



# UNIVERSITÉ DE TOURS

**ÉCOLE DOCTORALE : Humanités & Langues – H&L**

**ÉQUIPE de RECHERCHE : QualiPsy E.E. 1901**

**THÈSE** présentée par :

**Émilie SANDRIN**

soutenue le : **04 Décembre 2020**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université de Tours**

Discipline/ Spécialité : **Psychologie du Travail et des Organisations**

## **La Qualité de Vie en Service chez les Personnels des Services d'Incendie et de Secours**

**THÈSE dirigée par :**

**Monsieur GILLET Nicolas**  
**Monsieur FERNET Claude**

Maître de Conférence HDR, Université de Tours  
Professeur, Université du Québec à Trois-Rivières

**RAPPORTEURS :**

**Madame DESRUMAUX Pascale**  
**Monsieur TRUCHOT Didier**

Professeure, Université de Lille  
Professeur, Université de Bourgogne-Franche-Comté

**JURY :**

**Madame DESRUMAUX Pascale**  
**Monsieur DIONNE Frédéric**  
**Monsieur FERNET Claude**  
**Madame FOUQUEREAU Evelyne**  
**Monsieur GILLET Nicolas**  
**Madame QUENTIN Annie**  
**Monsieur TRUCHOT Didier**

Professeure, Université de Lille  
Professeur, Université du Québec à Trois-Rivières  
Professeur, Université du Québec à Trois-Rivières  
Professeure, Présidente du jury, Université de Tours  
Maître de Conférence HDR, Université de Tours  
Invitée, Centre National de la Fonction Publique Territoriale  
Professeur, Université de Bourgogne-Franche-Comté

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

*À mes parents qui m'ont tant soutenue,  
À Philippe, qui a tant veillé sur moi*

## Remerciements

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma plus sincère gratitude à Monsieur Nicolas Gillet, Maître de Conférences HDR de l'Université de Tours, pour l'excellence de son encadrement. Merci à vous, pour m'avoir permis d'être si rigoureuse et exigeante avec moi-même. Merci pour votre réactivité à toute épreuve, pour votre écoute et vos conseils, pour m'avoir invitée à dépasser mes propres limites. Mais aussi pour avoir apaisé mes doutes lorsque cela se révélait nécessaire. Toutes ces qualités m'ont permis de développer tellement plus que de simples connaissances ! Je vous en suis extrêmement reconnaissante, et ces quelques mots ne suffiront malheureusement pas à vous exprimer toute ma gratitude.

Je souhaite également remercier Monsieur Claude Fernet, Professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour m'avoir accompagnée avec finesse et sagesse tout au long de ce travail. Un grand merci pour la confiance qui m'a été accordée malgré la distance, pour ces si précieux conseils, mais aussi, ces encouragements qui tombaient, étrangement, toujours aux moments les plus opportuns. Merci pour m'avoir encouragée à approfondir ma réflexion scientifique en de nombreux points, tant cela s'est révélé formateur !

J'adresse également mes remerciements au Colonel Dominique Portenard, pour sa confiance et les convictions qu'il défend. Merci pour m'avoir offert cette si belle opportunité universitaire et professionnelle, merci pour m'avoir permis de vivre cette aventure humaine. Votre bienveillance s'est révélée si précieuse... Un immense merci aussi à Annie Quentin. Merci pour ta douceur, ton humour, ta perspicacité, ton empathie. Merci d'avoir cru en moi lorsque je craignais de m'effondrer, de m'avoir encouragée à suivre ma voie et à développer des compétences dont je ne m'imaginais pas capable. Merci pour ton soutien et ton optimisme lorsque je craignais l'échec, et de m'avoir appris qu'au même titre que la réussite, celui-ci me permettrait de grandir. Merci pour toutes ces qualités humaines qui m'ont tant appris.



Merci à vous deux, les filles : Ophéline et Aurore. Pour votre piquant, pour avoir maintes fois débarqué à l'improviste pour mieux me sortir de ma bulle ! Mais aussi pour votre écoute et votre soutien, d'avoir toujours répondu présentes quelles que soient les circonstances. Vous avez toujours été là pour moi, vous avez toujours compris et tenu compte de mes contraintes, sans jamais, une seule fois, me le reprocher.

