un environnement de travail dynamique et créatif où la flexibilité et l'innovation conditionnent l'organisation du travail. Avec leurs connaissances et expertises, les employés contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle met en œuvre des unités de travail favorisant l'autonomie d'action et l'initiative. Avec comme valeur clé la flexibilité, la culture développementale met l'emphase sur les systèmes de contrôle informels, la communication horizontale, la polyvalence et la participation de chacun dans une forme de travail flexible et décentralisée. Ainsi, les employés peuvent jouir d'un milieu de travail qui leur permet d'utiliser leurs compétences et où l'autorité décisionnelle est plus élevée mais aussi où le soutien social des collègues est élevé. Par contre, ces mêmes défis qui rendent le travail moins routinier et plus gratifiant pourraient occasionner un accroissement des demandes psychologiques au travail. Une autre caractéristique importante de la culture développementale est le changement accompagnée d'une pression constante pour la transformation et l'amélioration continue de l'organisation. Dans un tel contexte, la vraie source de sécurité d'emploi est l'atteinte des standards élevés de performance. De plus, les employés performants peuvent s'attendre à recevoir de nombreuses récompenses. Par contre, cette emphase sur l'atteindre des objectifs fixés, peut se traduire par une augmentation du nombre d'heures travaillées ainsi qu'une augmentation de la charge et du rythme de travail.

Culture hiérarchique. Dans une culture qui valorise la stabilité et la continuité, le sentiment de sécurité d'emploi est possiblement ressenti par l'ensemble des employés. De plus, dans ce type de culture le développement de carrière est possible puisque les valeurs véhiculées mettent l'accent sur une stratégie de développement des talents à la fois à l'interne mais aussi sur le long terme. Par contre, cette emphase sur la stabilité et la continuité peut aussi se traduire par l'absence de défis au travail qui prive les employés de certaines opportunités d'utiliser leurs compétences et de recevoir de la reconnaissance pour leur implication dans les processus de résolution de problèmes ou décisionnels (Cameron & Quinn, 1999). Avec des valeurs clés comme la formalisation et le contrôle, les caractéristiques du travail sont basées sur des règles et procédures formelles ce qui

laisse très peu de place à l'autorité décisionnelle. Par contre, la parcellisation du travail ainsi que la définition étroite des tâches de chaque employé pourraient amener une clarification des rôles qui permettrait aux employés de bien connaître leurs rôles ainsi que les tâches qui leur sont demandées. Ainsi un tel type de structure pourrait aussi arriver à contrôler le rythme de travail ainsi que le recours à de longues heures de travail. Certes la régulation des comportements et le contrôle direct des employés laissent très peu de place à l'autorité décisionnelle, mais une définition des rôles et des tâches de chacun pourrait se traduire en une réduction des demandes psychologiques au travail.

Culture rationnelle. Avec une culture qui valorise les résultats et la productivité, les tâches dévolues aux employés sont claires et les objectifs à atteindre sont précis. Avec des indicateurs de performance très clairs, cette culture arrive à minimiser les demandes conflictuelles. Ainsi, quand l'atteinte des résultats est primordiale, les employés pourraient se voir accorder une plus grande autorité décisionnelle afin de décider eux-mêmes qu'elle est la meilleure façon d'atteindre ces objectifs. Dans ce contexte, les employés pourront aussi mettre à contribution leurs compétences et expertise afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Un autre avantage d'une culture qui met l'emphase sur les résultats, est le système de récompenses mis en place pour les employés performants. Par contre, les très fortes attentes de performance et la pression exercée pour l'atteinte des objectifs pourraient se traduire par une augmentation de l'intensité du travail ainsi que des demandes psychologiques. Ce type de culture met l'emphase sur la victoire et encourage la compétition non seulement avec les autres organisations dans une lutte pour gagner des parts de marché mais aussi entre les employés pour l'obtention de généreuses récompenses. Lorsque le fait d'être très compétitif est considéré comme un défi, cela peut devenir une source de motivation et de fierté pour les employés. Par contre, le fait d'évaluer et de récompenser les employés individuellement selon l'atteinte des résultats pourrait conduire à un environnement de travail très individualiste où le soutien social entre collègues est pratiquement inexistant et où les efforts mis par les employés dans leur travail ne sont pas reconnus par les superviseurs si les objectifs ne sont pas atteints.

De cette articulation théorique découle une autre hypothèse concernant le rôle de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement professionnel.

H2 : Les conditions de l'organisation du travail médiatisent l'association entre la culture organisationnelle et l'épuisement professionnel.

Méthodologie

Données

Les données proviennent de l'étude SALVEO et ont été recueillies entre 2009 et 2012 dans 63 établissements canadiens sélectionnés au hasard parmi une liste des entreprises clientes d'une grande compagnie d'assurance. Les établissements sélectionnés aléatoirement par l'équipe de recherche étaient invitées à participer à la recherche par leur compagnie d'assurance et seules les entreprises ayant acceptées de participer ont été contacté par la suite. L'échantillon contient des établissements provenant de plusieurs secteurs industriels diversifiés (i.e. développement de logiciel, assurances, maintenance, vente aux détails) donc 19 établissements dans le secteur secondaire et 44 dans le secteur tertiaire, 19 établissements sont syndiqués, et la taille des établissements varie entre 9 et 454 employés. Dans chaque établissement, un échantillon aléatoire d'employés a été sélectionné (varie entre 28% et 100% en fonction de la taille de l'établissement) à partir des listes fournies par les employeurs. Les employés sélectionnés étaient invités à compléter un questionnaire sur leur lieu de travail au moyen d'un écran tactile relié à un ordinateur portable. Les répondants devaient signer un formulaire de consentement. Au total, 2162 ont accepté de participer à l'étude pour un taux de réponse de 73.1%. Après élimination des valeurs manquantes, l'échantillon comporte 1824 travailleurs (n=1824) dont 46.4% sont des femmes, et l'âge moyen est de 40.2 ans. De plus, dans chaque établissement deux gestionnaires ont été sélectionnés, pour un total de 75 gestionnaires, afin de répondre à un questionnaire portant sur les valeurs organisationnelles mises de l'avant par l'organisation. Des certificats d'éthique ont été délivrés par les universités de Montréal, McGill, Bishops, Laval et Concordia.

Mesures

Culture organisationnelle. Les répondants devaient compléter l'Organizational Culture Profile (OCP) (O'Reilly et al., 1991). L'échelle contient 26 items qui correspondent à des valeurs susceptibles de caractériser la culture d'une organisation (i.e. équitable/juste, tolérante, compétitive). Les répondants doivent indiquer dans quelle mesure les différentes valeurs décrivent la culture de leur organisation sur une échelle de Likert en 5 points allant de *pas du tout* (1) à *dans une très grande mesure* (5). En se basant sur l'étude de Marchand et al. (2013), la culture groupale comprend 8 items ($\alpha=0.89$), la culture hiérarchique 7 items ($\alpha=0.82$), la culture développementale 5 items ($\alpha=0.82$) et la culture rationnelle 6 items ($\alpha=0.83$). Deux gestionnaires ont également évalué la culture de leur organisation à partir de l'OCP.

Épuisement professionnel. L'épuisement professionnel est mesuré à l'aide du Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) (Schaufeli et al., 1996). Ce dernier comprend 16 items mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en sept points allant de jamais à chaque jour et permettant de déterminer la fréquence des comportements ou sentiments (e.i. je sens que mon travail m'épuise sur le plan émotif; je doute de la valeur de mon travail; je suis devenu moins enthousiaste pour mon travail). Les 16 items représentent les trois dimensions de l'épuisement professionnel : l'épuisement émotionnel ($\alpha=0.90$), le cynisme ($\alpha=0.80$) et la diminution du sentiment d'efficacité professionnelle ($\alpha=0.80$).

Conditions de l'organisation du travail. L'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les demandes psychologiques ainsi que le soutien social au travail sont mesurés par le Job Content Questionnaire (JCQ) de Karasek (1985) comportant des échelles de Likert en 4 points allant de *pas du tout d'accord* (1) à *tout à fait d'accord* (4). L'utilisation des compétences est mesurée via 6 items ($\alpha=0.80$). L'autorité décisionnelle inclus 3 items ($\alpha=0.79$). Le soutien social au travail est, quant à lui, constitué de 2 sous-échelles soit le soutien du superviseur et le soutien des collègues. L'échelle de mesure comprend 8 items, 4 items pour le soutien social du superviseur ($\alpha=0.89$) et 4 items pour le soutien social des collègues ($\alpha=0.83$). Les demandes physiques tout comme les gratifications sont mesurées à l'aide de l'Effort Reward Imbalance (ERI) de Siegrist (1996) sur une échelle de Likert en 4 points allant de *pas du*

tout d'accord (1) à *tout à fait d'accord* (4). Les demandes physiques sont mesurées via un item. Les gratifications sont composées de 3 sous-échelles : les reconnaissances, les possibilités de développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Les reconnaissances sont mesurées à l'aide de 5 items ($\alpha=0.82$), les possibilités de développement de carrière à l'aide de 4 items ($\alpha=0.69$) et l'insécurité d'emploi à l'aide de 2 items ($\alpha=0.65$). Pour ce qui est des demandes contractuelles, elles sont évaluées à l'aide de deux indicateurs : le nombre d'heures travaillées par semaine à tous les emplois incluant les heures supplémentaires et l'horaire de travail. L'horaire de travail est mesurée à l'aide de la fréquence d'exposition à des horaires normal de jour, normal de soir, normal de nuit et à des horaires irréguliers ou imprévisibles. Les réponses sont présentées sur une échelle de Likert allant de *jamais* (1) à *tout le temps* (4).

Les variables contrôles. Les variables contrôles incluent les aspects hors-travail et les caractéristiques individuelles. Les études antérieures ont démontré que ces variables jouaient un rôle important dans l'explication des problèmes de santé mentale au travail (Marchand & Blanc, 2010; Marchand et al., 2005;2006). Le statut matrimonial oppose les personnes vivant en couple (codé 1) aux autres répondants (codé 0). L'emploi du conjoint est codé 0=non;1=oui. Le statut parental est aussi mesuré par une variable dichotomique (0=absence; 1=présence) décrivant la présence ou l'absence d'enfants dans le ménage. Les tensions avec le conjoint sont mesurées à l'aide d'une échelle additive de 4 items dont 3 items de Wheaton (1994) (vrai/faux) et un item tiré de l'Enquête nationale sur la santé des populations (ENSP) de Statistique Canada ($\alpha=0.70$). Les tensions dans les relations parentales sont aussi mesurées à l'aide d'une échelle additive de 3 items dont 2 développés par Wheaton (1994) (vrai/faux) et un item tiré de l'Enquête sociale et de santé réalisé au Québec (ESSQ-98)($\alpha=0.60$). Le statut économique du ménage est mesuré via une échelle composée de 10 catégories (1=moins de 20 000\$ à 10=100 000\$ et plus). Le soutien social hors-travail est mesuré par une échelle additive de 4 items (oui/non). Pour les caractéristiques individuelles, le genre est codé 0=homme et 1=femme. L'âge correspond à l'âge déclaré par le répondant en années. Pour la santé physique perçue, les répondants devaient indiquer le nombre de problèmes de santé chronique donc ils souffraient à l'aide d'une liste énoncée dans le questionnaire. Les répondants devaient aussi indiquer le diplôme académique le plus élevé obtenu. L'estime de soi et le centre de

contrôle sont mesurés à l'aide d'une échelle additive en 5 points (Tout à fait en désaccord/Tout à fait d'accord). Six items basés sur l'échelle de Rosenberg (1979) sont utilisés pour mesurer l'estime de soi ($\alpha=0.87$), et 7 items tiré de Pearlin et Schooler (1978) sont utilisés pour mesurer le centre de contrôle ($\alpha=0.84$). La consommation d'alcool est mesurée par le nombre de verres consommés au cours des 7 derniers jours, l'usage du tabac par le nombre de cigarettes fumées par semaine, et l'activité physique par la fréquence de la pratique d'au moins une activité physique durant plus de 20 à 30 minutes au cours des trois derniers mois. Les événements de vie stressants dans l'enfance sont mesurés par 7 items (oui/non) de Wheaton (1994).

Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives de l'échantillon

Insérer Tableau 1

Analyses

Les données ont une structure hiérarchique dans laquelle les travailleurs (niveau 1) sont nichés dans des établissements (niveau 2). Des modèles de régression multiniveaux (Goldstein, 1995; Raudenbush et Bryk, 2002) ont été estimés à l'aide du logiciel statistique Stata, version 13. Les paramètres du modèle furent estimés par la méthode du maximum de vraisemblance restreint (Goldstein, 1995). Pour déterminer l'effet médiateur des conditions de l'organisation du travail, nous avons utilisé la méthode d'analyse séquentielle de Baron et Kenny (Frazier, Tix, & Baron, 2004). Nous avons effectué trois modèles de régression : le premier modèle comprend la culture organisationnelle et l'ensemble des variables contrôles afin de déterminer l'effet direct de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel. Le deuxième modèle comprend les conditions de l'organisation du travail et l'ensemble des variables contrôles. Le troisième modèle comprend à la fois la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'ensemble des variables contrôles. Nous avons procédé à des tests de Sobel afin d'évaluer si l'effet de médiation est significatif (Krull & MacKinnon, 1999). Finalement, nous avons calculé l'effet indirect de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel (Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002).

Résultats

Le Tableau 2 présente les corrélations entre les variables à l'étude.

Insérer Tableau 2

Les types de cultures organisationnelles sont corrélés significativement avec les dimensions de l'épuisement professionnel, et avec les conditions de l'organisation du travail, ces dernières étant aussi corrélées significativement avec les trois dimensions de l'épuisement professionnel.

Le tableau 3 présente les résultats des trois modèles de régression multiples multiniveaux estimés pour l'épuisement émotionnel.

Insérer Tableau 3

Au modèle nul, l'épuisement émotionnel varie significativement entre les établissements. Au modèle 1, les cultures organisationnelles de type groupal, développemental et rationnel s'associent significativement à l'épuisement émotionnel. La culture de type hiérarchique n'a pas d'effet sur l'épuisement émotionnel ainsi que les quatre types de culture évalués par les gestionnaires. Au modèle 2, l'horaire de travail irrégulier, l'insécurité d'emploi, les demandes psychologiques, l'utilisation des compétences et le développement de carrière sont significativement associés à l'épuisement émotionnel. Le modèle 3 comprend l'ensemble des variables et les mêmes conditions de l'organisation du travail demeurent significatives. Les cultures groupale, développementale et rationnelle le sont toujours, mais les associations sont plus faibles. La médiation par les conditions de l'organisation du travail est partielle entre la culture organisationnelle et l'épuisement émotionnel.

Le tableau 4 présente les résultats des trois modèles de régression multiple multiniveaux estimés pour le cynisme.

Insérer Tableau 4

Le cynisme varie significativement entre les établissements (modèle nul). Au modèle 1, les cultures de type groupal, développemental et rationnel s'associent au cynisme. La culture de type hiérarchique ainsi que les quatre types de culture évalués par les gestionnaires n'ont pas d'effet sur le cynisme. Au modèle 2, l'utilisation des compétences, le soutien du superviseur, les reconnaissances, le développement de carrière, les demandes psychologiques, l'horaire de travail irrégulier et l'insécurité

d'emploi s'associent significativement au cynisme. Les résultats du modèle 3 montrent que les mêmes conditions de l'organisation du travail demeurent significatives et ce une fois que toutes les variables ont été prises en compte. Par contre, le lien entre les types de culture développementale et rationnelle n'est plus significatif après l'introduction de la variable médiatrice donc la médiation par les conditions de l'organisation du travail est complète. Pour la culture groupale, celle-ci est toujours significativement reliée au cynisme et ce même après l'introduction de la variable médiatrice. La médiation par les conditions de l'organisation du travail est partielle entre la culture groupale et le cynisme.

Le tableau 5 présente les résultats des trois modèles de régression multiple multiniveaux estimés pour l'efficacité professionnelle.

Insérer Tableau 5.

Au modèle nul, l'efficacité professionnelle varie significativement entre les établissements. Au modèle 1, les cultures organisationnelles de type groupale et développementale s'associe positivement avec l'efficacité professionnelle. Les cultures de types hiérarchique et rationnel ainsi que les quatre types de culture évalués par les questionnaires n'ont pas d'effet sur l'efficacité professionnelle. Au modèle 2, l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les reconnaissances, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi s'associent significativement avec l'efficacité professionnelle. Au modèle 3, les mêmes conditions de l'organisation du travail demeurent significatives. Le lien entre la culture développementale et l'efficacité professionnelle n'est plus significatif après l'introduction de la variable médiatrice. La médiation par les conditions de l'organisation du travail est complète. La culture groupale, demeure significative, mais l'effet direct est diminué. Donc, la médiation par les conditions de l'organisation du travail est partielle. Ici, il est important de mentionner que les résultats indiquent que la relation entre la culture rationnelle et l'efficacité professionnelle est en fait un effet de suppression. L'effet de la culture rationnelle sur l'efficacité professionnelle devient significatif lorsqu'on inclut la variable médiatrice dans notre analyse alors qu'il ne l'était pas dans le premier modèle de régression.

Le Tableau 6 présente les tests de Sobel ainsi que les effets indirects de la culture organisationnelle passant par les médiateurs associés aux conditions de l'organisation du

travail. Tous les effets indirects sont significatifs sauf en ce qui concerne la culture groupale, l'utilisation des compétences et l'épuisement émotionnel.

Insérer Tableau 6

Discussion

L'objectif de cet article était de vérifier empiriquement modèle intégrateur comprenant la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement professionnel (Dextras-Gauthier et al., 2012). Les résultats présentés appuient la contribution de ce modèle et ils soutiennent l'importance de la culture organisationnelle comme facteur significatif dans l'étude des problèmes d'épuisement professionnel.

Les résultats soutiennent la première hypothèse (H1). Une fois tenu en compte la culture organisationnelle, les variables hors travail et les caractéristiques individuelles, plusieurs conditions de l'organisation du travail contribuent significativement à l'épuisement professionnel. Les demandes psychologiques, un horaire de travail irrégulier et l'insécurité d'emploi s'associent à des niveaux plus élevés d'épuisement émotionnel et de cynisme, tandis que l'utilisation des compétences et le développement de carrière sont des facteurs associés à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel et de cynisme. Le soutien du superviseur et les reconnaissances sont aussi associés à des niveaux plus faibles de cynisme. Pour l'efficacité professionnelle, seule l'insécurité d'emploi contribue à un niveau plus faible, tandis que l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les reconnaissances et le développement de carrière sont associées à des niveaux plus élevés d'efficacité professionnelle. Ces résultats sont cohérents avec les études antérieures qui démontrent que les conditions de l'organisation du travail sont des facteurs importants dans l'explication de l'épuisement professionnel dans la main-d'œuvre (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Marchand et Durand, 2011; Schaufeli et al., 2009).

La deuxième hypothèse (H2) est partiellement soutenue par les résultats, puisque les cultures groupale, développementale et rationnelle s'associent directement à l'épuisement émotionnel, alors que la culture groupale s'associe directement au cynisme et à l'efficacité professionnelle. Au total, la relation entre la culture groupale et l'épuisement émotionnel est partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences,

les demandes psychologiques, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Cela est aussi vrai pour les types de culture développementale et rationnelle. La relation entre la culture développementale et l'épuisement émotionnel est partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences et le développement de carrière tandis que la relation entre la culture rationnelle et l'épuisement émotionnel est partiellement médiatisée par l'horaire de travail irrégulier et les demandes psychologiques. Pour ce qui est du cynisme, la relation entre la culture groupale et le cynisme est partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences, les demandes psychologiques, le soutien du superviseur, les reconnaissances, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Pour sa part, la relation entre la culture développementale et le cynisme est complètement médiatisée par l'utilisation des compétences, le soutien du superviseur et le développement de carrière. La relation entre la culture rationnelle et le cynisme est, elle aussi, complètement médiatisée mais par l'horaire de travail irrégulier et les demandes psychologiques. Finalement, pour l'efficacité professionnelle, la relation entre la culture groupale et l'efficacité professionnelle n'est que partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les reconnaissances, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Au contraire, la relation entre la culture développementale et l'efficacité professionnelle est complètement médiatisée par l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle et le développement de carrière.

Les résultats soutiennent que la culture organisationnelle s'associe indirectement à l'épuisement professionnel par son influence sur les différentes composantes de l'organisation du travail. La culture groupale s'associe positivement à l'utilisation des compétences, au soutien du superviseur, aux reconnaissances, au développement de carrière et à l'autorité décisionnelle, mais négativement aux demandes psychologiques et à l'insécurité d'emploi. La culture groupale tendrait donc à développer les conditions de l'organisation du travail de la personne dans une vision qui valorise la santé et les mieux-être du capital humain, tout autant que l'atteinte des objectifs organisationnels (Cameron et al., 2006).

La culture de type développementale s'associe positivement à l'utilisation des compétences, au soutien du superviseur, au développement de carrière et à l'autorité décisionnelle. Elle met en place une organisation du travail flexible et décentralisée où les

employés sont amenés à utiliser leurs compétences, où l'autorité décisionnelle est très élevée, et où le soutien social du superviseur est élevé (Cameron et al., 2006). Les employés sont appelés à prendre des risques pour constamment innover, mais ces prises de risques sont récompensées par des opportunités de développement de carrière (Cameron et al., 2006). Malgré une pression constante pour le changement, les employés sont peut-être moins enclins à vivre de l'épuisement professionnel car ce type de culture offre des conditions de l'organisation du travail bénéfiques à ces employés.

La culture de type rationnelle s'associe positivement à un horaire de travail irrégulier et à des demandes psychologiques élevées. La culture rationnelle met l'emphase sur la compétitivité et l'agressivité qui en retour augmente la productivité et par conséquent, la profitabilité de l'organisation (Cameron et al., 2006). L'organisation du travail est structurée autour de l'atteinte des objectifs individuels et organisationnels (Cameron et al., 2006). Ce principe peut encourager les employés à travailler plus fort et plus longtemps afin d'atteindre des objectifs plus difficiles. Des demandes psychologiques élevées ainsi qu'un horaire de travail irrégulier s'avèrent peut-être les conséquences directes d'une culture qui valorise des attentes de performance élevées et qui maintient une pression constante sur ces employés afin d'atteindre des objectifs individuels et organisationnels toujours plus demandant (Kirkman et Shapiro, 2001).

En ce qui concerne la culture hiérarchique, nos résultats démontrent qu'il n'existe pas de lien significatif entre ce type de culture et l'épuisement professionnel. Ces résultats sont cohérents avec une étude récente qui démontre que la culture hiérarchique n'a pas de lien significatif avec l'épuisement professionnel (Marchand et al., 2013). Cependant, les résultats de cette étude montre que la culture hiérarchique est associée positivement avec une mesure de bien-être chez les employés. De plus, une autre étude démontre que la culture hiérarchique est négativement associée à l'épuisement professionnel (Bolat et al., 2011). D'autres études sont nécessaires afin de clarifier le rôle de la culture hiérarchique sur la santé mentale des travailleurs.

Par ailleurs, les mesures prises auprès des gestionnaires n'ont aucun effet sur le niveau d'épuisement professionnel des travailleurs. Les résultats montrent que seules les perceptions qu'ont les employés de la culture organisationnelle semblent avoir un effet sur l'épuisement professionnel. La littérature sur les théories de la congruence démontre

que les perceptions individuelles sont plus importantes que les mesures objectives et indirectes de congruence. Ainsi, si un individu croit qu'il partage ou pas les mêmes valeurs que l'organisation, cette croyance est assez forte pour influencer ses attitudes et comportements (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005). Une étude récente arrive à la conclusion que les bénéfices de la congruence subjective entre un individu et l'organisation n'arrivent pas à enrayer les effets négatifs de certains stressors liés au travail (Newton & Jimmieson, 2009). Ainsi, certains facteurs de stress sont tellement néfastes pour la santé des travailleurs que le fait de partager les mêmes valeurs que l'organisation ou s'identifier à elle n'est pas un facteur de protection suffisant (Newton & Jimmieson, 2009). Ce qui semble être le plus important lorsqu'il est question de santé mentale au travail ce sont les valeurs qui sont réellement perçues par les travailleurs. D'autres études sont nécessaires afin d'expliquer l'absence d'effets des mesures prises au niveau des questionnaires de l'organisation.

Les résultats de cette étude doivent être interprétés à la lumière de certaines limites. Premièrement, notre étude est de type transversal, ce qui implique que les relations observées ne peuvent pas être interprétées de manière causale. Deuxièmement, nos analyses ne tiennent pas compte de l'existence de sous-cultures dans une organisation. Plusieurs auteurs ont reconnu l'existence de sous-cultures organisationnelles qui se rejoignent sur certains points mais se différencient sur d'autres (Ostroff et al., 2005; O'Reilly & Chatman, 1996; Lund, 2003). Si une organisation est faite de sous-culture, qu'elles soient fonctionnelles, géographiques ou basées sur le rang, elles peuvent être en conflit les unes avec les autres pouvant ainsi rendre l'évaluation de la culture au niveau organisationnel plus incertaine. Troisièmement, le modèle proposé soutient que partiellement la deuxième hypothèse, il est donc possible d'envisager l'existence d'autres variables médiatrices, comme par exemple, les pratiques de gestion à haute performance qui sont reconnues pour influencer différents comportements et attitudes chez les employés (Bowen & Ostroff, 2004; Macky & Boxall, 2007; Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011). Quatrièmement, l'évaluation de la culture organisationnelle peut être influencée par les caractéristiques individuelles comme, par exemple, la nationalité, l'ancienneté, l'éducation et le niveau hiérarchique

(Hofstede et al., 1990) qui n'ont pas été prises en considération dans cette étude. Des recherches supplémentaires sont nécessaires afin de clarifier l'influence de ces variables.

Malgré ces limites, les résultats obtenus démontrent l'importance des variables se rapportant au contexte organisationnel plus large dans les modèles traitant du stress au travail. La culture organisationnelle, telle qu'évaluée dans cette étude, s'associe directement et indirectement aux symptômes d'épuisement professionnel. Les recherches futures devraient intégrer la culture organisationnelle dans leurs analyses, car il devient important d'évaluer non seulement l'environnement de travail immédiat mais aussi le contexte organisationnel afin de s'assurer de l'intégration de la gestion du stress à son contexte.

Bibliographie

- Alarcon, Gene M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Aycan, Zeynep, Kanungo, Rabindra N., Mendonca, Manuel, Yu, Kaicheng, Deller, Jurgen, Stahl, Gunter, & Kurshid, Anwar. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Doveh, E. (2008). Firefighters, critical incidents, and drinking to cope: the adequacy of unit-level performance resources as a source of vulnerability and protection. *J Appl Psychol*, 93(1), 155-169.
- Baker, Arnold B., Demerouti, Evangelia, & Euwema, Martin C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelina. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bartram, David J., Yadegarfar, Ghasem, & Baldwin, David S. (2009). Psychosocial working conditions and work-related stressors among UK veterinary surgeons. *Occupational Medicine*, 59(5), 334-341.
- Biron, C., Brun, J., & Ivers, H. (2008). Extent and sources of occupational stress in university staff. *Work*, 30(4), 511-522.
- Bolat, Tamer, Bolat, Oya Inci, & Yuksel, Murad. (2011). Relationship between Role Ambiguity and Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(10), 373-398.
- Bowen, DC, & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Acad Manage Rev*, 29, 203 - 221.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing value framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, KS, & Freeman, SJ. (1991). Cultural congruence, strenght, and type: relationship to effectiveness. *Res Organ Change Dev*, 5, 23 - 58.
- Cameron, KS, Quinn, RE, DeGraff, J, & Thakor, AV. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*: Northampton Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chao, Georgia T., & Moon, Henry. (2005). The Cultural Mosaic: A Metatheory for Understanding the Complexity of Culture. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1128-1140.
- Chowdhury, S, & Endres, M. (2010). The impact of client variability on Nurses' occupational strain and injury: cross-level moderation by safety climate. *Acadamy of Management Journal (AMJ)*, 53(1), 182 - 198.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J., & O'Driscoll, M.P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deal, JE, & Kennedy, AA. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, Daniel R., & Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

- Dextras-Gauthier, J., Marchand, Alain, & Haines, Victor (2012). Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Mental Health: A Proposed Integration. *International Journal of Stress Management*, 19(2), 81-104.
- Eriksen, Willy, Tambs, Kristian, & Knardahl, Stein. (2006). Work factors and psychological distress in nurses' aides: a prospective cohort study. *BMC Public Health*, 6(1), 290.
- Finegan, Joan E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Gifford, BD, Zammuto, RF, & Goodman, EA. (2002). The relationship between hospital unit culture and Nurses' quality of work life. *J Healthc Manag*, 47(1), 13 - 21.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character for a corporation: How your company's culture can make or break your business*. New York: Harper Collins Business.
- Goodman, EA, Zammuto, RF, & Gifford, BD. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organ Dev J*, 19(3), 58 - 68.
- Halbesleben, Jonathon R.B., & Buckley, M. Ronald. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Hartnell, CA, Ou, AY, & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values Framework's theoretical suppositions. *J Appl Psychol*, 96(4), 677 - 694.
- Hayasaka, Yuko, Nakamura, Kazutoshi, Yamamoto, Masaharu, & Sasaki, Shigeru. (2007). Work Environment and Mental Health Status Assessed by the General Health Questionnaire in Female Japanese Doctors. *Industrial Health*, 45(6), 781-786.
- Hilton, Michael F. PhD, Whiteford, Harvey A. Mbbs M. P. H., Sheridan, Judith S. M. Clin Psych, Cleary, Catherine M. Grad Dip App Sc, Chant, David C. PhD, Wang, Philip S. M. D. DrPH, & Kessler, Ronald C. PhD. (2008). The Prevalence of Psychological Distress in Employees and Associated Occupational Risk Factors. [Article]. *Journal of Occupational & Environmental Medicine July*, 50(7), 746-757.
- Hofstede, G, Neuijen, B, Ohayv, DD, & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Adm Sci Q*, 35(2), 286 - 316.
- Huang, Yu-Hwa, Chen, Chin-Hui, Du, Pey-Lan, & Huang, Ing-Chung. (2011). The causal relationships between job characteristics, burnout, and psychological health: a two-wave panel study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2108-2125.
- Hurrell, J.J. (2005). Organizational stress interventions. In E. K. J. Barling, Kelloway, M.R., Frone (Ed.), *Handbook of work stress*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Ilies, Remus, Dimotakis, Nikolaos, & Pater, Irene E. De. (2010). PSYCHOLOGICAL AND PHYSIOLOGICAL REACTIONS TO HIGH WORKLOADS: IMPLICATIONS FOR WELL-BEING. *Personnel Psychology*, 63(2), 407-436.
- Jamal, Muhammed. (2004). Burnout, stress and health of employees on non-standard work schedules: a study of Canadian workers. *Stress and Health*, 20(3), 113-119.

- Joensuu, Matti, Väänänen, Ari, Koskinen, Aki, Kivimäki, Mika, Virtanen, Marianna, & Vahtera, Jussi. (2010). Psychosocial work environment and hospital admissions due to mental disorders: A 15-year prospective study of industrial employees. *Journal of Affective Disorders, 124*(1–2), 118-125.
- Kanungo, R.N. (2006). Cross culture and business practice: are they coterminous or cross-verging? *Cross Cultural Management-An International Journal, 13*(1), 23-31.
- Kanungo, R.N., & Medonca, M. (1994). Culture and Performance. *Improvement Productivity, 35*, 447-453.
- Karasek, Robert A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285-308.
- Karasek, Robert A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of the working life*. New York: Basic Books.
- Kendall, E., & Muenchberger, H. (2009). Stressors and supports across work and non-work domains: the impact on mental health and the workplace. *Work, 32*(1), 27-37. doi: 10.3233/wor-2009-0813
- Kirkman, Bradley L., & Shapiro, Debra L. (2001). THE IMPACT OF CULTURAL VALUES ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SELF-MANAGING WORK TEAMS: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE RESISTANCE. *Academy of Management Journal, 44*(3), 557-569. doi: 10.2307/3069370
- Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D., & Johnson, Erin C. (2005). Consequence of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342.
- Kristof, Amy L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49.
- Krull, Jennifer L., & Mackinnon, David P. (1999). Multilevel Mediation Modeling in Group-Based Intervention Studies. *Evaluation Review, 23*(4), 418-444. doi: 10.1177/0193841x9902300404
- Lim, K.L., Jacobs, P., Ohinmaa, A., Schopflocher, D., & Dewa, C.S. (2008). A new population-based measure of the economic burden of mental illness in Canada. *Chronic Diseases in Canada, 28*(3), 92-98.
- Lindeberg, Sara I, Rosvall, Maria, Choi, BongKyoo, Canivet, Catarina, Isacson, Sven-Olof, Karasek, Robert, & Östergren, Per-Olof. (2011). Psychosocial working conditions and exhaustion in a working population sample of Swedish middle-aged men and women. *The European Journal of Public Health, 21*(2), 190-196. doi: 10.1093/eurpub/ckq039
- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing, 18*(3), 219-236.
- Mackinnon, David P., Lockwood, Chondra M., Hoffman, Jeanne M., West, Stephen G., & Sheets, Virgil. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*, 83-104. doi: 10.1037/1082-989X.7.1.83

- Macky, Keith, & Boxall, Peter. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. doi: 10.1111/j.1467-9566.2005.00458.x
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2005). Do occupation and work conditions really matter? A longitudinal analysis of psychological distress experiences among Canadian workers. *Sociology of Health & Illness*, 27(5), 602-627. doi: 10.1111/j.1467-9566.2005.00458.x
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2006). Social structures, agent personality and mental health: A longitudinal analysis of the specific role of occupation and workplace constraints-resources on psychological distress in the Canadian workforce. *Human Relations*, 59(1), 875-901.
- Marchand, A., & Durand, P. (2011). Psychological Distress, Depression, and Burnout: Similar Contribution of the Job Demand-Control and Job Demand-Control-Support Models?. [Article]. *Journal of Occupational & Environmental Medicine February*, 53(2), 185-189.
- Marchand, A., Durand, P., & Demers, A. (2005). Work and mental health: The experience of the Quebec workforce between 1987 and 1998. *Work*, 25(2), 135-142.
- Marchand, Alain, & Blanc, Marie-Eve. (2010). The Contribution of Work and Non-work Factors to the Onset of Psychological Distress: An Eight-year Prospective Study of a Representative Sample of Employees in Canada. *Journal of Occupational Health*, 52(3), 176-185.
- Marchand, Alain, & Blanc, Marie-Ève. (2011). Occupation, work organisation conditions and the development of chronic psychological distress. *Work*, 40(4), 425-435.
- Marchand, Alain, Haines, Victor, & Dextras-Gauthier, Julie. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13(1), 443.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Martinussen, M., Richardsen, A. M., & Burke, R. J. (2007). Job demands, job resources, and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 35(3), 239-249.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B., & Leiter, Michael P. (2001). JOB BURNOUT. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30(2), 217-236.
- McDowell, I, & Newell, C. (1996). *Measuring health : A guide to rating scales and questionnaires* (2 ed.). New York: Oxford University Press.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132, 327-353.
- Messersmith, Jake G., Patel, Pankaj C., Lepak, David P., & Gould-Williams, Julian S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.

- Naor, M, Goldstein, SM, Linderman, KW, & Schroeder, RG. (2008). The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices. *Decis Sci*, 39(4), 671 - 702.
- Newton, Cameron J., & Jimmieson, Nerina L. (2009). Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. *International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1770-1789.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60(4), 277-286.
- O'Reilly, CA, & Chatman, JA. (1996). Culture as social control: Corporations, cults and Commitment. *Res Organ Behav*, 18, 157 - 200.
- O'Reilly, CA, Chatman, JA, & Caldwell, FD. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization Fit. *Acad Manage J*, 34(3), 487 - 516.
- Ostroff, C, Shin, Y, & Kinicki, AJ. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *J Organ Behav*, 26(6), 591 - 623.
- Paterson, Jessica L., Dorrian, Jillian, Pincombe, Jan, Grech, Carol, & Dawson, Drew. (2010). Mood Change and Perception of Workload in Australian Midwives. *Industrial Health*, 48(4), 381-389.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper and Row.
- Quinn, RE, & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Manag Sci*, 29(3), 363 - 377.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiocchio, F., Boudrias, J.-S., & Morin, E.M. (2008). Social Interactions at Work and Psychological Health: The Role of Leader Member Exchange and Work Group Integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777.
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B., & Van Rhenen, Willem. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, Wilmar B., & Greenglass, Esther R. (2001). INTRODUCTION TO SPECIAL ISSUE ON BURNOUT AND HEALTH. *Psychology & Health*, 16(5), 501.
- Schaufeli, Wilmar B., Taris, Toon W., & Van Rhenen, Willem. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schein, EH. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmidt, Klaus-Helmut, & Diestel, Stefan. (2011). Differential effects of decision latitude and control on the job demands–strain relationship: A cross-sectional survey study among elderly care nursing staff. *International Journal of Nursing Studies*, 48(3), 307-317.

- Schulz, Rockwell, Greenley, James R., & Brown, Roger. (1995). Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 36(4), 333-345.
- Shirom, Arie, Nirel, Nurit, & Vinokur, Amiram D. (2010). Work Hours and Caseload as Predictors of Physician Burnout: The Mediating Effects by Perceived Workload and by Autonomy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(4), 539-565.
- Siegrist, J. . (1996). Adverse health effects on high effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health psychology*, 15(1), 27-41.
- Sorensen, Jesper B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Stansfeld, Stephen, & Candy, Bridget. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443-462.
- Wei-Tao, Tai, & Shih-Chen, Liu. (2007). AN INVESTIGATION OF THE INFLUENCES OF JOB AUTONOMY AND NEUROTICISM ON JOB STRESSOR-STRAIN RELATIONS. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 35(8), 1007-1019.
- Williams, Eric S., Manwell, Linda Baier, Konrad, Thomas R., & Linzer, Mark. (2007). The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: Results from the MEMO study. [Article]. *Health Care Management Review July/September*, 32(3), 203-212.
- Zammuto, Raymond F., & O'Connor, Edward J. (1992). Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture. *The Academy of Management Review*, 17(4), 701-728.
- Zwetsloot, G., & Leka, S. (2010). Corporate culture, health, and well-being. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology* (pp. pp.250-268). West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.

Tableau 1. Statistiques descriptives, n=1824

	Min-Max	Moyenne	Écart-type
Santé mentale			
Épuisement émotionnel	0-6	1,65	1,34
Cynisme	0-6	1,46	1,24
Efficacité professionnelle	0,33-6	4,82	1,03
Culture organisationnelle			
Culture Groupe	11-40	29,31	5,11
Culture Hiérarchique	7-35	24,72	3,98
Culture Développementale	5-25	16,43	3,59
Culture Rationnelle	6-30	21,5	3,89
Culture Groupe-cadres	22,5-38	30,03	3,18
Culture Hiérarchique-cadres	20-30,5	24,38	2,57
Culture Développementale-cadres	9-22,5	17,79	2,55
Culture Rationnelle-cadres	17-29	22,91	2,5
Conditions de l'organisation du travail			
Utilisation des compétences	6-24	17,74	3,41
Autorité décisionnelle	3-12	8,62	2
Demandes physiques	1-4	1,96	0,96
Demandes psychologiques	10-36	23,33	3,83
Heures travaillées	6,5-168	39,97	6,32
Horaire normal de jour	1-4	3,58	0,92
Horaire normal de soir	1-4	1,44	0,87
Horaire normal de nuit	1-4	1,19	0,65
Horaire de travail irrégulier	1-4	1,5	0,78
Soutien social du superviseur	4-16	11,98	2,58
Soutien social des collègues	4-16	12,56	1,97
Reconnaissance	5-20	15,74	2,61
Carrière	4-16	10,34	2,39
Insécurité d'emploi	2-8	3,74	1,30
Famille			
Emploi du conjoint	0-1	0,59	0,49
Tensions avec le conjoint	0-4	0,46	0,92
Statut parental	0-1	0,5	0,5
Tensions avec les enfants	0-3	0,21	0,57
Statut économique du ménage	1-12	6,77	3,36
Soutien social hors travail	0-1	0,83	0,37
Caractéristiques personnelles			
Sexe	0-1	0,46	0,5
Âge	17-69	40,19	10,73
Santé physique perçue	0-10	1,03	1,28
Scolarité	1-10	4,48	2,24
Estime de soi	2-24	19,48	3,39
Centre de contrôle	0-28	19,56	4,59
Événements de vie stressants	0-7	1,17	1,32
Tabac	0-60	2,88	6,52
Activités physiques	1-7	4,13	2,05
Consommation d'alcool	0-80	5,88	7,94

Table 2 : Matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1-Épuisement émotionnel	1													
2-Cynisme	0,60**	1												
3-Efficacité professionnelle	-0,36**	-0,51**	1											
4-Utilisation des compétences	-0,22**	-0,41**	0,38**	1										
5-Latitudo décisionnelle	-0,22**	-0,34**	0,37**	0,63**	1									
6-Demandes psychologiques	0,38**	0,18**	-0,04**	0,20**	0,07**	1								
7-Soutien des collègues	-0,26**	-0,32**	0,26**	0,27**	0,23**	-0,13**	1							
8-Soutien du superviseur	-0,31**	-0,41**	0,31**	0,32**	0,36**	-0,17**	0,38**	1						
9-Demandes physiques	0,06**	0,09**	-0,03*	-0,10**	-0,11**	-0,05**	-0,11**	-0,14**	1					
10-Reconnaissance	-0,39**	-0,48**	0,39**	0,33**	0,36**	-0,23**	0,51**	0,61**	-0,14**	1				
11-Insécurité d'emploi	0,36**	0,40**	-0,32**	-0,17**	-0,21**	0,21**	-0,28**	-0,34**	0,10**	-0,46**	1			
12-Carrière	-0,31**	-0,44**	0,36**	0,46**	0,40**	-0,10**	0,32**	0,40**	-0,11**	0,52**	-0,32**	1		
13-Heures travaillées	0,05**	-0,02*	0,05**	0,17**	0,12**	0,18**	0,00	0,00	0,09**	-0,00	0,00	0,09**	1	
14-Horaire normal de jour	-0,01	-0,05**	0,04*	0,07**	0,04**	0,09**	0,06**	0,04**	-0,25**	0,04*	-0,01	0,05**	-0,13**	1
15-Horaire normal de soir	0,02*	0,03*	-0,02*	-0,02*	-0,02*	-0,03*	-0,02*	-0,00	0,19**	-0,03*	0,05**	-0,02*	0,07**	-0,45**
16-Horaire normal de nuit	0,02*	0,01	0,01	-0,05**	-0,03*	-0,03*	-0,02*	-0,01	0,13**	0,01	0,04**	-0,00	0,05**	-0,30**
17-Horaire irrégulier	0,14**	0,07**	-0,02*	0,13**	0,09**	0,22**	-0,04**	-0,02*	0,10**	-0,06**	0,08**	0,00	0,22**	-0,29**
18-Culture groupale	-0,34**	-0,45**	0,37**	0,32**	0,32**	-0,15**	0,35**	0,56**	-0,12**	0,60**	-0,40**	0,44**	0,00	0,04**
19-Culture hiérarchique	-0,23**	-0,30**	0,27**	0,17**	0,15**	-0,13**	0,31**	0,39**	-0,01	0,42**	-0,34**	0,34**	0,01	0,00
20- Culture développementale	-0,21**	-0,28**	0,27**	0,24**	0,22**	-0,05**	0,22**	0,33**	0,04**	0,34**	-0,22**	0,26**	0,01	0,00
21-Culture rationnelle	0,01*	-0,12**	0,21**	0,17**	0,12**	0,15**	0,16**	0,19**	-0,03*	0,19**	-0,11**	0,16**	0,10**	0,02*
22-Culture groupe-cadres	-0,03*	-0,05**	0,02*	0,08**	0,10**	0,00	0,06**	0,09**	0,00	0,05**	0,01	0,06**	-0,01	-0,07**
23-Culture hiérarchique-cadres	-0,00	-0,01	0,02*	0,05**	0,07**	0,02*	0,02*	-0,03*	0,02*	0,02*	-0,05**	0,06**	0,04**	0,05**
24- Culture développementale-cadres	-0,02*	0,02*	-0,02*	-0,06**	-0,05**	-0,10**	-0,03*	-0,05**	0,11**	-0,03*	0,05**	-0,06**	0,04**	-0,11**
25-Culture rationnelle-cadres	0,03*	0,02*	0,00	-0,06**	-0,05**	-0,01	-0,07**	-0,05**	-0,02*	-0,04*	0,05**	0,02*	0,05**	-0,02*
26-Tabac	0,12**	0,09**	-0,05**	-0,08**	-0,12**	0,00	-0,09**	-0,09**	0,19**	-0,08**	0,07**	-0,08**	0,06**	-0,14**
27-Activités physiques	-0,07**	-0,03*	0,06**	0,11**	0,09**	0,09**	0,01	0,07**	-0,11**	0,05**	-0,02*	0,04**	0,01	0,05**
28-Emploi du conjoint	-0,02*	-0,05**	0,05**	0,08**	0,03*	0,06**	0,02*	0,01	-0,06**	0,01	0,02*	0,04**	0,03*	0,07**
29-Statut parental	-0,05**	-0,10**	0,06**	0,08**	0,06**	0,06**	0,04*	-0,01	-0,03*	-0,01	0,01	0,01	0,03*	0,10**
30- Revenu du ménage	-0,05**	-0,12**	0,09**	0,29**	0,30**	0,20**	0,07**	0,07**	-0,29**	0,08**	0,02*	0,16**	0,13**	0,13**
31-Scolarité	-0,01	-0,02*	0,01	0,21**	0,15**	0,17**	0,08**	0,08**	-0,36**	0,05**	0,06**	-0,00	0,01	0,17**
32-Consommation d'alcool	0,07**	0,11**	-0,04**	0,04**	0,01	0,04**	-0,02*	-0,11**	0,11**	-0,08**	0,05**	-0,04*	0,07**	-0,01
33-Santé physique (perçue)	0,23**	0,11**	-0,08**	-0,09**	-0,08**	0,12**	-0,12**	-0,08**	-0,03*	-0,14**	0,08**	-0,10**	-0,04*	0,00
34-Statut matrimonial	-0,02*	-0,07**	0,06**	0,12**	0,09**	0,05**	0,04*	0,03*	-0,05**	0,05**	0,01	0,07**	0,04**	0,04**
35-Tensions avec le conjoint	0,15**	0,13**	-0,09**	-0,03*	-0,01	0,08**	-0,08**	-0,05*	-0,02*	-0,11**	0,11**	-0,09**	-0,01	0,02*
36- Tensions avec les enfants	0,08**	0,02*	-0,06**	0,00	-0,01	0,07**	-0,03*	-0,03*	0,01	-0,06**	0,08**	-0,06**	0,01	0,01
37-Soutien social hors travail	-0,13**	-0,13**	0,12**	0,08**	0,05**	-0,04**	0,14**	0,18**	-0,03*	0,16**	-0,11**	0,12**	-0,05**	0,00
38-Estime de soi	-0,27**	-0,30**	0,40**	0,31**	0,27**	-0,03*	0,25**	0,19**	-0,04**	0,29**	-0,20**	0,23**	0,02*	0,03*
39-Centre de contrôle	-0,40**	-0,40**	0,35**	0,33**	0,31**	-0,10**	0,30**	0,29**	-0,12**	0,41**	-0,30**	0,30**	0,03*	0,05**
40- Évènements stressants	0,18**	-0,08**	-0,08**	-0,13**	-0,12**	0,07**	-0,09**	-0,06**	0,10**	-0,11**	0,07**	-0,15**	0,03*	-0,08**
41-Genre	0,07**	-0,04*	-0,06**	-0,10**	-0,11**	0,03*	0,02*	0,04**	-0,32**	0,06**	-0,03*	-0,01	-0,26**	0,17**
42-Âge	-0,10**	-0,12**	0,11**	0,16**	0,11**	0,02*	-0,04*	-0,05**	-0,08**	0,01	0,01	0,10**	0,03*	0,11**

Notes: *p<0,05; **p<0,01

Table 2 : Matrice de corrélation (suite)

	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
15-Horaire normal de soir	1													
16-Horaire normal de nuit	0,41**	1												
17-Horaire irrégulier	0,16**	0,10**	1											
18-Culture groupale	-0,02*	0,01	-0,02*	1										
19-Culture hiérarchique	0,01	0,02*	-0,05**	0,59**	1									
20- Culture développementale	-0,00	0,01	-0,04*	0,49**	0,43**	1								
21-Culture rationnelle	-0,00	-0,00	0,04*	0,32**	0,37**	0,54**	1							
22-Culture groupe-cadres	0,07**	0,09**	0,10**	0,12**	0,05**	-0,01	-0,07**	1						
23-Culture hiérarchique-cadres	-0,08**	-0,03*	0,01	-0,01	0,06**	-0,11**	0,01	0,24**	1					
24- Culture développementale-cadres	0,06**	0,10**	-0,01	-0,06**	-0,06**	0,19**	0,04**	0,12**	-0,31**	1				
25-Culture rationnelle-cadres	-0,00	0,03*	-0,05**	-0,08**	0,02*	0,11**	0,18**	-0,18**	-0,09**	0,63**	1			
26-Tabac	0,06**	0,09**	0,05**	-0,08**	-0,05**	-0,01	-0,01	-0,04**	0,01	0,03*	-0,02*	1		
27-Activités physiques	-0,00	-0,00	0,05**	0,03*	-0,01	-0,03*	0,03*	0,02*	-0,01	-0,02*	0,02*	-0,19**	1	
28-Emploi du conjoint	-0,05**	-0,05**	-0,01	0,01	0,00	0,02*	0,03*	-0,02*	-0,01	0,03*	0,06**	-0,08**	0,05**	1
29-Statut parental	-0,07**	-0,05**	0,01	0,00	0,01	-0,01	0,01	-0,08**	-0,05**	0,01	0,02*	-0,02*	-0,03	0,25**
30- Revenu du ménage	-0,07**	-0,09**	0,12**	0,08**	-0,01	-0,05**	0,10**	0,05**	0,10**	-0,09**	0,04**	-0,20**	0,16**	0,47**
31-Scolarité	-0,07**	-0,10**	0,10**	0,07**	-0,07**	-0,12**	0,00	0,10**	-0,02*	-0,12**	-0,06**	-0,25**	0,22**	0,07**
32-Consommation d'alcool	-0,01	-0,00	0,04**	-0,10**	-0,09**	-0,05**	-0,02*	0,00	0,04**	0,04**	0,01	0,21**	0,05**	-0,04**
33-Santé physique (perçue)	-0,01	-0,00	0,03*	-0,12**	-0,08**	-0,06**	-0,02*	-0,03*	-0,04**	-0,03*	-0,00	0,04**	-0,07**	0,02*
34-Statut matrimonial	-0,03*	-0,04**	-0,01	0,03*	-0,01	0,01	0,02*	0,02*	-0,00	0,03*	0,03*	-0,08**	0,01	0,78**
35-Tensions avec le conjoint	0,01	0,04*	0,06**	-0,08**	-0,08**	-0,04*	-0,01	0,02*	-0,02*	0,02*	0,01	0,06**	-0,06**	0,23**
36- Tensions avec les enfants	-0,01	-0,01	-0,01	-0,04**	-0,01	-0,02*	0,03*	-0,02*	-0,08**	-0,01	-0,01	0,03*	-0,02*	0,06**
37-Soutien social hors travail	0,00	-0,02*	-0,04**	0,15**	0,09**	0,10**	0,00	0,05**	-0,03*	0,01	-0,00	-0,07**	0,07**	0,03*
38-Estime de soi	-0,01	0,02*	-0,00	0,24**	0,18**	0,16**	0,14**	0,00	0,04**	-0,01	0,00	-0,07**	0,11**	0,04*
39-Centre de contrôle	-0,02*	-0,03*	0,00	0,33**	0,21**	0,15**	0,09**	0,01	0,03*	-0,05**	-0,02*	-0,13**	0,20**	0,07**
40- Évènements stressants	0,06**	0,08**	0,02*	-0,07**	-0,02*	-0,01	0,04**	-0,03*	-0,04*	-0,01	-0,00	0,11**	-0,03*	-0,06**
41-Genre	-0,10**	-0,06**	-0,10**	0,03*	0,01	-0,03*	-0,05**	-0,02*	-0,07**	-0,10**	0,01*	-0,09**	0,04*	0,02*
42-Âge	-0,09**	-0,11**	0,02*	0,00	-0,02*	0,02*	0,07**	-0,04**	0,07**	-0,07**	-0,01	-0,01	-0,04*	0,03*

Notes: * p<0,05; ** p<0,01

Table 2 : Matrice de corrélation (suite)

	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
28-Emploi du conjoint	1													
29-Statut parental	0,25**	1												
30- Revenu du ménage	0,47**	0,23**	1											
31-Scolarité	0,07**	0,02*	0,42**	1										
32-Consommation d'alcool	-0,04**	-0,07**	0,01	-0,06**	1									
33-Santé physique (perçue)	0,02*	-0,01	-0,03*	-0,02*	-0,03*	1								
34-Statut matrimonial	0,78**	0,27**	0,44**	0,08**	-0,02*	0,01	1							
35-Tensions avec le conjoint	0,23**	0,16**	0,09**	-0,02*	0,01	0,08**	0,32**	1						
36- Tensions avec les enfants	0,06**	0,37**	0,08**	-0,03*	-0,03*	0,04**	0,07**	0,17**	1					
37-Soutien social hors travail	0,03*	-0,03*	0,02*	0,05**	0,00	-0,06**	-0,00	-0,17**	-0,09**	1				
38-Estime de soi	0,04*	-0,01	0,13**	0,14**	-0,04**	-0,11**	0,06**	-0,14**	-0,13**	0,20**	1			
39-Centre de contrôle	0,07**	0,01	0,21**	0,17**	-0,04**	-0,17**	0,06**	-0,21**	-0,15**	0,24**	0,55**	1		
40- Évènements stressants	-0,06**	-0,06**	-0,15**	-0,12**	0,01	0,23**	-0,07**	0,08**	0,05**	-0,04**	-0,10**	-0,19**	1	
41-Genre	0,02*	0,01	-0,00	0,14**	-0,24**	0,17**	-0,05**	-0,00	0,05**	0,09**	-0,02*	-0,02*	0,07**	1
42-Âge	0,03*	0,10**	0,20**	-0,01	-0,04*	0,09**	0,11**	-0,02*	0,09**	-0,07**	0,09**	0,02*	-0,11**	0,04**

Notes: * p<0,05; ** p<0,01

Tableau 3. Modèles multiniveaux de régression multiple pour la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel.

	Modèle nul	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Constante	1,64**	4,95**	1,50**	5,78**
Culture organisationnelle				
Culture groupe		-0,05**		-0,02**
Culture hiérarchique		-0,01		0,00
Culture développementale		-0,03**		-0,02**
Culture rationnelle		0,06**		0,03**
Culture groupe-cadres		0,01		-0,00
Culture hiérarchique-cadres		-0,01		0,00
Culture développementale-cadres		-0,03		-0,01
Culture rationnelle-cadres		0,01		0,01
Conditions de l'organisation du travail				
Utilisation des compétences			-0,03**	-0,03**
Autorité décisionnelle			-0,01	-0,00
Demandes physiques			0,01	0,02
Demandes psychologiques			0,10**	0,09**
Heures travaillées			0,01	0,01
Horaire normal de jour			0,05	0,05
Horaire normal de soir			0,02	0,02
Horaire normal de nuit			-0,01	-0,01
Horaire de travail irrégulier			0,15**	0,15**
Soutien social du superviseur			-0,03	-0,02
Soutien social des collègues			-0,00	-0,01
Reconnaissance			-0,03	-0,02
Carrière			-0,03*	-0,03*
Insécurité d'emploi			0,13**	0,12**
Famille				
Statut matrimonial		0,09	0,17	0,18*
Emploi du conjoint		-0,10	-0,14	-0,14
Tensions avec le conjoint		0,06	0,04	0,04
Statut parental		-0,15**	-0,19**	-0,19**
Tensions avec les enfants		0,06	0,07	0,06
Statut économique du ménage		0,02	0,00	0,00
Soutien social hors travail		-0,03	-0,03	-0,01
Caractéristiques individuelles				
Sexe		0,16**	0,19**	0,20**
Âge		-0,01**	-0,01**	-0,01**
Santé physique perçue		0,14**	0,11**	0,11**
Scolarité		0,01	-0,01	-0,01
Estime de soi		-0,02*	-0,01	-0,01
Centre de contrôle		-0,07**	-0,05**	-0,05**
Évènements stressants		0,05*	0,03	0,02
Tabac		0,01**	0,01	0,01
Activités physiques		-0,02	-0,02	-0,03*
Consommation d'alcool		0,00	0,00	0,00
$\sigma_u(\text{établissement})$	0,08**	0,03**	0,02**	0,02**
$\sigma_u(\text{travailleurs})$	1,72**	1,25**	1,07**	1,06**
Rho	0,04	0,02	0,02	0,02
R^2_2		0,49	0,59	0,59
R^2_1		0,29	0,39	0,40
X^2 (dl)		716,45** (25)	1134,80** (31)	1183,77** (39)

Notes: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Tableau 4. Modèles multiniveaux de régression multiple pour la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et le cynisme

	Modèle nul	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Constante	1,45**	6,32**	4,92**	5,52**
Culture organisationnelle				
Culture groupe		-0,07**		-0,03**
Culture hiérarchique		-0,01		0,01
Culture développementale		-0,03**		-0,01
Culture rationnelle		0,03**		0,01
Culture groupe-cadres		-0,01		-0,02
Culture hiérarchique-cadres		0,00		0,01
Culture développementale-cadres		0,02		0,01
Culture rationnelle-cadres		-0,02		-0,02
Conditions de l'organisation du travail				
Utilisation des compétences			-0,08**	-0,08**
Autorité décisionnelle			-0,00	0,00
Demandes physiques			-0,02	-0,02
Demandes psychologiques			0,03**	0,03**
Heures travaillées			-0,00	-0,00
Horaire normal de jour			-0,01	-0,01
Horaire normal de soir			0,00	-0,00
Horaire normal de nuit			-0,04	-0,03
Horaire de travail irrégulier			0,09**	0,09**
Soutien social du superviseur			-0,05**	-0,04**
Soutien social des collègues			-0,01	-0,01
Reconnaissance			-0,05**	-0,03**
Carrière			-0,06**	-0,05**
Insécurité d'emploi			0,14**	0,14**
Famille				
Statut matrimonial		-0,04	0,05	0,05
Emploi du conjoint		0,01	-0,06	-0,07
Tensions avec le conjoint		0,07*	0,06*	0,06*
Statut parental		-0,19**	-0,19**	-0,19**
Tensions avec les enfants		-0,01	-0,00	-0,00
Statut économique du ménage		-0,01	-0,01	-0,01
Soutien social hors travail		-0,01	0,01	0,03
Caractéristiques individuelles				
Sexe		-0,05	-0,10	-0,08
Âge		-0,01**	-0,01**	-0,01**
Santé physique perçue		0,03	0,02	0,01
Scolarité		0,03*	0,02	0,02
Estime de soi		-0,03**	-0,01	-0,01
Centre de contrôle		-0,06**	-0,03**	-0,03**
Évènements stressants		0,02	0,00	0,00
Tabac		0,00	0,00	0,00
Activités physiques		0,01	0,02	0,01
Consommation d'alcool		0,01*	0,01**	0,01**
σ_u (établissement)	0,08**	0,02**	0,02**	0,01**
σ_u (travailleurs)	1,46**	1,03**	0,87**	0,86**
Rho	0,05	0,02	0,02	0,02
R^2_2		0,59	0,63	0,67
R^2_1		0,32	0,42	0,43
X^2 (dl)		825,13**(25)	1282,08**(31)	1346,08**(39)

Notes: *p<0,05; **p<0,01.

Tableau 5 Modèles multiniveaux de régression multiple pour la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'efficacité professionnelle

	Modèle nul	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Constante	4,81**	2,41**	0,84**	1,36**
Culture organisationnelle				
Culture groupale		0,04**		0,02**
Culture hiérarchique		0,00		-0,00
Culture développementale		0,02**		0,01
Culture rationnelle		0,01		0,01*
Culture groupale-cadres		0,01		0,01
Culture hiérarchique-cadres		-0,01		-0,01
Culture développementale-cadres		-0,02		-0,02
Culture rationnelle-cadres		0,02		0,02
Conditions de l'organisation du travail				
Utilisation des compétences			0,04**	0,04**
Autorité décisionnelle			0,06**	0,06**
Demandes physiques			0,03	0,04
Demandes psychologiques			0,00	0,00
Heures travaillées			-0,00	-0,00
Horaire normal de jour			0,01	0,01
Horaire normal de soir			-0,02	-0,02
Horaire normal de nuit			0,04	0,04
Horaire de travail irrégulier			-0,04	-0,04
Soutien social du superviseur			0,02	0,00
Soutien social des collègues			0,00	-0,00
Reconnaissance			0,04**	0,03**
Carrière			0,03**	0,03**
Insécurité d'emploi			-0,09**	-0,09**
Famille				
Statut matrimonial		-0,00	-0,07	-0,06
Emploi du conjoint		0,03	0,12	0,11
Tensions avec le conjoint		-0,01	-0,01	-0,01
Statut parental		0,13**	0,12**	0,12**
Tensions avec les enfants		-0,04	-0,04	-0,05
Statut économique du ménage		0,00	-0,01	-0,01
Soutien social hors travail		0,01	0,01	0,01
Caractéristiques individuelles				
Sexe		-0,13**	-0,09	-0,09
Âge		0,01**	0,00**	0,00**
Santé physique perçue		0,01	0,01	0,01
Scolarité		-0,02	-0,01	-0,01
Estime de soi		0,08**	0,06**	0,06**
Centre de contrôle		0,03**	0,01*	0,01
Évènements stressants		-0,01	0,01	0,00
Tabac		0,00	0,00	0,00
Activités physiques		0,01	0,01	0,01
Consommation d'alcool		-0,00	-0,00	-0,00
σ_u (établissement)	0,03**	0,01**	0,01**	0,01**
σ_u (Travailleurs)	1,04**	0,77*	0,70**	0,70**
Rho	0,03	0,01	0,01	0,01
R^2_2		0,48	0,50	0,56
R^2_1		0,27	0,33	0,34
X^2 (dl)		674,12**(25)	885,08**(31)	937,96**(39)

Notes: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Tableau 6 Effets médiateurs et indirects de la culture organisationnelle sur les composantes de l'épuisement professionnel.

	Épuisement émotionnel			Cynisme			Efficacité professionnel		
	Z	b _i	ET	Z	b _i	ET	Z	b _i	ET
Culture groupale/médiateur									
Utilisation des compétences	-4,73**	-0,003	0,009	-4,86**	-0.009***	0,002	3,45**	0.004***	0,001
Demandes psychologiques	-4,73**	-0.011**	0,002	-3,43**	-0.004***	0,001			
Soutien du superviseur				-3,00**	-0.007**	0,002			
Reconnaissance				-2,59**	-0.008**	0,003	2,72**	0.007**	0,003
Insécurité d'emploi	-4,73**	-0.008**	0,002	-5,43**	-0.009***	0,002	4,20**	0.006***	0,001
Développement de carrière	1,99*	-0.004*	0,002	-4,14**	-0.007***	0,002	2,34**	0.003*	0,001
Autorité décisionnelle							3,97**	0.005***	0,001
Culture développementale/médiateur									
Utilisation des compétences	-2,69**	-0.005**	0,002	-4,85**	-0.012***	0,002	3,44**	0.006***	0,002
Soutien du superviseur				-2,26*	-0.002*	0,001			
Développement de carrière				-2,42*	-0.003*	0,001			
Autorité décisionnelle							3,70**	0.006***	0,002
Culture rationnelle/médiateur									
Horaire irrégulier	2,43*	0.02**	0,006	2,05*	0.002*	0,001			
Demandes psychologique	6,59**	0,020***	0,003	3,98**	0.007***	0,002			

Notes: *p<0,05; **p<0,01.

C **h**apitre 7 Synthèse des résultats

Les résultats présentés aux chapitres 5 et 6 tendent à confirmer l'importance des variables se rapportant au contexte organisationnel plus large dans la problématique de la santé mentale au travail. Ces résultats soutiennent que le contexte organisationnel ajoute une meilleure compréhension de la production de conditions de l'organisation du travail saines ou toxiques pour la santé mentale des travailleurs.

Ainsi, le modèle intégrateur proposé, dans le cadre de cette thèse de doctorat, permet de bien saisir comment la culture organisationnelle arrive à influencer les différentes composantes des conditions de l'organisation du travail et comment celles-ci peuvent ensuite donner lieu à l'expérience de problèmes de santé mentale de la main-d'œuvre. Ceci permet de combler une lacune importante relativement à l'avancement des connaissances sur un enjeu fort préoccupant à la fois pour les organisations mais aussi pour la société en général. En effet, la prise en compte de la culture organisationnelle, dans l'étude du stress au travail, permet d'assurer une analyse intégrée et contextuelle du stress et de la détresse en milieu de travail. Bien que le modèle développé dans cette thèse soit un modèle de médiation, nous n'excluons pas dans notre analyse les effets directs de la culture organisationnelle sur les problèmes de santé mentale au travail. Ceci dit, notre modèle théorique ne peut faire abstraction des grandes composantes des modèles explicatifs du stress professionnel, c'est-à-dire, le modèle demandes-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990) le modèle du déséquilibre effort-récompenses de Siegrist (1996) et le modèle demandes-ressources de Demerouti et al. (2001). Ces modèles ont été, à ce jour, validés à plusieurs reprises dans la littérature scientifique au cours des trente dernières années. Il était donc impératif de développer un modèle incluant les dimensions reliées aux conditions de l'organisation du travail puisque les grandes théories sur le stress au travail postule justement que le stress trouve son origine, en partie, dans le design des emplois (Bakker & Demerouti, 2007; Sauter & Murphy, 2003).

Nous présenterons au sein de ce chapitre une synthèse des résultats auxquels nous sommes parvenus dans la réalisation de cette thèse, afin d'en saisir la portée et d'évaluer

dans le cadre de la discussion finale l'importance du contexte organisationnel dans le lequel se réalise le travail afin d'avoir une meilleure compréhension de la complexité entourant les problèmes de santé mentale au travail.

7.1 La contribution des conditions de l'organisation du travail aux problèmes de santé mentale de la main-d'œuvre

Les résultats obtenus au sein des chapitres 5 et 6 mettent en perspective la contribution des conditions de l'organisation du travail à l'explication de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel une fois tenu en compte la culture organisationnelle. Les conditions de l'organisation du travail sont indissociables de l'expérience vécue par les travailleurs dans leur milieu de travail. Ce sont les perceptions des travailleurs sur les manifestations concrètes de ce qu'ils vivent au travail. Dans le cadre de cette thèse, nous avons examinées les conditions de l'organisation du travail sous l'angle de quatre dimensions soit la conception des tâches, les demandes du travail, les relations sociales et les gratifications obtenues par l'individu dans le cadre de son travail. Le tableau suivant présente une synthèse de nos résultats de recherche sur ce point.

Lorsque l'on considère l'influence des variables hors travail et des caractéristiques individuelles, plusieurs conditions de l'organisation du travail contribuent de manière significative à l'explication de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel.

Conception des tâches

En matière de conception des tâches, les résultats présentés démontrent que l'utilisation des compétences et la latitude décisionnelle ne semblent pas des facteurs déterminant dans l'explication de la détresse psychologique. Par contre, la conception des tâches semblent jouer un rôle beaucoup plus important lorsqu'il est question de l'épuisement professionnel. Ainsi, l'utilisation des compétences est un facteur associé à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel et de cynisme. L'utilisation des compétences contribue aussi de façon significative à des niveaux plus élevés d'efficacité professionnelle. Ces résultats sont cohérents avec les études antérieures qui démontrent qu'une plus grande utilisation des compétences au travail (ex. : faire des tâches variées,

apprendre de nouvelles tâches, possibilité de développer des habiletés personnelles, etc.) favorisent la réduction des problèmes de santé mentale de la main-d'œuvre (Huang et al., 2011; Rau, Morling, & Rösler, 2010; Stansfeld & Candy, 2006).

Tableau 10 : Synthèse des résultats obtenus pour les conditions de l'organisation du travail

	Détresse psychologique	Épuisement émotionnel	Cynisme	Efficacité professionnelle
Conception des tâches				
Compétences	ns	-	-	+
Autorité décisionnelle	ns	ns	ns	+
Demandes du travail				
Physiques	ns	ns	ns	ns
Psychologiques	+	+	+	ns
Heures travaillées	ns	ns	ns	ns
Horaire normal de jour	ns	ns	ns	ns
Horaire normal de soir	ns	ns	ns	ns
Horaire normal de nuit	ns	ns	ns	ns
Horaire irrégulier	ns	+	+	ns
Relations sociales				
Soutien du superviseur	ns	ns	-	ns
Soutien des collègues	ns	ns	ns	ns
Gratifications				
Reconnaissance	ns	ns	-	+
Carrière	ns	-	-	+
Insécurité d'emploi	+	+	+	-
+ = relation positive				
- = relation négative				
ns = non significative				

En ce qui concerne l'autorité décisionnelle, plusieurs études réalisées à ce jour révèlent une association négative avec les problèmes de santé mentale chez les travailleurs (Huang et al., 2011; Rau, Morling, & Rösler, 2010; Stansfeld & Candy, 2006). Ainsi, plus le niveau d'autorité décisionnelle dans son travail augmente et plus le niveau de détresse psychologique ou d'épuisement professionnel ressenti est faible. Les résultats présentés démontrent que l'autorité décisionnelle est un facteur déterminant seulement lorsqu'il est question d'efficacité professionnelle. En effet, l'autorité

décisionnelle est associée de façon significative à des niveaux plus élevés d'efficacité professionnelle. Ces résultats sont cohérents avec les études antérieures présentes dans la littérature sur l'épuisement professionnel (Demerouti et al, 2001; Dunford et al., 2012). En effet, la littérature suggère que l'efficacité professionnelle serait une dimension relativement indépendante des deux autres dimensions de l'épuisement professionnel avec une relation particulière avec l'autorité décisionnelle (Demerouti et al, 2001; Dunford et al., 2012). De plus, pour certains auteurs, l'efficacité professionnelle serait davantage influencée par les caractéristiques personnelles des individus dont les traits de personnalité que par les demandes et ressources du travail (Demerouti et al., 2001; Shirom, 2003).

Demandes du travail

Les résultats exposés dans le cadre de cette thèse font ressortir les demandes du travail comme un facteur important pour la détérioration de la santé mentale chez les travailleurs plus particulièrement en ce qui concerne les demandes psychologiques et l'horaire de travail irrégulier.

Lorsque nous analysons l'effet des demandes psychologiques sur le niveau de détresse et d'épuisement professionnel, nos résultats démontrent que ce type de demandes s'associe de manière significative à des niveaux plus élevés de détresse psychologique, d'épuisement émotionnel et de cynisme. Ces résultats sont cohérents avec les études antérieures qui montrent que les demandes psychologiques, c'est-à-dire les éléments qui ont trait à la charge et au rythme de travail ainsi que les demandes et les attentes conflictuelles s'associent à des niveaux plus élevés de détresse et d'épuisement au sein de la main-d'œuvre (Huang et al., 2011; Plaisier et al., 2007; Stansfeld & Candy, 2006). Par contre, les demandes psychologiques ne semblent pas avoir d'effet significatif sur le niveau d'efficacité professionnelle ressentie par les individus.

En ce qui concerne les demandes contractuelles (horaire de travail et le nombre d'heures travaillées), seule l'exposition à un horaire de travail irrégulier s'associe à des niveaux plus élevés d'épuisement émotionnel et de cynisme. Ainsi, le fait de devoir changer fréquemment de quart de travail ou d'être sur appel peut entraîner des effets négatifs sur la vie familiale et sociale. Le nombre d'heures travaillées n'apparaît pas,

quant à lui, comme un facteur déterminant dans l'explication tant de la détresse psychologique que de l'épuisement professionnel. Ce résultat est cohérent avec les résultats obtenus dans les études antérieures qui confirment que le nombre d'heures travaillées ne constituent pas un facteur déterminant dans l'explication des problèmes de santé mentale de la main-d'œuvre (Aloha et al., 2006; Driesen et al., 2010; Singh, Suar, & Leiter, 2012). Par contre, il est important de mentionner que la contribution spécifique des heures travaillées à la détérioration de la santé mentale des travailleurs demeure encore aujourd'hui un objet controversé dans la littérature (Bartram et al., 2009; Schaufeli et al., 2008)

En regard des demandes physiques, nos résultats montrent qu'elles ne s'associent pas de façon significative à la détresse psychologique et à l'épuisement professionnel, et ce malgré le fait que certaines études antérieures démontrent un lien entre le fait de fournir des efforts physiques dans le cadre de son travail et un niveau plus élevé de problèmes de santé mentale (Blackmore et al., 2007; Marchand, Demers, & Durand, 2005; Xanthopoulou et al., 2007). Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ce facteur n'est mesuré que par un seul item dans le cadre de notre étude, ce qui ne nous permet pas de saisir la multiplicité des sources potentielles de contraintes physiques caractérisant les milieux de travail comme le fait d'être exposé à des contaminants (vapeurs, fumée, poussières, produits toxiques), du bruit intense, des vibrations, etc. lesquels sont susceptibles de constituer des contraintes pouvant engendrer des problèmes de santé mentale au travail.

Les relations sociales

Le soutien social obtenu au sein du milieu de travail de la part des collègues n'apparaît pas comme un facteur susceptible de contribuer à une meilleure santé mentale chez les travailleurs. Par contre, le soutien du superviseur apparaît comme un facteur de protection seulement lorsqu'il est question du cynisme. En effet, le soutien du superviseur est associé de façon significative à un niveau plus faible de cynisme. Ces résultats démontrent un rôle limité du soutien social au travail contrairement à plusieurs études antérieures qui font ressortir un rôle beaucoup plus important du soutien social au travail

dans l'explication des problèmes de santé mentale au travail (Blackmore et al., 2007; Kowalski et al., 2010; Stansfeld & Candy, 2006).

Les gratifications

L'insécurité d'emploi se présente comme un facteur important qui contribue à l'explication de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel. En effet, l'insécurité d'emploi est associée de façon significative à des niveaux plus élevés de détresse, d'épuisement émotionnel et de cynisme tandis qu'elle est associée à des niveaux plus faibles d'efficacité professionnelle. Le contexte économique mondial difficile qui prévaut depuis la crise économique de 2008 peut expliquer en partie l'importance de ce facteur sur la santé mentale des travailleurs surtout ceux se retrouvant dans des secteurs économiques davantage perturbés par les soubresauts de l'économie mondiale. De plus, la précarisation du travail ainsi que l'augmentation du travail atypique sont susceptibles d'influencer non seulement l'insécurité objective alors que les emplois de qualité menant à une permanence sont de plus en plus rares, mais également l'insécurité subjective suscitée par la crainte de se retrouver au chômage et la peur de ne pas se repositionner de façon avantageuse sur le marché du travail. Ces réalités du contexte économique et sociétal pourraient donc en partie expliquer pourquoi l'insécurité d'emploi se positionne comme étant une contrainte importante pouvant porter atteinte à la santé mentale des individus.

Les autres éléments reliés aux gratifications sont les reconnaissances et le développement de carrière. Les reconnaissances sont associées à un niveau plus faible de cynisme et à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle tandis que le développement de carrière est associé à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel et de cynisme et à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle. Par contre, tant les reconnaissances que le développement de carrière ne semblent pas avoir d'effet sur la détresse psychologique chez les travailleurs. Au total, ces résultats sont cohérents avec les études antérieures qui considèrent que les reconnaissances tant intrinsèques qu'extrinsèques ainsi que le développement de carrière sont des facteurs de protection pour les individus dans leur milieu de travail (Adriaenssens, De Gucht, & Maes, 2013). Ainsi, ce constat confirme l'importance pour les organisations de

s'intéresser à l'impact sur les employés des pratiques et politiques en gestion des ressources humaines portant sur le développement de carrière et les reconnaissances.

À cet effet, certains auteurs reconnaissent le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la santé des employés (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). Ces auteurs proposent un modèle de pratiques dites saines basées sur cinq catégories : (1) la conciliation travail-famille; (2) le développement et la croissance des employés; (3) la santé et sécurité; (4) les gratifications et (5) la participation des employés. Les pratiques incluent dans ce modèle vont des horaires de travail flexibles en passant par la gestion des carrières au sein d'une organisation et l'organisation du travail par équipes. Ainsi, ce modèle reconnaît que les pratiques organisationnelles ont un effet significatif sur la santé des employés (Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006). Les auteurs précisent que ces pratiques de travail saines sont interreliées et qu'elles doivent être évaluées dans ce sens. Nos résultats sur les gratifications et plus précisément, sur les pratiques de gestion des ressources humaines portant sur la gestion des carrières et des reconnaissances font écho au modèle développé par Grawitch, Gottschalk, & Munz (2006).

7.2 Le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail sur la relation entre la perception de la culture organisationnelle et les problèmes de santé mentale au travail.

Lorsque nous considérons l'impact à la fois de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail sur la détresse psychologique et l'épuisement professionnel, nos résultats soutiennent que les conditions de l'organisation du travail médiatisent la relation entre les différents types de culture organisationnelle et les problèmes de santé mentale au travail. Le tableau 11, présenté à la page 195, fait une synthèse des résultats obtenus dans le cadre de cette thèse pour la culture organisationnelle.

Nos résultats démontrent que les effets directs de la culture groupale et rationnelle sur la détresse psychologique s'annulent complètement une fois tenue en compte les conditions de l'organisation du travail. L'effet de médiation est attribuable aux demandes psychologiques et à l'insécurité d'emploi qui transmettent intégralement l'effet de la culture groupale et rationnelle sur la détresse psychologique. Ainsi, la relation entre la culture groupale et rationnelle sur la détresse psychologique est complètement médiatisée par les

conditions de l'organisation du travail et il en va de même pour la relation entre la culture de type rationnelle et la détresse psychologique.

En ce qui concerne l'épuisement professionnel, nos résultats soutiennent que certaines conditions de l'organisation du travail médiatisent partiellement la relation entre la culture organisationnelle et l'épuisement professionnel. Précisément, nos résultats démontrent que la relation entre la culture groupale et l'épuisement émotionnel est partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences, les demandes psychologiques, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Cette affirmation est aussi vraie pour les cultures de types développementale et rationnelle où la relation entre la culture développementale et l'épuisement émotionnel est partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences et le développement de carrière tandis que la relation entre la culture rationnelle et l'épuisement émotionnel est partiellement médiatisée par les demandes psychologiques et l'horaire de travail irrégulier. Pour ce qui est du cynisme, la relation entre la culture groupale et le cynisme est partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences, les demandes psychologiques, le soutien social du superviseur, les reconnaissances, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. La relation entre la culture de type développementale et le cynisme est, quant à elle, complètement médiatisée par l'utilisation des compétences, le soutien du superviseur et le développement de carrière.

Tableau 11 : Synthèse des résultats obtenus pour la perception de la culture organisationnelle

	Détresse psychologique		Épuisement émotionnel		Cynisme		Efficacité professionnelle	
	effets directs	effets indirects	effets directs	effets indirects	effets directs	effets indirects	effets directs	effets indirects
Culture organisationnelle								
Culture groupale	ns	-	-	-	-	-	+	+
Culture hiérarchique	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Culture développementale	ns	ns	-	-	ns	-	ns	+
Culture rationnelle	ns	+	+	+	ns	+	ns	ns
Culture groupale-cadres	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Culture hiérarchique-cadres	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Culture développementale-cadres	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Culture rationnelle-cadres	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
+ = relation positive								
- = relation négative								
ns = non significative								

Pour sa part, la relation entre la culture rationnelle et le cynisme est elle aussi médiatisée complètement par les demandes psychologiques et l'horaire de travail irrégulier. Finalement, pour l'efficacité professionnelle, la relation entre la culture groupale et l'efficacité professionnelle est partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les reconnaissances, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Au contraire, la relation entre la culture développementale et l'efficacité professionnelle est complètement médiatisée par l'utilisation des compétences, le développement de carrière et l'autorité décisionnelle.

Donc, une partie de l'effet de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel s'exerce de façon directe. C'est le cas pour la culture groupale dont une part de l'effet s'exerce de façon directe tant sur l'épuisement émotionnel que pour le cynisme et l'efficacité professionnelle. Pour la culture rationnelle et développementale, une partie de leur effet s'exerce de façon directe mais seulement pour l'épuisement émotionnel. En ce qui concerne le cynisme, les effets directs de la culture développementale et rationnelle s'annulent complètement une fois tenue en compte les conditions de l'organisation du travail. L'effet de médiation est donc attribuable à certaines conditions de l'organisation du travail qui transmettent intégralement l'effet de la culture développementale et rationnelle pour le cynisme. Il en va de même pour la relation entre la culture développementale et l'efficacité professionnelle. À la base, il n'est pas étonnant de voir que la culture organisationnelle exerce aussi un effet direct sur l'épuisement professionnel car la culture est l'un des concepts les plus puissants pour expliquer les comportements des employés (Thompson et al., 1996). Deshpande et Webster (1989) définissent la culture organisationnelle comme étant un ensemble de valeurs et de croyances partagées par les membres de la culture et qui les aide à comprendre le fonctionnement de l'organisation ainsi que les comportements à adopter. Selon cette définition, la culture organisationnelle façonne les comportements, les rôles et les statuts au sein d'une organisation donc selon les différents types de culture, certains comportements seront plus valorisés que d'autres. Ainsi, tout dépendant du type de culture, il est possible de penser que les employés pourraient adopter des comportements au travail qui peuvent être bénéfiques ou nuisibles à leur santé mentale. Au-delà, de l'influence de la culture organisationnelle sur les conditions de l'organisation du travail,

il n'en demeure pas moins que la culture organisationnelle exerce aussi une influence directe sur les comportements des salariés d'où l'importance de la culture organisationnelle comme déterminant de l'épuisement professionnel. De plus, puisque nos résultats démontrent qu'une partie de l'effet de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel s'exerce de façon directe, il est aussi possible d'envisager l'existence d'autres variables médiatrices comme, par exemple, les pratiques de gestion à haute performance qui sont reconnues pour influencer différents comportements et attitudes chez les employés (Bowen & Ostroff, 2004; Macky & Boxall, 2007; Messersmith et al., 2011).

7.3 L'effet indirect de la perception de la culture organisationnelle sur les problèmes de santé mentale au travail

Les résultats présentés, dans le cadre de cette thèse, soutiennent que la culture organisationnelle s'associe indirectement tant à la détresse psychologique qu'à l'épuisement professionnel de par son influence sur les différentes composantes des conditions de l'organisation du travail. Le tableau 12 présenté à la page suivante montre une synthèse des résultats obtenus pour la perception de la culture organisationnelle et les conditions de l'organisation du travail.

Culture groupale

La culture groupale s'associe positivement à l'utilisation des compétences, au soutien du superviseur, aux reconnaissances, au développement de carrière et à la latitude décisionnelle. La culture groupale s'associe négativement aux demandes psychologiques et à l'insécurité d'emploi. De plus, la culture groupale s'associe indirectement à des niveaux plus faibles de détresse psychologique via les demandes psychologiques et l'insécurité d'emploi. Elle s'associe aussi indirectement à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel grâce aux demandes psychologiques, au développement de carrière et à l'insécurité d'emploi. Il en va de même pour le cynisme où la culture groupale s'associe de façon indirecte à la détresse psychologique via l'utilisation des compétences, les demandes psychologiques, le soutien du superviseur, les reconnaissances, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Elle s'associe aussi indirectement à des niveaux plus élevés d'efficacité professionnelle grâce à

l'utilisation des compétences, la latitude décisionnelle, les reconnaissances, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi.

La principale caractéristique de la culture groupale est son orientation vers ses capacités internes principalement ses ressources humaines (Cameron & Quinn, 1999). La culture groupale se préoccupe du bien-être et de l'épanouissement au travail de ses employés (Cameron et al., 2006). Ainsi, la culture groupale tend à développer une organisation du travail qui favorise l'utilisation des compétences, la latitude décisionnelle et le soutien social de la part des superviseurs. Ce type de culture priorise des pratiques et des politiques qui supportent le développement de carrière et la dotation interne témoignant ainsi de son engagement envers ses employés (Cameron & Quinn, 1999) ce qui peut favoriser un sentiment de sécurité d'emploi chez les employés. De plus, la culture groupale encourage l'engagement et la participation des employés dans les processus décisionnels créant ainsi un sentiment d'appartenance, d'appropriation et de responsabilités envers l'organisation (Denison & Mishra, 1995). Dès lors, les employés sont peut-être plus enclins à vivre de l'insécurité d'emploi puisqu'ils sentent qu'ils ont une certaine emprise sur les décisions organisationnelles. Avec une organisation du travail axée sur le travail d'équipe, les tâches peuvent être mieux réparties entre tous les membres de l'organisation ce qui peut réduire la charge de travail ainsi que le rythme de travail. De plus, avec une culture où la communication, la cohésion et la confiance mutuelle sont des valeurs clés (Cameron et al., 2006), les employés sont peut-être plus enclins à poser des questions à leur superviseur et leurs collègues réduisant, par le fait même, les demandes conflictuelles. Finalement, la culture groupale valorise aussi les récompenses et reconnaissances intrinsèque et où le bien-être des employés ainsi que leur satisfaction au travail sont aussi important que l'atteinte des objectifs organisationnels (Cameron et al., 2006).

Tableau 12 : Synthèse des résultats obtenus pour la perception de la culture organisationnelle et les conditions de l'organisation du travail.

	Culture Groupale	Culture Développementale	Culture Rationnelle	Culture Hiérarchique
Conception des tâches				
Compétences	+	+	ns	ns
Autorité décisionnelle	+	+	ns	ns
Demandes du travail				
Physiques	ns	ns	ns	ns
Psychologiques	-	ns	+	-
Heures travaillées	ns	ns	ns	ns
Horaire normal de jour	ns	ns	ns	ns
Horaire normal de soir	ns	ns	ns	ns
Horaire normal de nuit	ns	ns	ns	ns
Horaire irrégulier	ns	ns	+	ns
Relations sociales				
Soutien du superviseur	+	+	ns	+
Soutien des collègues	ns	ns	ns	ns
Gratifications				
Reconnaissance	+	ns	ns	+
Carrière	+	+	ns	+
Insécurité d'emploi	-	ns	ns	-
+ = relation positive				
- = relation négative				
ns = non significative				

Culture développementale

La culture de type développementale s'associe positivement à l'utilisation des compétences, au soutien du superviseur, au développement de carrière et à la latitude décisionnelle. De plus, la culture développementale s'associe indirectement à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel via l'utilisation des compétences. Elle s'associe aussi à un niveau plus faible de cynisme grâce à l'utilisation des compétences, au soutien du superviseur et au développement de carrière. Pour ce qui est de l'efficacité professionnelle, la culture développementale s'associe à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle via l'utilisation des compétences et la latitude décisionnelle.

La culture développementale met en place une organisation du travail flexible et décentralisée où les employés sont amenés à utiliser leurs compétences et où la latitude

décisionnelle est très élevée. L'autonomie est la valeur clé de la culture développementale et correspond à l'une des cinq dimensions clés du travail selon le modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1980). Ainsi, selon ce modèle, pour qu'un emploi soit considéré comme enrichi il doit posséder à un degré élevé cinq caractéristiques, dont l'autonomie, et ce afin d'être considéré comme une source de motivation, de satisfaction et de bien-être au travail pour les employés. Par contre, l'effet de l'autonomie sur les attitudes et comportements des employés est indirect puisque la relation est médiatisée par trois états psychologiques critiques (sentiment de compréhension, sens des responsabilités et connaissances des résultats) et elle est modulée par certaines caractéristiques individuelles (besoin d'accomplissement, niveau de maîtrise des compétences et par la satisfaction à l'égard du contexte de travail). Certaines études mentionnent que pour réaliser le plein effet de l'autonomie sur les attitudes et comportements des salariés certaines conditions doivent être respectées, par exemple, il doit y avoir un niveau de confiance élevé entre les employés et leurs superviseurs, les employés doivent travailler sur des tâches qui sont interdépendantes, les employés doivent posséder les compétences nécessaires pour réaliser le travail et ils doivent surtout être préparés et intéressés à évoluer dans un contexte de gestion participative (Hartnell, Yi, Ou, & Kinicki, 2011; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Wagner, Leana, Locke, & Schweigener, 1997).

C'est aussi un milieu de travail dynamique et très créatif où le soutien du superviseur est très élevé (Cameron et al., 2006). Dans la culture développementale, les employés sont appelés à prendre des risques pour constamment innover mais ces prises de risques sont récompensées par des opportunités de développement de carrière (Cameron et al., 2006). Malgré une pression constante pour le changement, les employés sont peut-être moins enclins à vivre de l'épuisement professionnel car ce type de culture offre des conditions de l'organisation du travail bénéfiques à ces employés. Par contre, certaines études mentionnent que l'effet bénéfique de la culture développementale sur les attitudes et comportements des salariés n'est pas aussi grand que celui de la culture groupale car la culture développementale n'influence pas directement les attitudes des employés puisque certaines conditions organisationnelles et caractéristiques individuelles doivent être réunies et respectées (Hartnell et al., 2011).

Culture rationnelle

La culture de type rationnelle s'associe positivement à un horaire de travail irrégulier et à des demandes psychologiques élevées. De plus, la culture rationnelle s'associe indirectement à un niveau plus élevé de détresse psychologique via les demandes psychologiques et l'insécurité d'emploi. Elle s'associe aussi indirectement à un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel et de cynisme grâce aux demandes psychologiques ainsi qu'à l'horaire de travail irrégulier. La culture rationnelle met l'emphase sur la compétitivité et l'agressivité qui en retour augmente la productivité et par conséquent, la profitabilité de l'organisation (Cameron et al., 2006). L'organisation du travail est structurée autour de l'atteinte des objectifs individuels et collectifs. Bien que les membres de cette culture retirent de la satisfaction lorsque les objectifs sont atteints parce que l'organisation offre des récompenses extrinsèques et/ou intrinsèques de valeur (Hartnell et al., 2011; Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005). Il n'en demeure pas moins que la culture rationnelle favorise un milieu de travail où la poursuite de l'atteinte des objectifs individuels engendre plusieurs effets négatifs sur la santé mentale des employés. Ainsi, outre les avantages bien connus de la gestion par objectifs (Locke et Latham, 1990), ces mêmes principes peuvent encourager les employés à travailler plus fort et plus longtemps afin d'atteindre des objectifs toujours plus difficiles. Des demandes psychologiques élevées ainsi que le recours plus fréquent à un horaire de travail irrégulier s'avèrent peut-être les conséquences directes d'une culture qui valorise des attentes de performance élevées et qui maintient une pression constante sur ces employés afin d'atteindre des objectifs individuels et organisationnels toujours plus demandant (Kirkman & Shapiro, 2001) et ce au détriment de la santé mentale des employés.

Culture hiérarchique

La culture hiérarchique s'associe positivement au soutien du superviseur, aux reconnaissances ainsi qu'au développement de carrière et elle s'associe négativement aux demandes psychologiques et à l'insécurité d'emploi. Par contre, nos résultats démontrent qu'il n'existe pas de lien significatif entre ce type de culture et les problèmes de santé mentale au travail. Ces résultats sont cohérents avec une étude récente qui démontre que

la culture hiérarchique n'a pas de lien significatif avec la détresse psychologique et l'épuisement émotionnel (Marchand et al., 2013). Cependant, les résultats de cette étude montrent que la culture hiérarchique est associée positivement avec une mesure de bien-être chez les employés. De plus, une autre étude démontre que la culture hiérarchique est négativement associée à l'épuisement professionnel (Bolat et al., 2011). Ces résultats contradictoires démontrent la nécessité de poursuivre les études afin de clarifier le rôle de la culture hiérarchique sur la santé mentale des travailleurs d'autant plus que la culture hiérarchique semble être le type de culture le moins étudié dans la littérature. En effet, une méta-analyse récente conclut qu'il y avait trop peu d'études sur la culture hiérarchique dans la littérature pour examiner son effet sur les attitudes et comportements des salariés, l'efficacité opérationnelle et les résultats financiers (Hartnell et al., 2011).

Les mesures de la culture prises au niveau des gestionnaires

Les mesures de la culture prises auprès des gestionnaires n'ont aucun effet sur le niveau de détresse psychologique et d'épuisement professionnel des travailleurs. Les résultats démontrent que seules les perceptions qu'ont les employés de la culture organisationnelle semblent avoir un effet sur la détresse psychologique et l'épuisement professionnel. La littérature sur la théorie de la congruence entre la personne et l'organisation démontre que les perceptions individuelles de congruence sont plus importantes que les mesures objectives et indirectes. Ainsi, si un individu croit qu'il partage ou pas les mêmes valeurs que l'organisation, cette croyance est assez forte pour influencer ses attitudes et comportements (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005). Une étude récente arrive à la conclusion que les bénéfices de la congruence subjective entre un individu et l'organisation n'arrivent pas à enrayer les effets négatifs de certains stressors en milieu de travail (Newton & Jimmieson, 2009). Ainsi, certains facteurs de stress liés au travail sont tellement néfastes pour la santé mentale des travailleurs que le fait de partager les mêmes valeurs que l'organisation ou de s'identifier à elle n'est pas un facteur de protection suffisant (Newton & Jimmieson, 2009). Ce qui semble être le plus important lorsqu'il est question de santé mentale au travail, ce sont les valeurs qui sont réellement perçues par les travailleurs. Dès lors, il devient important pour les organisations de s'assurer qu'il existe bel et bien une réelle cohérence entre les valeurs

que l'organisation veut véhiculée et celles qui sont perçues par les employés. Ceci dit, d'autres études sont nécessaires pour arriver à expliquer l'absence d'effet des mesures prises au niveau des gestionnaires de l'organisation.

7.4 La contribution des variables reliées à la famille et aux caractéristiques individuelles aux problèmes de santé mentale de la main-d'œuvre.

Bien que la culture organisationnelle et que les conditions de l'organisation du travail jouent un rôle dans l'explication des problèmes de détresse psychologique et d'épuisement professionnel, il est important de noter que les facteurs reliés à la famille et aux caractéristiques individuelles contribuent aussi de façon significative à la détresse psychologique et à l'épuisement professionnel chez les travailleurs. Le tableau 13, présenté à la page 204, propose une synthèse des résultats portant sur les facteurs reliés à la famille et aux caractéristiques individuelles.

La famille

Les variables liées à la famille semblent être plus déterminantes dans l'explication de la détresse psychologique que pour l'épuisement professionnel. Parmi les facteurs liés à la famille, seules les tensions dans les relations avec le conjoint et avec les enfants semblent être associées à un niveau plus élevé de détresse psychologique. Par contre, le fait d'être en couple constituerait un facteur de protection qui s'associe de façon significative avec un niveau plus faible de détresse psychologique chez les travailleurs. Pour ce qui est de l'épuisement professionnel, le statut parental s'associe de façon significative avec l'épuisement émotionnel, le cynisme et l'efficacité professionnelle. Ainsi, le fait d'avoir des enfants en bas âge constituerait un facteur de protection qui s'associe à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel et de cynisme tandis que ce facteur s'associerait à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle. De plus, les tensions avec le conjoint s'associent de façon significative avec le cynisme. Ainsi, les tensions dans la relation avec le conjoint sont associées à un niveau plus élevé de cynisme.

Les caractéristiques individuelles

Les caractéristiques individuelles jouent aussi un rôle important dans l'explication de la détresse psychologique et dans une moindre mesure dans celle pour l'épuisement professionnel. Premièrement, les résultats démontrent que les femmes sont davantage exposées à la détresse psychologique et l'épuisement émotionnel que leurs collègues masculins. Deuxièmement, le niveau de détresse psychologique, d'épuisement émotionnel et de cynisme s'associe négativement avec l'âge. Donc, les travailleurs plus âgés sembleraient moins à risque de vivre de la détresse, de l'épuisement émotionnel et du cynisme. De plus, l'âge s'associe de façon positive avec l'efficacité professionnelle.

Troisièmement, parmi les habitudes de vie, seule la consommation d'alcool s'associe de façon significative à des niveaux plus élevés de détresse psychologique et de cynisme tandis que la pratique d'activités physiques s'associe à un niveau plus faible de détresse psychologique. De plus, la santé physique perçue est aussi associée de façon positive avec la détresse psychologique et l'épuisement émotionnel. Ainsi, le fait de vivre des problèmes de santé physique peut arriver à affecter le psychique des individus et placer ces individus dans des positions difficiles où ils pourraient être plus vulnérables de développer des problèmes de santé mentale au travail. Quatrièmement, certains traits de personnalité dont le centre de contrôle et l'estime de soi sont associés négativement à la détresse psychologique, à l'épuisement émotionnel et au cynisme tandis que l'estime de soi est associée positivement à l'efficacité professionnelle. Ainsi, les personnes disposant d'un centre de contrôle interne, c'est-à-dire qui présentent une vision positive quant à leur capacité à exercer un contrôle sur les événements de leur vie, et celles ayant un sentiment d'estime de soi élevé, semblent être moins à risque de développer des problèmes de santé mentale au travail. De plus, les individus ayant confiance en eux semblent plus propices à se sentir efficace dans leur travail. Enfin, les événements stressants vécus au cours de l'enfance (problème de consommation d'un parent, abus, violence, etc.) s'associent positivement à la détresse psychologique.

Tableau 13 : Synthèse des résultats obtenus pour les variables reliées à la famille et aux caractéristiques individuelles

	Détresse psychologique	Épuisement émotionnel	Cynisme	Efficacité professionnelle
Famille				
Statut matrimonial	-	ns	ns	ns
Emploi du conjoint	ns	ns	ns	ns
Tensions avec le conjoint	+	ns	+	ns
Statut parental	ns	-	-	+
Tensions avec les enfants	+	ns	ns	ns
Statut économique du ménage	ns	ns	ns	ns
Soutien social hors travail	ns	ns	ns	ns
Caractéristiques individuelles				
Genre (femme)	+	+	ns	ns
Âge	-	-	-	+
Santé physique perçue	+	+	ns	ns
Scolarité	+	ns	ns	ns
Estime de soi	-	ns	ns	+
Centre de contrôle	-	-	-	ns
Évènements stressants	+	ns	ns	ns
Tabac	ns	ns	ns	ns
Activités physiques	-	ns	ns	ns
Consommation d'alcool	+	ns	+	ns

+ = relation positive

- = relation négative

ns = non significative

Bien que cette thèse ne s'attarde pas particulièrement à l'effet des variables reliées à la famille et aux caractéristiques individuelles sur les problèmes de santé mentale au travail, nos résultats sont cohérents avec les études antérieures (Ahola et al., 2006; Blackmore et al., 2007; Marchand & Blanc, 2011). De plus, nos résultats militent en faveur de l'inclusion de ces variables dans les études futures afin de bien saisir toute la complexité reliée au développement de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel dans la main-d'œuvre.

En somme, la synthèse des résultats présentée au sein de ce chapitre tend à mettre en perspective, d'une part la complexité inhérente à la problématique de la santé mentale au travail et d'autre part, l'importance du contexte organisationnel dans cette même problématique. Les résultats obtenus dans cette thèse soutiennent que la culture

organisationnelle ajoute une meilleure compréhension de la production de conditions de l'organisation du travail saines ou toxiques pour la santé mentale des travailleurs. La conclusion sera donc consacrée à situer ces résultats par rapport aux objectifs poursuivis par la thèse doctorale ainsi qu'à identifier sa contribution à l'avancement des connaissances.

C Conclusion

Cette thèse de doctorat avait pour principal objectif de mieux comprendre la contribution spécifique de la culture organisationnelle sur les problèmes de santé mentale en milieu de travail. Partant du constat que les trois grands modèles explicatifs du stress professionnel, soit le modèle demandes-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990), le modèle du déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996) et le modèle des demandes-ressources de Demerouti et al. (2001), ne relient pas explicitement sur le plan théorique et empirique les facteurs du travail aux dynamiques de l'organisation comme contexte social élargi au sein desquelles pourtant ils émergent, cette thèse s'appuie sur un modèle théorique plus large englobant la culture organisationnelle et les conditions de l'organisation du travail. L'inclusion de la culture organisationnelle dans l'étude du stress et de la détresse au travail permet de mieux comprendre les caractéristiques des organisations susceptibles d'influencer la santé mentale au travail.

Dans un contexte où, au-delà, de la description des facteurs du travail, très peu d'études théoriques et empiriques offrent des précisions relativement à la contribution du contexte organisationnel, et plus précisément de la culture organisationnelle, sur les problèmes de santé mentale au travail, cette thèse visait à mieux comprendre le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail dans la relation entre la culture organisationnelle et les problèmes de santé mentale au travail. Le modèle théorique proposé et les analyses empiriques effectuées dans le cadre de cette thèse nous permettent de poser les constats suivants :

- Les conditions de l'organisation du travail sont associées aux problèmes de santé mentale au travail une fois tenue en compte la culture organisationnelle.
- Les conditions de l'organisation du travail médiatisent la relation entre la culture organisationnelle et les problèmes de santé mentale au travail.

- La culture organisationnelle s'associe directement et indirectement aux problèmes de santé mentale au travail.

Cette thèse permet donc de soutenir que la culture organisationnelle joue un rôle dans l'expérience de problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre à travers les conditions de l'organisation du travail qui sont eux-mêmes influencés par la culture organisationnelle. Nous concluons cette thèse en soulignant la contribution de notre modèle théorique à l'avancement des connaissances en matière de santé mentale dans la main-d'œuvre, des limites de notre étude, ainsi que des pistes de recherche importantes à explorer afin de développer des interventions en milieu de travail visant à mieux protéger la santé mentale des travailleurs.

Contribution du modèle théorique à l'avancement des connaissances

Les résultats obtenus, tout au long des deux articles empiriques présentés dans cette thèse, apportent un soutien considérable au modèle théorique développé dans le chapitre 3 permettant ainsi de démontrer la pertinence de considérer le contexte organisationnel élargi comme déterminant de la santé mentale des individus. En effet, la validation des hypothèses induites par notre modèle démontre clairement l'importance de considérer la culture organisationnelle dans l'étiologie des problèmes de santé mentale au travail.

Ceci est d'autant plus important puisque jusqu'à ce jour, la recherche sur la santé mentale au travail se polarise autour de trois grands modèles théoriques soit le modèle demandes-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990), celui du déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996) et celui des demandes-ressources de Demeurouti et al., (2001), que nous avons présentés au chapitre 1. Or, ces trois modèles sont caractérisées par une limite importante, soit celle de faire abstraction du contexte organisationnel dans lequel le travail est exécuté. Le modèle théorique que nous avons développé dans le premier article (Chapitre 3) et validé dans les articles présentés aux chapitre 5 et 6 de cette thèse offre justement une perspective plus large pour comprendre le rôle complexe du travail au-delà de ses facteurs pour y inclure un phénomène social propre à l'organisation soit sa culture organisationnelle. En incluant une caractéristique organisationnelle dans l'explication des causes reliées aux problèmes de santé mentale au

travail, notre modèle théorique permet de mieux comprendre la nature du rapport que le travailleur entretient dans sa transaction avec son environnement de travail. De plus, même si très souvent l'apport de facteurs contextuels comme la technologie ou les dynamiques de l'industrie sont reconnus pour leur influence sur la nature du travail, il n'en demeure pas moins que nous en connaissons très peu sur l'influence de la culture organisationnelle sur les conditions de l'organisation du travail qui sont reliés aux problèmes de santé mentale en milieu de travail. Ainsi, même si des études qualitatives sont essentielles pour définir ce que la culture est et comment elle se manifeste dans les organisations, des études quantitatives qui explorent les variables influençant la culture organisationnelle et les mécanismes par lesquels cette même culture arrive à influencer les extrants tant organisationnels qu'individuels sont tout aussi essentielles pour avancer nos connaissances sur la gestion des organisations. Suivant cette perspective, notre modèle offre des bases théoriques et empiriques pour mieux comprendre l'interaction entre le travailleur, son environnement de travail et l'organisation. Les résultats obtenus à partir du modèle théorique sont assez convaincants pour que la recherche en santé mentale au travail élargisse sa perspective pour y inclure la culture organisationnelle pour rendre compte de la complexité inhérente aux problèmes de santé mentale au travail. La contribution de cette thèse à l'avancement des connaissances mérite à présent d'être exposée en revisitant les objectifs fixés au tout début de cette thèse.

Les deux objectifs poursuivis par notre thèse consistaient d'une part à établir la contribution spécifique de la culture organisationnelle sur la détresse psychologique et l'épuisement professionnel et d'autre part, d'évaluer le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail dans la relation entre la culture organisationnelle, la détresse psychologique et l'épuisement professionnel. Ces objectifs ont été atteints à travers les résultats obtenus au sein des deux articles empiriques de cette thèse (chapitres 5 et 6).

Le premier article (Chapitre 5), nous a permis de cerner la contribution de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail sur la détresse psychologique. Les résultats obtenus démontrent qu'en contrôlant pour les variables hors travail et les caractéristiques individuelles, la culture groupale s'associe indirectement à un niveau plus faible de détresse psychologique, car elle favorise un niveau plus faibles de demandes psychologiques et d'insécurité d'emploi. La culture rationnelle, quant à elle,

s'associe indirectement à un niveau plus élevé de détresse psychologique, car elle favorise un plus haut niveau de demandes psychologiques. Ce faisant, la culture organisationnelle n'apparaît pas comme ayant un lien direct sur le niveau de détresse psychologique.

Le deuxième article (Chapitre 6), nous a permis, quant à lui, de mieux comprendre la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement professionnel. Les résultats obtenus démontrent qu'une fois pris en considération les variables contrôle, la culture organisationnelle de type groupale s'associe directement et indirectement à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel et de cynisme et à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle, car elle favorise l'utilisation des compétences, le soutien du superviseur, les reconnaissances, le développement de carrière et la latitude décisionnelle. De plus, elle favorise un niveau plus faible de demandes psychologiques et d'insécurité d'emploi. La culture développementale, quant à elle, s'associe directement et indirectement à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel et de cynisme et à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle car elle favorise l'utilisation des compétences, le soutien du superviseur, le développement de carrière et la latitude décisionnelle. Finalement, la culture rationnelle s'associe directement et indirectement à un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel et de cynisme, car elle favorise un niveau plus élevé de demandes psychologiques ainsi que le recours plus fréquent à des horaires de travail irrégulier. Ce faisant, la culture organisationnelle apparaît comme ayant un lien direct et indirect sur le niveau d'épuisement professionnel.

Ces résultats constituent une contribution importante à l'avancement des connaissances, car bien que la culture organisationnelle soit de plus en plus reconnue comme un facteur important dans la gestion du stress au travail et dans le succès relié à l'implantation des pratiques de prévention, les preuves empiriques de son influence sur les problèmes de santé mentale au travail sont rarissimes. Nos résultats démontrent que la culture organisationnelle de type groupale a une relation négative avec deux dimensions du syndrome de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnelle et le cynisme ainsi qu'avec la détresse psychologique en plus d'avoir une relation positive avec l'efficacité professionnelle. Les valeurs qui définissent ce type de culture sont, entre

autres, la collaboration, la participation, la confiance, le soutien et la communication. Ces valeurs influencent la mise en place de plusieurs conditions de l'organisation du travail bénéfiques pour la santé mentale des travailleurs tout en réduisant celles qui sont le plus pathogènes.

Au jeu des comparaisons, la culture rationnelle semble la plus nocive en ce qui concerne les problèmes de santé mentale au travail. Les valeurs qui définissent cette culture sont, entre autres, la compétition et les résultats. Ce type de culture semble influencer la mise en place de conditions de l'organisation du travail qui ont à maintes reprises, dans les études antérieures, été citées comme ayant les effets les plus négatifs sur la santé mentale des individus. Pourtant, dans la littérature portant sur l'efficacité organisationnelle, la culture de type rationnelle est celle qui est le plus fortement associée aux critères financiers d'efficacité comme, par exemple, la profitabilité, le retour sur investissement, l'augmentation des ventes, les parts de marchés détenues, etc. Bien que les deux autres types de culture, la culture groupale et développementale, soient aussi associées aux critères financiers d'efficacité organisationnelle, la culture rationnelle est celle qui est le plus fortement associée à ces critères mais aussi à l'innovation (e.g. la vitesse et le succès de l'introduction de nouvelles idées, produits et/ou services sur le marché) (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). Donc, les valeurs qui semblent avoir le plus d'influence sur les résultats financiers d'une organisation semblent être en contraction avec les valeurs nécessaires pour protéger la santé mentale des individus. Dans un environnement de plus en plus compétitif, les organisations font face à plusieurs défis pouvant affecter leur profitabilité et leur pérennité dont le fardeau financier et la baisse de productivité reliés aux problèmes de santé mentale au travail. Dans ce contexte, les organisations se doivent de reconnaître la nécessité de se préoccuper de la santé de leurs employés.

Cette contribution importante à l'avancement des connaissances, doit maintenant être mise en perspective avec les limites de notre étude, ce qui nous permettra ensuite de souligner les implications de cette thèse pour la recherche et pour le monde du travail.

Limites et implications pour la recherche

Les résultats obtenus doivent être interprétés à la lumière de certaines limites. Ces limites explicitées au sein des chapitres 5 et 6 sont celles de toutes les analyses réalisées à

partir de données transversales où les relations observées ne peuvent être interprétées de manière causales et pour ce faire, les résultats devront être répliqués dans une perspective longitudinale. Nous ne reviendrons pas en détail sur chacune d'entre elles, mais nous tenterons de mettre en perspective les points les plus importants à partir desquels se dégagent des pistes supplémentaires de recherche des plus pertinentes.

Premièrement, les organisations possèdent plusieurs caractéristiques qui les distinguent les unes des autres, et une limite possible de notre développement théorique est peut-être notre emphase trop marquée sur les valeurs organisationnelles qui sont partagées par les membres de l'organisation. De plus, l'assise théorique de notre modèle, le *Competing Values Framework*, définit seulement quatre types de culture qui ne rendent peut-être pas nécessairement justice à toute la complexité inhérente à la réalité culturelle d'une organisation. Ainsi, certains auteurs (e.g. Denison & Spreitzer, 1991; Schule, Ostroff, & Kinicki, 2006; Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009) mentionnent que la culture organisationnelle peut inclure des aspects uniques de plus d'un type de culture. En définissant la culture organisationnelle selon le type prédominant, nous ignorons la possibilité que plusieurs valeurs organisationnelles puissent interagir entre elles de manière cohérente afin de définir la culture d'une organisation. Ainsi, selon cette avenue, la culture organisationnelle serait beaucoup plus large et intégrée que les types individuels de culture. De ce fait, la présence d'un type de culture ne veut pas nécessairement dire qu'il n'a pas d'autres types de culture présents dans l'organisation et même que ces différents types de culture sont peut-être complémentaires dans leurs effets sur les conditions de l'organisation du travail et les problèmes de santé au travail. Les recherches futures, au lieu de se concentrer sur des types de culture en particulier et en se basant sur l'approche configurationnelle, pourraient définir la culture comme étant une grappe de croyances, valeurs et normes cohérentes entre elles (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). Cette approche considère que les pratiques en gestion des ressources humaines présentent un effet significatif sur l'efficacité organisationnelle lorsque celles-ci sont regroupées sous la forme d'un système cohérent capable de répondre aux exigences stratégiques de l'organisation. Ce type d'approche permet à l'organisation de jouir d'un effet global plus important que ce qui aurait été engendré par la somme des effets individuels de chaque pratique RH. De plus, lorsque les éléments organisationnels

présentent un fort niveau de cohérence interne, ils ont tendance à véhiculer un seul et même message à l'ensemble des employés permettant ainsi à ces derniers de mieux saisir les multiples attentes que l'organisation entretient à leur endroit tout en adoptant les comportements recherchés par la stratégie organisationnelle (Pfeffer, 1994).

Deuxièmement, nos analyses ne prennent pas en considération l'importance de l'environnement externe dans lequel l'organisation opère (i.e. le secteur industriel, la culture nationale, l'instabilité du marché, la technologie, les politiques publiques, la compétition, etc.) qui peut avoir une influence sur la culture organisationnelle. Toutes les organisations sont des systèmes ouverts qui sont contraintes par leur environnement tant externe qu'interne. Ainsi chaque organisation subit une pression constante afin de s'adapter à ces contraintes, ce qui peut influencer la culture organisationnelle à se modifier et à évoluer dans le temps. De plus, notre modèle théorique ne considère pas comment la culture organisationnelle est influencée par les contraintes institutionnels externes (Sainsaulieu, 1997) ou comment les différents niveaux de culture sont imbriqués les uns dans les autres (Chao, 2000) avec les interrelations entre ces différents niveaux (Erez & Gati, 2004). Afin de mieux comprendre la contribution de la culture organisationnelle aux problèmes de santé mentale au travail, il importe aussi de bien saisir les facteurs internes et externes qui l'influencent elle-même et ce dans l'optique de mieux intervenir à la fois sur les déterminants contextuels et aussi individuels mis en cause lorsqu'il est question de santé mentale au travail.

Troisièmement, notre modèle théorique est linéaire dont il ne prend pas en considération les relations cycliques et les relations de causalité inversées ou réciproques. Ainsi, il est possible de croire que des problèmes de santé mentale au travail très importants dans une organisation pourraient pousser la haute direction à intervenir pour initier des changements dans le système, les structures et les conditions de travail, et ce afin d'améliorer la santé et le bien-être des employés. Ce qui pourrait avoir, à long terme, un effet sur la culture organisationnelle qui elle aussi serait amenée à changer grâce à l'influence de ses pressions. De plus, il est possible que les employés vivant des problèmes de santé mentale au travail décrivent la culture de leur organisation de façon négative puisque le fait de vivre ce type de problèmes pourrait teinter leur vision de la vie organisationnelle. Ceci peut être important si une très large proportion des employés vit

des problèmes de santé au travail dans une organisation en particulier. Les conditions de l'organisation du travail pourrait aussi influencer la perception qu'on les travailleurs de la culture de leur organisation.

Au-delà de ces facteurs, l'évaluation de la culture organisationnelle peut aussi être influencée par plusieurs caractéristiques reliés à l'individu comme, par exemple, l'âge, le genre, la nationalité, l'ancienneté dans l'organisation, l'éducation et le niveau hiérarchique (Hofstede et al., 1990). Ainsi, les femmes pourraient accorder plus d'importance à certaines valeurs organisationnelles et les hommes à d'autres. Les employés plus âgés pourraient accorder plus d'importance à une culture organisationnelle plus traditionnelle tandis que les travailleurs plus jeunes peuvent accorder plus d'importance à des valeurs reliées, par exemple, à l'autonomie et la flexibilité. De plus, les valeurs nationales influencent aussi les valeurs, les croyances et les attitudes des individus (Hofstede, 1980), ce qui à son tour peut avoir un impact sur l'évaluation qu'une personne fait de la culture de son organisation. L'ancienneté dans une organisation peut aussi avoir un impact sur les perceptions qu'un individu a de la culture organisationnelle car le processus de socialisation est un puissant vecteur pour internaliser les valeurs organisationnelles et plus ce processus est long et plus les individus peuvent ancrer et partager plus profondément les valeurs véhiculées par l'organisation. Évidemment, des recherches supplémentaires sont nécessaires afin de mieux comprendre l'effet de ces variables dans la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et les problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre. Ces variables reliées à l'individu et leur influence sur la perception de la culture organisationnelle et par ricochet sur la santé mentale au travail, sont d'autant plus importantes que la santé des travailleurs (euses) peut être conçue de façon distincte, résultant de l'interaction individu-environnement qui pourrait se moduler, par exemple, en fonction du genre. Plus largement, la littérature sur l'effet de genre en santé au travail offre des pistes prometteuses vers une meilleure compréhension de la santé de la main-d'œuvre. En effet, on en connaît encore très peu sur les facteurs organisationnels et leur dynamique interne dont la culture organisationnelle et comment celle-ci est perçue selon le genre.

Enfin, une autre considération omise de notre modèle théorique est la force de la culture et le rôle que ce concept peut jouer dans la relation entre la culture, les conditions de l'organisation du travail et la santé mentale des travailleurs. Ainsi, lorsque l'on traite de la force d'une culture, on se demande jusqu'à quel point, les valeurs centrales d'une organisation sont fortement partagées parmi les membres d'une organisation (O'Reilly, 1989). Pour certains auteurs, la force de la culture permet de capturer un aspect unique de la culture organisationnelle (Gelfand, Nishii, & Raver, 2006). Afin de bien saisir toute la complexité inhérente au concept de culture organisationnelle, les recherches futures pourraient intégrer cet élément dans la relation entre la culture, les conditions de l'organisation du travail et la santé mentale. De plus, le modèle théorique ne tient pas compte des sous-cultures qui pourraient exister dans une organisation (Ostroff et al., 2005). Si une organisation possède des sous-cultures qu'elles soient basées sur la fonction, la géographie ou la position dans la structure hiérarchique, ces différentes cultures peuvent être en contradiction avec la culture dominante et ainsi rendre les prédictions, au niveau organisationnel, plus incertaines. Lors des recherches futures, il est important de garder en tête que plus d'une culture peut exister dans la même organisation et ce même si certains auteurs suggèrent que les organisations sont tout de même dominées par une seule culture forte et cohérente (Schein, 2004).

Malgré les apports importants de cette thèse, il est impératif de poursuivre les recherches pour mieux saisir comment le contexte organisationnel et plus spécifiquement, la culture organisationnelle arrive à produire ou à freiner les problèmes de santé mentale au travail. Cette avenue pave la voie à un cadre d'analyse riche en questions de recherches importantes pour mieux comprendre le rôle du travail et de l'organisation en matière de santé mentale au travail.

Retombées pour la gestion des organisations

Du point de vue de la gestion des organisations, les résultats de notre thèse démontre qu'au-delà des conditions de l'organisation du travail, le contexte organisationnel peut aussi s'avérer pathogène et jouer un rôle dans le développement et l'aggravation des problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre. Au plan de la prévention, nos résultats indiquent plusieurs relations entre les différents types de culture et les conditions de l'organisation du travail. De ces résultats, la culture groupale semble

être la plus bénéfique lorsqu'il est question de santé mentale au travail et au contraire, la culture rationnelle semble la plus nocive. Ces résultats suggèrent qu'il est important pour les gestionnaires de considérer la culture organisationnelle lorsqu'ils doivent prendre des décisions concernant l'organisation du travail pour identifier les éléments de la culture organisationnelle qui peuvent ultimement causer des problèmes de santé mentale au niveau de leur capital humain.

La culture organisationnelle est d'autant plus importante que la littérature sur la gestion du stress au travail est peu convaincante sur l'efficacité des pratiques et interventions qui arrivent réellement à réduire les problèmes de santé mentale dans la main-d'œuvre. Ceci dit, bien que la culture organisationnelle soit très souvent mentionnée comme un facteur de succès indéniable dans l'implantation de telles pratiques et interventions, très peu d'études la considèrent dans leur design. Pourtant, plus une organisation implante des pratiques qui soient cohérentes avec ses structures, stratégies et valeurs organisationnelles et plus ces pratiques pourront être efficaces. Par exemple, l'initiative d'implanter des équipes de résolution de problèmes ne peut être efficace si les leaders de cette organisation cultivent une culture dans laquelle les suggestions des employés sont toujours ignorées. Dans ce cas, avant de penser à implanter des équipes de résolution de problèmes, la première étape serait de mettre sur pied une intervention visant à modifier la culture organisationnelle. Mais encore plus, si une organisation développe et implante des pratiques et interventions pour contrer les problèmes de santé mentale chez ses travailleurs, ceux-ci peuvent refuser de participer et d'utiliser ces programmes et pratiques s'ils sentent que la haute direction ne supporte ou ne valorise pas l'utilisation de ces programmes et pratiques. La seule implantation d'un programme ou d'une pratique ne garantit pas nécessairement son utilisation (Poelmans & Sakibzada, 2004). Ceci démontre encore une fois, la nécessité de faire de la culture organisationnelle une variable centrale dans l'étude des problèmes de santé mentale au travail puisqu'elle pourrait être beaucoup plus influente que n'importe quelle pratique ou politique formelle.

De plus, la prise en compte de la culture organisationnelle ouvre à la voie à une reconnaissance plus explicite de la santé psychologique des employés dans une perspective de gestion stratégique des ressources humaines. En effet, la considération de

la culture dans la problématique de la santé mentale au travail permet de réfléchir à une approche configurationnelle où les conditions de l'organisation de travail ainsi que les pratiques et interventions en santé mentale au travail sont alignés avec la culture organisationnelle, les stratégies et les structures organisationnelles. Les leaders organisationnels pourraient ainsi travailler à atteindre un « fit » entre les initiatives stratégiques, la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et les pratiques et interventions en santé mentale au travail et ce dans le but de créer une culture organisationnelle pouvant produire un avantage compétitif réel et substantiel pour une organisation. Ainsi, ces éléments devraient être complémentaires afin de supporter la même mission c'est-à-dire l'atteinte des buts organisationnels mais surtout l'inclusion de la problématique de la santé mentale au travail dans les orientations stratégiques de la gestion des ressources humaines d'une organisation puisque une main-d'œuvre en santé et productive est la ressource organisationnelle la plus précieuse économiquement. Encore plus, les gestionnaires peuvent bénéficier des apports de cette thèse lorsqu'ils implantent de nouvelles pratiques et/ou politiques parce qu'éventuellement une main-d'œuvre viable et productive à long terme commence par une main-d'œuvre en bonne santé aujourd'hui. Les gestionnaires sont justement en bonne position afin de contribuer à atteindre un certain équilibre entre la santé des employés et la performance organisationnelle et ainsi, contribuer à la pérennité de l'organisation en combinant l'obtention d'un avantage compétitif avec le bien-être et l'épanouissement des employés.

Dans un environnement de plus en plus compétitif, les organisations font face à plusieurs défis pouvant affecter leur rentabilité et leur pérennité. Face à ce contexte, les organisations ont définitivement tout à gagner, économiquement et socialement, de se préoccuper de la santé de leurs employés en mettant en place des pratiques et politiques ayant pour but de favoriser une meilleure santé mentale des individus constituant leur capital humain.

Face aux problèmes de santé mentale au travail qui prennent des proportions de plus en plus préoccupantes dans la main-d'œuvre, espérons que cette thèse aura réussi à

apporter un éclairage supplémentaire à cette problématique en étudiant un élément du contexte organisationnel, soit la culture organisationnelle, qui est peu étudié lorsqu'il est question des problèmes de santé, et en particulier les problèmes de santé mentale des employés. La prévention de ces problèmes doit devenir un enjeu prioritaire pour les organisations, mais aussi pour tous les acteurs impliqués en gestion des ressources humaines et en santé sécurité au travail. L'implication de tous est requise afin d'affronter ce grand défi qui représente l'un des maux les plus importants associés au travail contemporain.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, R. E., Boscarino, J. A., & Figley, C. R. (2006). Compassion fatigue and psychological distress among social workers: a validation study. *American Journal of Orthopsychiatry*, *76*, 103-108.
- Adriaenssen, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2013). Causes and consequences of occupational stress in emergency nurses, a longitudinal study, *Journal of Nursing Management*, doi:10.1111/jonm.12138.
- Agarwal, A. (2005). Learning organization, *HR Folks International*, www.hrfolks.com.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A., Lonnqvist, J. (2006). Burnout in the general population results from the Finnish Health 2000 study, *Social Psychiatry & Epidemiology*, *41*, 11-17.
- Akerboom, S., & Maes, S. (2006). Beyond demand and control: The contribution of organizational risk factors in assessing the psychological well-being of health care employees. *Work & Stress*, *20*, 21-36.
- Ala-Mursula, L., Vahtera, J., Kivimaki, M., Kevin, M. V., & Pentti, J. (2002). Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences. *Journal of Epidemiology and Community Health*, *56*, 272-278.
- Ala-Mursula, L., Vahtera, J., Pentti, J., & Kivimaki, M. (2004). Effect of employee worktime control on health: a prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, *61*, 254-261.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, *79*, 549-562.
- Albertsen, K., Nielsen, M. L., & Borg, V. (2001). The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress: The main, mediating, and moderating role of sense of coherence. *Work and Stress*, *15*, 241-253.
- Albion, M. J., Fogarty, G. J., & Machin, M. A. (2005). Benchmarking occupational stressors and strain levels for rural nurses and other health sector workers. *Journal of Nursing Management*, *13*, 411-418.

- Albrow, M. (1980). The dialectic of science and values in the study of organizations. In G. Salaman & K. Thompson (Eds.), *Control and ideology in organizations* (pp. 278-296). Cambridge, MA: MIT Press.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Antonovsky, A. G. (1987). *Unraveling the mystery of health : How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Doré, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, *42*, 13-40.
- Arogyaswamy, B. & Byles, C. M. (1987). Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management*, *13*, 647-658.
- Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, *24*, 351-361.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, *49*, 192-221.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Doveh, E. (2008). Firefighters, critical incidents, and drinking to cope: The adequacy of unit-level performance resources as a source of vulnerability and protection. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 155-169.
- Baillen, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, *30*, 348-371.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., DeBoer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, *62*, 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*, 170-180.

- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Demerouti, E., Janssen, P.P.M., Van Der Huslt, R., & Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety, Stress and Coping*, 13, 247-268.
- Bakker, A. B., Van der Zee, K. I., Lewig, K. A. & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the Big Five personality factors and burnout: A study among volunteer counsellors. *The Journal of Social Psychology*, 146, 31-50.
- Ballard, T. J., Romito, P., Lauria, L., Vigiliano, V., Caldora, M., Mazzanti, C., & Verdecchia, A. (2006). Self perceived health and mental health among women flight attendants. *Occupational & Environmental Medicine*, 63, 33-38.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 709-732.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M., & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation: A systematic review of task restructuring interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61, 1028-1037.
- Barley, S. R., Meyer, Gordon W., Gash, Debra C. (1988). Cultures of culture Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24-60.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Bartram, D.J., Yadegarfar, G., & Baldwin, D. S. (2009). Psychosocial working conditions and work-related stressors among UK veterinary surgeons. *Occupational Medicine*, 59, 334-341.
- Bauer, D. J., Preacher, K. J., & Gil, K. M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 11, 142-163.
- Beck, A. T., & Alford, B. A. (2009). *Depression, Causes and Treatment*. Second Edition. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Behson, S. J. (2002). Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 53-72.
- Beauregard, N., Marchand, A., & Blanc, M.-È. (2011). What do we know about the non-work determinants of workers' mental health? A systematic review of longitudinal studies, *BMC Public Health*, 11, 439.
- Biron, C., Brun, J.-P., Ivers, H. (2008). Extent and sources of occupational stress in university staff, *Work*, 30, 511-522.
- Bitici, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*, 8, 28-41.
- Blackmore, E.R., Stansfeld, S.A., Weller, I., Munce, S., Zagorski, B.M., & Stewart, D.E. (2007). Major depressive episodes and work stress: results from a national population survey. *American Journal of Public Health*, 94, 2088-2093.
- Blake, R. R. & Mouton, J. (1980). *Les deux dimensions du management*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Blanchard, K., & O'Connor, Micheal. (1997). *Managing by values*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Bolat, T., Bolat, O., I., & Yuksel, M. (2011). Relationship between Role Ambiguity and Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 373-398.

- Bond, M. A., Punnett, L., Pyle, J. L., Cazeca, D., & Cooperman, M. (2004). Gendered work conditions, health, and work outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 28-45.
- Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine, 65*, 438-445.
- Booth, B. M., Curran, G., Han, X., Wright, P., Frith, S., Leukefeld, C., Falck, R., & Carlson, R. G. (2010). Longitudinal relationship between psychological distress and multiple substance use: Results from a three-year multisite natural-history study of rural stimulant users, *Journal of Studies on Alcohol and Drugs, 71*, 258-267.
- Bordeleau, M. & Traoré, I. (2007). Santé générale, santé mentale et stress au Québec, *Zoom Santé*, Institut de la statistique du Québec, 1-4.
- Bourbonnais, R., Comeau, M., & Vézina, M. (1999). Job strain and evolution of mental health among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*, 95-107.
- Bourbonnais, R., Malenfant, R., Vézina, M., Jauvin, N., & Brisson, I. (2005). Les caractéristiques du travail et la santé des agents en service de détention. *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique, 5*, 127-142.
- Bourbonnais, R., Jauvin, N., Dussault, J., & Vézina, M. (2007). Psychosocial work environment, interpersonal violence at work and mental health among correctional officers. *International Journal of Law and Psychiatry, 30*, 355-368.
- Bowen, D. C., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*, 203 - 221.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. *Public Personnel Management, 20*, 195-205.
- Breslin, F. C., Hepburn, C. G., Ibrahim, S., & Cole, D. (2006). Understanding stability and change in psychological distress and sense of coherence: A four-year prospective study. *Journal of Applied Social Psychology, 36*, 1-21.

- Brisson, C., Blanchette, C., Guimont, C., Dion, G., Moisan, J., Vézina, M., Dagenais, G. R. & Masse, L. (1998). Reliability and validity of the French version of the 18-item Karasek Job Content Questionnaire. *Work and Stress, 12*, 322-336.
- Brisson, C., & Larocque, B. (2001). Validité des indices de demande psychologique et de latitude décisionnelle utilisés dans l'Enquête nationale sur la santé de la population (ENSP) 1994-1995. *Canadian Journal of Public Health, 92*, 468-474.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, Études et Recherches, Québec: IRSST.
- Brun, J.-P., Biron, C., & Ivers, H. (2007). Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail. *Santé psychologique Études et recherches IRSST, Rapport R-514*, 65p.
- Brunet, L. & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Montréal : Éditions Logiques.
- Buenger, V., Daft, R. L., Conlon, E. J., & Austin, J. (1996). Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences. *Organization Science, 7*, 557-576.
- Bultmann, U., Kant, I., van Amelsvoort, L. G., Van den Brandt, P. A., & Kasl, S. V. (2001). Differences in fatigue and psychological distress across occupations: Results from the Maastricht cohort study of fatigue at work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 43*, 976-983.
- Burke, R. J. (2001). Workaholism in organizations: The role of organizational values. *Personnel Review, 30*, 637-645.
- Calnan, M., Wadsworth, E., May, M., Smith, A., & Wainwright, D. (2004). Job strain, effort-reward imbalance, and stress at work: Competing or complementary models? *Scandinavian Journal of Public Health, 32*, 84-93.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 39-74). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strenght, and type: Relationship to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Value Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., De Graff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership : Creating Value in Organizations*. Northampton, MASS : Edward Elgar Publishing Limited.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman, J. M., Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behaviour. *International Journal of Manpower*, 26, 177-195.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Carr, A. (2000). Critical theory and the management of change in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 208-220.
- Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and Coping, *Annual Review of Psychology*, 61, 679-704.
- Chan, D. W. (1998). Stress, coping strategies, and psychological distress among secondary school teachers in Hong Kong. *American Educational Research Journal*, 35, 145-163.
- Chang, S. J., Koh, S. B., Kang, M. G., & Cha, B. S. (2005). Epidemiology of psychological distress in Korean employees. *Journal of Preventive Medecine and Public Health*, 38, 25-37.
- Chang, K., & Lu, L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 549-568.
- Chao, G. T. (2000). Multilevel issues and culture: An integrative view. In K.J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in*

- organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp.308-348). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chao, G. T., & Moon, H. (2005). The Cultural Mosaic: A Metatheory for Understanding the Complexity of Culture. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1128-1140.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14*, 333-349.
- Chowdhury, S. K., & Endres, M. L. (2010). The impact of client variability on nurses' occupational strain and injury: Cross-level moderation by safety climate. *Academy of Management Journal, 53*, 182-198.
- Clays, E., De Bacquer, D., Leynen, F., Kornitzer, M., Kittel, F., & De Backer, G. (2007). Job stress and depression symptoms in middle-aged workers--prospective results from the Belstress study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 33*, 252-259.
- Code, S., & Langan-Fox, J. (2001). Motivation, cognitions and traits: predicting occupational health, well-being and performance. *Stress and Health, 17*, 159-174.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310-357.
- Cohidon, C., Santin, G., Imbernon, E., & Goldberg, M. (2010). Working conditions and depressive symptoms in the 2003 decennial health survey: the role of the occupational category. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, 45*, 1135-1147.
- Cole, D. C., Ibrahim, S., Shannon, H. S., Scott, F. E., & Eyles, J. (2002). Work and life stressors and psychological distress in the Canadian working population: A structural equation modeling approach to analysis of the 1994 national population health survey. *Chronic Diseases in Canada, 23*, 432-447.
- Conard, M. A., & Matthews, R. A. (2008). Modeling the stress process: Personality eclipses dysfunctional cognition and workload in predicting stress, *Personality and Individual Differences, 44*, 171-181.
- Cooke, D. R., Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies, 13*, 245-273.

- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, Health, and Absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 293-318.
- Deal, J. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- de Jonge, J., & Kompier, M.A. (1997). A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management*, 4, 235-258.
- de Jonge, J., Mulder, M. J. G. P., & Nijhuis, F. J. N. (1999). The incorporation of different demand concept in the job demand-control model: Effects on health care professionals. *Social Science and Medicine*, 48, 1149-1160.
- de Jonge, J., Reuvers, M. M., Houtman, I. L., & Kompier, M. A. (2000). Linear and nonlinear relations between psychosocial job characteristics, subjective outcomes, and sickness absence: Baseline results from SMASH. Study on musculoskeletal disorders, absenteeism, stress, and health. *Journal of Occupational Health psychology*, 5, 256-268.
- Dejours, C. (1993). *Travail: usure mentale: De la psychopathologie à la psychodynamique*. Paris : Bayard Editions.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-464.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and Organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.

- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, *21*, 619-654.
- Deshpande, R. & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, *53*, 3-15.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, *25*, 850-863.
- Dewa, C. S., McDaid, D., & Ettner, S. L. (2007). An international perspective on worker mental health problems: Who bears the burden and how are costs addressed? *Canadian Journal of Psychiatry*, *52*, 346-356.
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., & Haines, V. (2012). Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Mental Health: A Proposed Integration. *International Journal of Stress Management*, *19*, 81-104.
- Dohrenwend, B., Shrout, P. E., Egri, G., & Mendelsohn, F. S. (1980). Nonspecific psychological distress and other dimensions of psychopathology: Measures for use in the general population. *Archive of General Psychiatry*, *128*, 280-289.
- Dompierre, J., Lavoie, F., & Pérusse, M. (1993). Les déterminants individuels, interpersonnels et organisationnels de la détresse psychologique en milieu de travail. *Canadian Psychology*, *34*, 366-380.
- Dragano, N., He, Y., Moebus, S., Jöckel, K-H., & Erbel, R. (2008). Two models of job stress and depressive symptoms-Results from a population-based study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, *43*, 72-78.
- Driesen, K., Jansen, N. W., Kant, I., Mohren, D.C., & van Amelsvoort, L. G. (2010). Depressed mood in the working population: associations with work schedules and working hours, *Chronobiology International*, *27*, 1062-1079.
- Dulac, T., Delobbe, N., & Gries, A. (2003, may). *The impact of personal and organizational values on the content dimensions of the psychological contract*, Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology. Lisbon, Portugal.

- Emslie, C., Fuhrer, R., Hunt, K., MacIntyre, S., Shipley, M., & Stansfeld, S. (2002). Gender differences in mental health: Evidence from three organisations. *Social Science & Medicine*, 54, 621-624.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 284-304.
- Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied psychology: An International Review*, 53, 583-598.
- Eriksen, W., Tambs, K., & Knardahl, S. (2006). Work factors and psychological distress in nurses' aides: a prospective cohort study. *BMC Public Health*, 6, 290.
- Escriba-Aguir, V., & Pérez-Hoyos, S. (2007). Psychological well-being and psychosocial work environment characteristics among emergency medical and nursing staff. *Stress and Health*, 23, 153-160.
- Evans, S., Huxley, P., Gatley, C., Webber, M., Mears, A., Pajak, S., et al. (2006). Mental health, burnout and job satisfaction among mental health social workers in England and Wales. *British Journal of Psychiatry*, 188, 75-80.
- Evraert, S., & Prat, C. (2003). La culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français: essai de typologie. *Cahiers électroniques du CRECCI*, 6.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Frone, M. R. (2003). Predictors of overall and on-the-job substance use among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 39-54.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J.C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Gaither, C., Kahaleh, A. A., Doucette, W. R., Mott, D. A., Pederson, C. A., & Schommer, J. C. (2008). A modified model of pharmacists' job stress: The role of organizational, extra-role, and individual factors on work-related outcomes, *Research in Social & Administrative Pharmacy*, 4, 231-243.

- Ganster, D. C. (2008). Measurement challenges for studying work-related stressors and strains. *Human Resource Management Review*, 18, 259-270.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1225-1244.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., & Goodman, E. A. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47, 13-21.
- Gillespie, M. J., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries. *European Journal of Work Organizational Psychology*, 17, 112-132.
- Glenn, S. S. (1991). Contingencies and meta-contingencies: Relations among behavioral, cultural, and biological evolution. In Lamal, P. A. (Ed.), *Behavioral analysis of societies and cultural practices* (pp. 39-73). Washington, DC: Hemisphere.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. New York: Harper Collins Business.
- Goldberg, D. P. (1972). *The detection of minor psychiatric illness by questionnaire*. Oxford: Oxford University Press.
- Goldberg, D. P., Gater, R., Sartorius, N., Ustun, T. B., Piccinelli, M., Gureje, O., & Rutter, C. (1997). The validity of two versions of the GHQ in the WHO study of mental illness in general health care. *Psychological Medicine*, 27, 191-197.
- Goldstein, H. (1986). Multilevel mixed linear model analysis using iterative generalized least square. *Biometrika*, 73, 43-56.
- Goldstein, H. (1995). *Multilevel statistical models*. London: Edward Arnold, Halstead Press.
- Goldstein, H. (2003). *Kendall's Library of Statistics 3, Multilevel Statistical Methods* (3rd ed.). London: Hodder Arnold.

- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal, 19*, 58-68.
- Gordon, G., & Di Tomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies, 29*, 783-798.
- Grant, S., & Langan-Fox, J. (2007). Personality and the occupational stressor-strain relationship: The role of the Big Five. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 20-33.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*, 129-147.
- Gray-Stanley, J.A., Muramatsu, N., Heller, T., Hughes, S., Johnson, T.P., & Ramirez-Valles, J. (2010). Work stress and depression among direct support professionals: the role of work support and locus of control. *Journal of Intellectual Disability Research, 54*, 749-761.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 897-913.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research, 62*, 673-679.
- Grieger, T. A., Waldrep, D. A., Lovasz, M. M., & Ursano, R. J. (2005). Follow-up of Pentagon employees two years after the terrorist attack of September 11, 2001. *Psychiatric Services, 56*, 1374-1378.
- Griffin, J. M., Fuhrer, R., Stansfeld, S. A., & Marmot, M. (2002). The importance of low control at work and home on depression and anxiety: Do these effects vary by gender and social class? *Social Science & Medicine, 54*, 783-798.
- Grubbs, J. W. (2000). Cultural imperialism: A critical theory of interorganizational change. *Journal of Organizational Change Management, 13*, 221-234.

- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 111-126.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haines III, V. Y., Marchand, A., Rousseau, V., & Demers, A. (2008). The mediating role of work-to-family conflict in the relationship between shiftwork and depression. *Work & Stress, 22*, 341-356.
- Haines III, V. Y., Marchand, A., & Harvey, S. (2006). Crossover of workplace aggression experiences in dual-earner couples, *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 305-314.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1134-1145.
- Halbesleben, J. R.B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management, 30*(6), 859-879.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing value framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*, 677-694.
- Hauge, L.J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology, 51*, 426-433.
- Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on : A review of recent research on the job demand-control(-support) model and psychological well-being, *Work & Stress, 24*, 1-35.
- Hayasaka, Y., Nakamura, K., Yamamoto, M., & Sasaki, S. (2007). Work environment and mental health status assessed by General Health Questionnaire in female Japanese doctors. *Industrial Health, 45*, 781-786.

- Head, J., Stansfeld, S. A., & Siegrist, J. (2004). The psychosocial work environment and alcohol dependence: a prospective study. *Occupational and Environmental Medicine*, *61*, 219-224.
- Helfrich, C. D., Mohr, D., Meterko, M., Li, Y. F. & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, *2*, 279-303.
- Hershcovis, S.M., Turner, N., Barling, J., Inness, M., LeBlanc, M.M., Arnold, K.A., Dupré, K.E., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 228-238.
- Hilton, M. F., Whiteford, H. A., Sheridan, J. S., Cleary, C. M., Chant, D. C., Wang, P. S., & Kessler, R. C. (2008). The prevalence of psychological distress in employees and associated occupational risk factors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *50*, 746-757.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, *44*, 513-524.
- Hockey, G. R. J. (1986). A stress control theory of adaptation and individual differences in stress management. In G. R. J. Hockey, A. W. K. Gaillard, & M.G.H. Coles (Eds.), *Energetics and human information processing* (pp. 285-298). Dordrecht: Martinus Nijhoff.
- Hockey, G. R. J., Briner, R. B., Tattersall, A. J., & Wiethoff, M. (1989). Assessing the impact of computer workload on operator stress: The role of system controllability. *Ergonomics*, *32*, 1401-1418.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, *24*, 623-641.

- Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. K. Klein, S. W. J. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (p. 467-511). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, *35*, 286-316.
- Holden, L., Scuffham, P., Hilton, M., Vecchio, N., & Whiteford, H. (2010). Psychological distress is associated with a range of high-priority health conditions affecting working Australians, *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, *34*, 304-310.
- Hoogervorst, J., Van Den Flier, H., & Koopman, P. (2004). Implicit communication in organizations: The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, *19*, 288-311.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, *37*, 3-10.
- Hox, J. J. (1995). *Applied multilevel analysis*. Amsterdam: TT-Publikaties.
- Huang, Y.-H., Chen, C.-H., Du, P.-L., & Huang, I.-C. (2011). The causal relationships between job characteristics, burnout, and psychological health: a two-wave panel study. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*, 2108-2125.
- Humprey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 1332-1356.
- Hurrell, J. J. (2005). Organizational stress interventions. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M.R., Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 623-645). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ifeld, F. W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports*, 39, 1215-1228.
- Ilies, R., Dimotakis, N., De Pater, I.E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads : Implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63, 407-436.
- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: Their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 639-654.
- Jamal, M. (2004). Burnout, stress and health of employees on non-standard work schedules: a study of Canadian workers. *Stress and Health*, 20, 113-119.
- Joensuu, N. W., Väänänen, A., Koskinen, A., Kivimäki, M., Virtanen, M., & Vahtera, J. (2010). Psychosocial work environment and hospital admissions due to mental disorders: A 15-year prospective study of industrial employees. *Journal of Affective Disorders*, 124, 118-125.
- Johns, G.(2006). The essential impact of context on organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 31, 386-408.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress among occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 178-187.
- Jones, F., Bright, J. E. H., Searle, B., & Cooper, L. (1998). Modelling occupational stress and health: The impact of the demand-control model on academic research and on workplace practice. *Stress Medicine*, 14, 231-236.
- Jourdain, G. (2010). *Le processus d'épuisement professionnel chez les travailleurs du secteur de la santé et ses conséquences sur la décision de se présenter au travail, sur la performance et sur l'intention de quitter*, Thèse de doctorat, Montréal : HEC Montréal.
- Judge, Timothy A., Bono, Joyce E., Erez, Amir, & Locke, Edwin A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268.

- Jurado, D., Gurpegui, M., Moreno, O., Fernandez, M. C., Luna, J. D., & Galvez, R. (2005). Association of personality and work conditions with depressive symptoms. *European Psychiatry, 20*, 213-222.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 571-650, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kant, I. J., Bultmann, U., Schroer, K. A., Beurskens, A. J., Van Amelsvoort, L. G., & Swaen, G. M. (2003). An epidemiological approach to study fatigue in the working population: The Maastricht Cohort Study. *Occupational & Environmental Medicine, 60*, i32-i39.
- Kanungo, R. N., & Medonca, M. (1994). Culture and performance. *Improvement Productivity, 35*, 447-453.
- Kanungo, R. N. (2006). Cross culture and business practice: Are they coterminous or cross-verging? *Cross Cultural Management-An International Journal, 13*, 23-31.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Karasek, R., Gordon, G., Pietrokovsky, C., Frese, M., Pieper, C., Schwartz, J., Fry, L. & Schirer, D. (1985). *Job Content Questionnaire: Questionnaire and Users' Guide*. Lowell: University of Massachusetts.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of the working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 322-355.
- Kash, K. M., Holland, J. C., Breitbart, W., Berenson, S., Dougherty, J., Kobosa, S., & Lesko, L. (2000). Stress and burnout in oncology. *Oncology, 14*, 1621-1633.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counter-productive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp.201-236). Washington, DC: American Psychological Association Press.

- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.31-61). London: Taylor Francis.
- Kendall, E., & Muenchberger, H. (2009). Stressors and supports across work and non-work domains: The impact on mental health and the workplace. *Work*, 32, 27-37.
- Kersten, A. (2000). Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 235-248.
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: Testing an expanded model. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 236-251.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance, *Academy of Management Journal*, 44, 557-569.
- Kivimaki, M., Honkonen, T., Wahlbeck, K., Elovainio, M., Pentti, J., Klaukka, T., Virtanen, M., & Vahtera, J. (2007). Organisational downsizing and increased use of psychotropic drugs among employees who remain in employment. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61, 154-158.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- Kobosa, S. C., Salvatore, R. M., Pucetti, M. C. (1982). Personality and exercise as buffers in the stress-illness relationship. *Journal of Behavioral Medicine*, 5, 391-404.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65, 241-262.
- Kotter, J. P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance* New York: Free Press.

- Kouvonen, A., Oksanen, T., Vahtera, J., Stafford, M., Wilkinson, R., Schneider, J., et al. (2008). Low Workplace Social Capital as a Predictor of Depression: The Finnish Public Sector Study. *American Journal of Epidemiology*, *167*, 1143-1151.
- Kouvonen, A.M., Väänänen, A., Vahtera, J., Heponiemi, T., Koskinen, A., Cox, S. J., & Kivimäki, M. (2010). Sense of coherence and psychiatric morbidity : a 19-year register-based prospective study, *Journal of Epidemiology and Community Health*, *64*, 255-261.
- Kowalski, C., Ommen, O., Driller, E., Ernstmann, N., Wirtz, M. A., Kohler, T., & Pfaff, H. (2010). Burnout in nurses: the relationship between social capital in hospitals and emotional exhaustion, *Journal of Clinical Nursing*, *19*, 1654-1663.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequence of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*, 281-342.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology*, *49*, 1-49.
- Krull J. L. , MacKinnon D. P. (1999). Multilevel mediation modeling in group-based intervention studies. *Evaluation Review*, *23*, 418-44.
- Larocque, B., Brisson, C., & Blanchette, C. (1998). Cohérence interne, validité factorielle et validité discriminante de la traduction française des échelles de demande psychologique et de latitude décisionnelle du "Job Content Questionnaire" de Karasek. *Revue d'Épidémiologie et Santé Publique*, *46*, 371-381.
- Lau, B. (2008). Effort-reward imbalance and overcommitment in employees in a Norwegian municipality: a cross sectional study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, *3*, 1-11.
- Lavoie-Tremblay, M., Wright, D., Desforges, N., Gélinas, C., Marchionni, C., & Drevniok, U. (2008). Creating a Healthy Workplace for New-Generation Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, *40*, 290-297.
- Lawson, K.J., Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organisational justice. *Health Promotion International*, *24*, 223-233.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, R. T., Lovell, B. L., & Brotheridge, C. M. (2010). Tenderness and Steadiness: Relating job and interpersonal demands and resources with burnout and physical symptoms of stress in Canadian physicians, *Journal Of Applied Social Psychology*, 40, 2319-2342.
- Lee, S. K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 340.
- Légeron, P. (2003). *Le stress au travail*. Paris: Odile Jacob.
- Leiter, M. P. & Robichaud, L. (1997). Relationships of occupational hazards with burnout: An assessment of measures and models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 35-44.
- Lemyre, L., & Lee, J. E. C. (2006). Triangulation of self-report and investigator-rated coping indices as predictors of psychological stress: a longitudinal investigation among public utility workers. *Work*, 27, 89-100.
- Levi, L. (2000). Stressors at the workplace: Theoretical models. A historical review. *Occupational Medecine: State of the Art Review*, 15, 69-73.
- Li, J., Yang, W., & Cho, S. I. (2006). Gender differences in job strain, effort-reward imbalance, and health functioning among Chinese physicians. *Social Science & Medicine*, 62, 1066-1077.
- Lim, D. H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training & Development*, 6, 36-48.
- Lim, K-L., Jacobs, P., Ohinmaa, A., Schopflocher, D., & Dewa, C. S. (2008). A new population-based measure of the economic burden of mental illness in Canada. *Chronic Diseases in Canada*, 28, 92-98.
- Lindblom, K. M., Linton, S. J., Fedeli, C., & Bryngelsson, I.-L. (2006). Burnout in the working population: relations to psychosocial work factors. *International Journal of Behavioral Medicine*, 13, 51-59.

- Lindeberg, S. I., Rosvall, M., Choi, B. K., Canivet, C., Isacson, S.-O., Karasek, R., & Östergren, P.-O. (2011). Psychosocial working conditions and exhaustion in a working population sample of Swedish middle-aged men and women. *The European Journal of Public Health, 21*, 190-196.
- Liukkonen, V., Virtanen, P., Kivimäki, M., Pentti, J., & Vahtera, J. (2004). Social capital in working life and the health of employees. *Social Science & Medicine, 59*, 2447-2458.
- Locke, E. A., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*, 705-717.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction on organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal, 20*, 365-373.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development, 23*, 321-338.
- Lorant, V., Croux, C., Weich, S., Deliege, D., Mackenbach, J., & Anseau, M. (2007). Depression and socio-economic risk factors: 7-year longitudinal population study. *British Journal of Psychiatry, 190*, 293-298.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing, 18*, 219-236.
- Machin, M. A., & Fogarty, G. J. (2004). Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context. *International Journal of Training & Development, 8*, 222-236.
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*, 83-104.
- Macklin, D. S., Smith, L. A., & Dollard, M. F. (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, levels of distress, job satisfaction, and the demand-control-support model. *Australian Journal of Psychology, 58*, 130-143.

- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Madsen, I. E. H., Diderichsen, F., Burr, H., & Rugulies, R. (2010). Person-related work and incident use of antidepressants: relations and mediating factors from the Danish work environment cohort study, *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, 36, 435-444.
- Magnavita, N., Fileni, A., Magnavita, G., Mammi, F., Mirk, P., Roccia, K., & Bergamaschi, A. (2008). Work stress in radiologists. A pilot study, *Radiology Medical*, 113, 329-346.
- Mak, A. S., & Mueller, J. (2001). Negative affectivity, perceived occupational stress, and health during organisational restructuring : A follow-up study. *Psychology and Health*, 16, 125-137.
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35, 537-557.
- Man, D. C., & Lam, S. C. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 979.
- Marchand, A. (2004). Travail et Santé mentale: Une perspective multi-niveaux des déterminants de la détresse psychologique. Thèse de doctorat. Montréal : Université de Montréal.
- Marchand, A. (2007). Mental Health in Canada : Are there any risky occupations and industries. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 272-283.
- Marchand, A., & Blanc, M. E. (2010). The Contribution of Work and Non-work Factors to the Onset of Psychological Distress: An Eight-year Prospective Study of a Representative Sample of Employees in Canada. *Journal of Occupational Health*, 52, 176-185.

- Marchand, A., & Blanc, M.-È. (2011). Occupation, work organisation conditions and the development of chronic psychological distress. *Work*, 40, 425-435.
- Marchand, A., Demers, A., Durand, P., & Simard, M. (2003). Occupational variation in drinking and psychological distress: A multilevel analysis. *Work: Journal of Prevention, Assessment, & Rehabilitation*, 21, 153-163.
- Marchand, A., Demers, A. & Durand, P. (2005). Do occupation and work conditions really matter? A longitudinal analysis of psychological distress experiences among Canadian workers, *Sociology of Health and Illness*, 27, 602-627.
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2006). Social structures, agent personality and workers' mental health: A longitudinal analysis of the specific role of occupation and of workplace constraints-resources on psychological distress in the Canadian workforce. *Human Relations*, 59, 875-901.
- Marchand, A., & Durand, P. (2011). Psychological Distress, Depression, and Burnout: Similar Contribution of the Job Demand-Control and Job Demand-Control-Support Models?. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 53,185-189.
- Marchand, A., Durand, P., & Demers, A. (2005). Work and mental health: The experience of the Quebec workforce between 1987 and 1998. *Work*, 25, 135-142.
- Marchand, A., Haines, V., & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13, 443.
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organizational Science*, 4, 209-225.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marks, M. A., & Panzer, F. J. (2004). The influence of team monitoring on team processes and performance. *Human Performance*, 17, 25-41.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: CA: Sage.

- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- Martinussen, M., Richardsen, A. M., & Burke, R. J. (2007). Job demands, job resources, and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 35, 239-249.
- Marshall, G. N., Wortman, C. B., Vickers, R., Kusulas, J. W., & Hervig, L.K. (1994). The Five-Factor model of personality as a framework for personality-health research, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 278-286.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Manual* (2nd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matthews, K. A. (1982). Psychological perspective on the type A behavior pattern. *Psychological bulletin*, 91, 293-323.
- Matthews, S., Power, C., & Stansfeld, S. A. (2001). Psychological distress and work and home roles: a focus on socio-economic differences in distress. *Psychological Medicine*, 31, 725-736.
- Matthews, S., & Power, C. (2002). Socio-economic gradients in psychological distress: a focus on women, social roles and work-home characteristics. *Social Science & Medicine*, 54, 799-810.
- Mausner-Dorsch, H., & Eaton, W. W. (2000). Psychosocial work environment and depression: Epidemiologic assessment of the demand-control model. *American Journal of Public Health*, 90, 1765-1770.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood*. New York: The Guilford Press.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30, 217-236.

- McDonough, P. (2000). Job insecurity and health. *International Journal of Health Services, 30*, 453-476.
- McDowell, I., & Newell, C. (1996). *Measuring health: A guide to rating scales and questionnaires*, New York: Oxford University Press.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Associations with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies, 11*, 25-44.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin, 132*, 327-353.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1105-1118.
- Miech, R., Power, C., & Eaton, W. (2007). Disparities in psychological distress across education and sex: A longitudinal analysis of their persistence within a cohort over 19 years. *Annals of Epidemiology, 17*, 289-295.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, A. G., & Hulin, C. L. (2006). Multimethods in industrial and organizational psychology: Expanding "methods" to include longitudinal designs. In E. M. E., Diener (Ed.), *Handbook of Multimethod Measurement in Psychology* (pp. 429-439). Washington, DC: American Psychological Association.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Muntaner, C., Li, Y., xue, X., Thompson, T., O'Campo, P., Chung, H., & Eaton, W.W. (2006). County level socioeconomic position, work organization and depression disorder: a repeated measures cross-classified multilevel analysis of low -income nursing home workers. *Health and Place, 12*, 688-700.

- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*, 71-94.
- Nakata, A., Takahashi, M., Ikeda, T., Hojou, M., Nigam, J. A., & Swanson, N. G. (2008). Active and passive smoking and depression among Japanese workers. *Preventive Medicine, 46*, 451-456.
- Naor, M., Goldstein, S.M., Linderman, K.W., & Schroeder, R.G. (2008). The role of culture as a driver of quality management and performance: Infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences, 39*, 671-702.
- Näswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work and Stress, 19*, 37-49.
- Newbury-Birch, D., & Kamali, F. (2001). Psychological stress, anxiety, depression, job satisfaction, and personality characteristics in preregistration house officers. *Postgraduate Medical Journal, 77*, 109-111.
- Newton, C. J., & Jimmieson, N. L. (2009). Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. *International Journal of Human Resource Management, 20*, 1770-1789.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). Long work hours: A social identity perspective on meta-analysis data. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 853-880.
- Niedhammer, I. & Siegrist, J. (1998). Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardio-vasculaires : l'apport du modèle du déséquilibre efforts/récompense, *Revue épidémiologique de santé publique, 46*, 398-410.
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.-F., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle de Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique, 48*, 419-437.
- Niedhammer, I. (2002). Psychometric properties of the French version of the Karasek Job Content Questionnaire: a study of the scales of decision latitude, psychological demands, social support, and physical demands in the GAZEL cohort. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 75*, 129-144.

- Niedhammer, I., Chastang, J.-F., David, S., Barouhiel, L., & Barrandon, G. (2006). Psychosocial Work Environment and Mental Health: Job-strain and Effort-Reward Imbalance Models in a Context of Major Organizational Changes. *International Journal of Occupational and Environmental Health, 12*, 111-119.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine, 60*, 277-286.
- Nishikitani, M., Nakao, M., Karita, K., Nomura, K., & Yano, E. (2005). Influence of overtime work, sleep duration, and perceived job characteristics on the physical and mental status of software engineers. *Industrial Health, 43*, 623-629.
- Ogbor, J. O. (2001). Critical theory and the hegemony of corporate culture. *Journal of Organizational Change Management, 14*, 590-608.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review, 31*, 9-25.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults and commitment. *Research in Organizational Behavior, 18*, 157-200.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. M. (1991). People and organizational culture: A Q-sort approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*, 487-516.
- Orpana, H. M., Lemyre, L., & Gravel, R. (2009). Income and psychological distress: the role of the social environment. *Health Report, 20*, 21-28.
- Örtenblad, A. (2002). A typology of the idea of learning organization. *Management Learning, 33*, 213-230.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In Borman, W. C., D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (eds), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, pp. 565-593, New York: Wiley.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 591-623.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Parasuraman, S. & Cleek, M. A. (1984). Coping behaviors and managers' affective reactions to role stressors. *Journal of Vocational Behavior*, 24, 179-193.
- Park, K.-O. (2007). Social support for stress prevention in hospital settings. *Journal of The Royal Society for the Promotion of Health*, 127, 260-264.
- Parkes, K. R. (1990). Coping, negative affectivity, and the work environment: additive and interactive predictors of mental health. *The Journal of Applied Psychology*, 75, 399-409.
- Parris, M. A. (2003). Work teams: Perceptions of a ready-made support system? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 15, 71.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations--I. *Administrative Science Quarterly*, 1, 63-85.
- Paterniti, S., Niedhammer, I., Lang, T., & Consoli, S. M. (2002). Psychosocial factors at work, personality traits and depressive symptoms: Longitudinal results from the GAZEL Study. *British Journal of Psychiatry*, 181, 111-117.
- Paterson, J.L., Dorrian, J., Pincombe, J., Grech, C., & Dawson, D. (2010). Mood change and perception of workload in Australian midwives, *Industrial Health*, 48, 381-389.
- Pearlin, L. I., & Schooler, C. (1978). The Structure of Coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21.
- Perrow, C. (1961). The Analysis of Goals in Complex Organizations. *American Sociological Review*, 26, 854-866.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper and Row.
- Peterson, M., & Wilson, J. F. (2002). The culture-work-health model and work stress. *American Journal of Health Behavior*, 26, 16-24.
- Pettigrew, A. (1990). Conclusion: Organizational climate and culture: two constructs in search of a role. In B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 413-434). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*: Pitman Marshfield, MA.
- Pfeffer, J. (1984). *Competitive advantages through people*, Harvard Business School Press, Boston.

- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review, 14*, 409-431.
- Poelmans, S., O'Driscoll, M., & Beham, B. (2005). An overview of international research on the work-family interface. In Poelmans, S. (Ed.). *Work and family: An international research perspective* (pp.3-46). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pomaki, G., Maes, S., & Doest, L. (2004). Work conditions and employees' self-set goals: Goal processes enhance prediction of psychological distress and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*, 685-694.
- Plaisier, I., de Bruijn, J. G., de Graaf, R., Have, M. T., Beekman, A. T., & Penninx, B. W. (2007). The contribution of working conditions and social support to the onset of depressive and anxiety disorders among male and female employees, *Social Science & Medicine, 64*, 401-410.
- Puetz, T. W., O'Connor, P. J., & Dishman, R. K. (2006). Effects of chronic exercise on feelings of energy and fatigue: A quantitative synthesis, *Psychological Bulletin, 132*, 866-876.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington: DC: American Psychological Association.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*, 363-377.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman, & Passmore, W.A. (Eds.), *Research in*

- Organizational Change and Development* (Vol. 5, pp. 115-142), Greenwich, CT: JAI Press.
- Rasbash, J., Brown, W., Goldstein, H., Yang, M., Plewis, I., Healey, M., Woodhouse, G., Draper, D., Langford, I., & Lewis, T. (2000). *A user's guide to MlwiN. Version 2.1a*. London: Multilevel Models Project, Institute of Education, University of London.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, 161-179.
- Rau, R., Morling, K., & Rösler, U. (2010). Is there a relationship between major depression and both objectively assessed and perceived demands and control? *Work & Stress*, 24, 88-106.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.) *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 414-437.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.
- Ross, C. E., Mirowsky, J. & Goldsteen, K. (1990). The impact of the family on health: The decade in review. *Journal of Marriage and Family*, 52, 1059-1078.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80, Whole No. 609.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F., Boudrias, J.-S., & Morin, E. M. (2008). Social interactions at work and psychological health: The role of leader member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1755-1777.

- Rydstedt, L. W., Devereux, J., & Sverke, M. (2007). Comparing and combining the demand-control-support model and the effort reward imbalance model to predict long-term mental strain. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 16*, 261-278.
- Sackmann, S.A. (2011). Culture and performance in Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2nd ed.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*, 2^{ième} édition. Paris : Presses de sciences PO et Dalloz.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations, 56*, 1213-1232.
- Sanne, B., Mykletun, A., Dahl, A. A., Moen, B. E., & Tell, G. S. (2005). Testing the job demand-control-support model with anxiety and depression as outcomes: The Hordaland Health Study. *Occupational Medicine, 55*, 463-473.
- Sanne, B., Mykletun, A., Dahl, A. A., Moen, B. E., & Tell, G. S. (2003). Occupational differences in levels of Anxiety and depression: The Hordaland health study. *Journal of occupational and environmental medicine, 45*, 628-638.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organization Dynamics, 5-23*.
- Sauter, S. L., & Murphy, L. R. (2003). Monitoring the changing organization of work: International practices and new developments in the United States. *Social and Preventive Medicine, 48*, 341-348.
- Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle: Apports distincts ou redondance?. *Revue Québécoise de Psychologie, 21*, 179-200.
- Saxby, C. L., Parker, K.R., Nitse, P.S., & Dishman, P.L. (2002). Environmental scanning and organizational culture. *Marketing Intelligence & Planning, 20*, 28.
- Schat, A. C., & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*, 110-122.

- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16, 501.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57, 173-203.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38, 9-20.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3 ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmidt, K.-H., & Diestel, S. (2011). Differential effects of decision latitude and control on the job demands–strain relationship: A cross-sectional survey study among elderly care nursing staff. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 307-317.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 618-634.
- Schulz, R., Greenley, J. R., & Brown, R. (1995). Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 333-345.

- Schworer, C., May, D. R., Hollensbe, E. C., & Mencl, J. (2005). General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy. *Human Resource Development Quarterly*, *16*, 111-129.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, *38*, 923-945.
- Shields, M. (2006). Stress and depression in the employed population. *Health Reports*, *17*, 11-29.
- Shimazu, A., de Jonge, J., & Irimajiri, H. (2008). Lagged effects of active coping within the demand-control model: A three-wave panel study among Japanese employees. *International Journal of Behavioral Medicine*, *15*, 44-53.
- Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. (2010). Work Hours and Caseload as Predictors of Physician Burnout: The Mediating Effects by Perceived Workload and by Autonomy. *Applied Psychology: An International Review*, *59*, 539-565.
- Shultz, K. S., Wang, M., Crimmins, E. M., & Fisher, G.G. (2010). Age difference in the demand-control model of work stress. An examination of data from 15 European Countries, *Journal of Applied Gerontology*, *29*, 21-47.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects on high effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health psychology*, *15*, 27-41.
- Siegrist, J. (2001). A theory of occupational stress. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the Workplace: Past, Present and Future* (pp. 52-66). London: Whurr Publishers.
- Siegrist, J. (2004). Psychosocial work environment and health: new evidence. *Journal of Epidemiology and Community Health*, *58*, 888-903.
- Siegrist, J. (2005). Social reciprocity and health: New scientific evidence and policy implications. *Psychoneuroendocrinology*, *30*, 1033-1038.
- Siegrist, J., & Peter, R. (2000). The Effort-Reward Imbalance model. *Occupational Medicine: State of the Art Review*, *15*, 83-87.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, *25*, 592-599.

- Singh, J. (2000). Performance, productivity, and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64, 15-34.
- Singh, P., Suar, D., & Leiter, M. P. (2012). Antecedents, work-related consequences, and buffers of job burnout among Indian software developers, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 83-104.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning, *Journal of Behavioral Science*, 18, 257-273.
- Snell, R. S. (2002). The learning organization, sensegiving and psychological contracts: A Hong Kong case, *Organization Studies*, 23, 549-569.
- Sonnetag, S., & Jelden, S. (2009). Job stressors and the pursuit of sport activities: A day level perspective, *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 165-181.
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Sta.Maria, R. F., & Watkins, K. E. (2003). Perception of learning culture and concerns about the innovation on its use: A question of level of analysis. *Human Resource Development International*, 6, 491-508.
- Stansfeld, S. (2002). Work, personality and mental health. *British Journal of Psychiatry*, 181, 96-98.
- Stansfeld, S. A., Furher, R., Shipley, M. J., & Marmot, M.G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 56, 302-307.
- Stansfeld, S. A., Head, J., Fuhrer, R., Wardle, J., & Cattell, V. (2003). Social inequalities in depressive symptoms and physical functioning in the Whitehall II study: Exploring a common cause explanation. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 57, 361-367.
- Stansfeld, S. A., & Candy, B. (2006). Psychosocial work and environment and mental health: A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, 443-462.

- Sterud, T., Hem, E., Ekeberg, O., & Lau, B. (2007). Occupational stress and alcohol use: a study of two nationwide samples of operational police and ambulance personnel in Norway. *Journal of Studies on Alcohol and Drugs*, 68, 896-904.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du travail et des Organisations*, 10, 165-187.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., & Caussignac, E. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations Industrielles*, 57, 491-516.
- Sundin, L., Hochwalder, J., Bildt, C., & Lisspers, J. (2006). The relationship between different work-related sources of social support and burnout among registered and assistant nurses in Sweden: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*.
- Swaen, G. M., Bultmann, U., Kant, I., & van Amelsvoort, L. G. (2004). Effects of job insecurity from a workplace closure threat on fatigue and psychological distress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 443-449.
- Taras, V. Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multi-analytic review of Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95, 405-439.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics (5th ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Taris, T. W. (2006). Brick without clay: On urban myths in occupational health psychology. *Work & Stress*, 20, 99-104.
- Taris, T. W., Schreurs, P. J., Schaufeli, W. B. (1999). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory-general survey: A two-sample examination of its factor structure and correlates. *Work and Stress*, 13, 223-237.
- Thiétart, R.-A., et coll. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.
- Thompson, K. (1980). The organizational society. In G. Salaman, & K. Thompson (Eds.), *Control and ideology in organizations*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Thompson, K. R., & Luthans, F. (1990). Organizational culture : A behavioral perspective. In Schneider, B. (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 100-118.
- Thompson, N., Stradling, S., Murphy, M., & O'Neill, P. (1996). Stress and Organizational Culture, *British Journal of Social Work, 26*, 647-665.
- Tremblay, D.G. (2003). *Conciliation emploi-famille et temps de travail : Les résultats d'une enquête multisectorielle du Québec*, Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Université du Québec.
- Tsai, F.-J., Huang, W.-L., & Chan, C.-C. (2009). Occupational stress and burnout of lawyers, *Journal of Occupational Health, 51*, 443-450.
- Van Den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, measuring, and comparing organizational cultures. *Applied Psychology: An International Review, 53*, 570-582.
- Vandenberghe, C. & Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions, *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 569-581.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress, 13*, 87-114.
- Van der Doef, M., Maes, S., & Diekstra, R. (2000). An examination of the job demand-control-support model with various occupational strain indicators. *Anxiety, Stress & Coping: an International Journal, 13*, 165-185.
- van der Hulst, M. (2003). Long hours and health. *Scandinavian journal of work, Environment and Health, 29*, 171-188.
- Van Maanen, J., Barley, S. R. (1984). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw, & L. L., Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 287-365). Greenwich, CT: JAI Press.

- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzales Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzalez-Roma, V., & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.
- Vanroelen, C., Levecque, K., & Louckx, F. (2009). Psychosocial working conditions and self-reported health in a representative sample of wage-earners: a test of the different hypotheses of the Demand-Control-Support-Model. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82, 329-342.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Meijer, T., & Hamers, J. P. H. (2001). Different effort constructs and effort-reward imbalance: Effects on employee well-being in ancillary health care workers. *Journal of Advanced Nursing*, 34, 128-136.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60, 1117-1131.
- Van Veldhoven, M., Taris, T., de Jonge, J., & Broersen, S. (2005). The relationship between work characteristics and employee health and well-being : How much complexity do we really need? *International Journal of Stress Management*, 12, 3-28.
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 90, 113-149.
- Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. B. (2000). A multilevel analysis of the demand-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 182-190.
- Vearing, A., & Mak, A. S., (2007). Big Five personality and effort-reward imbalance factors in employees' depressive symptoms. *Personality and Individual Differences*, 43, 1744-1755.
- Verhoaven, C., Maes, S., Kraaij, V., & Joeke, K. (2003). The Job demand-control-social support model and wellness/health outcomes: A European study. *Psychology and Health*, 18, 421-440.

- Vermeulen, M., & Mustard, C. (2000). Gender differences in job strain, social support at work, and psychological distress. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 428-440.
- Vézina, M., Cousineau, M., Mergler, D., & Vinet, A. (1992). *Pour donner un sens au travail. Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*. Boucherville : Gaëtan Morin.
- Vinet, A., Brisson, C., & Vézina, M. (1986). Rémunération à la pièce, travail parcellaire et santé mentale dans l'industrie du vêtement. *Sociologie et Société, 28*, 25-36.
- Vinet, A., Bourbonnais, R., Brisson, C. (2003). *Travail et santé mentale : une relation qui se détériore*, Santé mentale et travail : penser autrement l'organisation. Actes du 58^{ième} congrès des relations industrielles, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Virtanen, M., Kivimaki, M., Ferrie, J. E., Elovainio, M., Honkonen, T., Pentti, J., Klaukka, T., & Vahtera, J. (2008). Temporary employment and antidepressant medication: a register linkage study. *Journal of Psychiatric Research, 42*, 221-229.
- Virtanen, P., Vahtera, J., Kivimaki, M., Pentti, J., & Ferrie, J. (2002). Employment security and health. *Journal of Epidemiology and Community Health, 56*, 569-574.
- Vivier, S., Lachance, L., Maranda, M.-F., & Ménard, C. (2008). Burnout, psychological distress, and overwork : the case of Quebec's ophthalmologists, *Canadian Journal of Ophthalmology, 43*, 535-546.
- Voydanoff, P. & Donnelly, B. W. (1999). Multiple roles and psychological distress: The intersection of the paid worker, spouse, and parent roles with the role of the adult child. *Journal of Marriage and the Family, 61*, 725-738.
- Vuuren, M. V., Veldkamp P., B., de Jong, D. T. M., & Seydel, R. E. (2008). Why work? *Personnel Review, 37*, 47.
- Wagner, J.A., III, Leana, C. R., Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1997). Cognitive and Motivational Frameworks in U.S. Research on Participation: A Meta-Analysis of Primary Effects. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 49-65.

- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, February, 29-36.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Weiner, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 534-545.
- Wei-Tao, Tai, & Shih-Chen, Liu. (2007). An investigation of the influence of job autonomy and neuroticism on job stressor-strain relations. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 35, 1007-1019.
- Wheaton, B. (1994). Sampling the stress universe. In W. R. Avison & I. H. Gotlib (Eds.), *Stress and Mental Health Contemporary Issues and Prospects for the Future* (pp. 77-114). New York: Plenum Press.
- Wieclaw, J., Agerbo, E., Mortensen, P. B., & Bonde, J. P. (2005). Occupational risk of affective and stress-related disorders in the Danish workforce. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 31, 343-351.
- Wieclaw, J., Agerbo, E., Mortensen, P. B., & Bonde, J. P. (2006). Risk of affective and stress related disorders among employees in human service professions. *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 314-319.
- Wieclaw, J., Agerbo, E., Mortensen, P. B., Burr, H., Tüchsen, F., & Bonde, J.-P. (2008). Psychological working conditions and the risk of depression and anxiety disorders in the Danish workforce, *BMC Public Health*, 8, 820.
- Wilhelm, K., Kovess, V., Rios-Seidel, C., & Finch, A. (2004). Work and mental health. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 39, 866-873.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Wilkins, K., & Beaudet, M. P. (1998). Le stress au travail et la santé. *Rapports sur la santé*, 10, 49-66.

- Williams, E. S., Manwell, L. B., Konrad, T. R., & Linzer, M. (2007). The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: Results from the MEMO study. *Health Care Management Review July/September, 32*(3), 203-212.
- Wilson, E. (2000). Inclusion, exclusion and ambiguity: The role of organisational culture. *Personnel Review, 29*, 274-303.
- Witte, K. D., & Muijen, J. J. V. (1999). Organizational culture. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 8*, 497-502.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources, *Journal of Managerial Psychology, 22*, 766-786.
- Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). Organizational Culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, *Journal of Managerial Psychology, 21*: 566-579.
- Yang, B., Watkins, K.E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement and validation, *Human Resource Development Quarterly, 15*, 31-55.
- Ylipaavalniemi, J., Kivimaki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., Keltikangas-Jarvinen, L., & Vahtera, J. (2005). Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different models. *Social Science & Medicine, 61*, 111-122.
- Yu, S., Gu, G., Zhou, W., & Wang, S. (2008). Psychosocial work environment and well-being: a cross-sectional study at a thermal power plant in China. *Journal of Occupational Health, 50*, 155-162.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In R. W. Woodman, W.A Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 83-114), Greenwich, CT: JAI Press.
- Zwetsloot, G., & Leka, S. (2010). Corporate culture, health, and well-being. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology* (pp.250-268). West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.