À toi aussi, Philippe : il faudrait une quantité de lignes incroyables pour te dire combien je te suis reconnaissante. Reconnaisante d'avoir veillé sur moi, d'avoir cru en moi, d'avoir pris soin de moi. De m'avoir préservée, pour que je puisse avoir l'énergie et le temps nécessaires pour accomplir ce travail. Tu m'as appris à m'imposer et à agir en accord avec mes valeurs les plus profondes. Tu m'as rendue meilleure, mais surtout plus forte. Grâce à toi, je me rapproche de celle que j'aspire à être quotidiennement.

Enfin, un grand et dévoué merci à mes parents, Rosita, Fernand, Sylvie, et Fabien. Je ne sais comment vous remercier, comment vous dire combien vous avez chacun, à votre façon, joué un rôle essentiel tout au long de ce travail doctoral. Vous avez tout simplement été merveilleux, avec cette humanité que je vous ai toujours connue et qui a contribué à mon bien-être au quotidien. Votre soutien indéfectible. Votre amour inconditionnel. Vous avez toujours été là pour moi, et je vous en suis tellement reconnaissante : cette thèse, ce projet qui m'importait tant, n'aurait jamais pu voir le jour sans vous.

## Résumé

Ce travail doctoral avait pour principal objectif d'identifier les facteurs permettant de promouvoir la santé psychologique au travail (SPT) des agents. Pour ce faire, quatre études ont été menées. Notre première étude a mis en évidence le rôle modérateur de la charge de travail sur les relations entre motivation, SPT et performance, de telle sorte que les bienfaits de la motivation autonome sont renforcés lorsque la charge de travail est faible. Notre deuxième étude a montré le rôle modérateur de la reconnaissance du supérieur hiérarchique sur les liens qui unissent workaholisme et performance via l'épuisement émotionnel, de telle sorte que les effets néfastes du workaholisme sur la performance sont renforcés lorsque la reconnaissance est perçue comme faible. Notre troisième étude a permis d'identifier cinq profils de SPT, combinant intensité et direction des affects positifs et négatifs au travail. Elle a révélé que la satisfaction des besoins psychologiques était associée aux profils les plus favorables de SPT. Finalement, notre quatrième étude a permis de suivre l'évolution de trajectoires motivationnelles, et a montré l'influence du soutien à l'autonomie du formateur sur ces dernières. Ces recherches permettent de mieux comprendre la SPT et répondent à des enjeux sociétaux en suggérant de nouvelles pratiques professionnelles.

Mots-clés : santé psychologique au travail, théorie de l'autodétermination, pratiques managériales, attitudes et comportements individuels, performance.

## Abstract

The general purpose of this doctoral dissertation was to identify the determinants of employees' psychological health at work (PHW) across four distinct studies. Our first study highlighted the moderating role of workload on the links between motivation, PHW, and performance, so that beneficial effects of autonomous motivation are reinforced when workload is low. Our second study demonstrated the moderating role of supervisor recognition on the links between workaholism and performance via emotional exhaustion, so that harmful effects of workaholism on performance are reinforced when perceived supervisor recognition is weak. Our third study identified five PHW profiles, combining intensity and direction of work positive and negative affect at work. We also demonstrated that psychological need satisfaction was associated with the most adaptive profiles. Our fourth study aimed to examine trainees' motivational trajectories and showed the significant effects of autonomy support on these trajectories. These studies allow to better understand PHW by suggesting new professional practices.

Keywords: psychological health at work, self-determination theory, managerial factors, individual attitudes and behaviors, performance.

# Table des matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>3</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>6</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>10</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION. L’activité des Services Départementaux d’Incendie et de Secours (SDIS), des enjeux organisationnels et sociétaux .....</b>	<b>12</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE. Revue de littérature : cadre conceptuel et partenariat tripartite</b>	<b>21</b>
1 – La Qualité de Vie en Service : une réponse aux problématiques de santé.....	21
1.1 – Définition de la Qualité de Vie au Travail.....	21
1.2 – Un partenariat visant l’amélioration de la Qualité de Vie en Service .....	28
2 – La santé psychologique : un construit complexe dont les enjeux restent majeurs .....	29
2.1 – Les dimensions de la santé psychologique .....	33
2.1.1 – Le bien-être subjectif et psychologique .....	33
2.1.2 – La détresse psychologique .....	40
2.2 – Les dimensions de la santé psychologique au travail (SPT).....	42
2.2.1 – Le bien-être et la détresse psychologiques au travail.....	43
2.2.2 – Les indicateurs de bien-être et de mal-être au travail .....	47
3 – Les attitudes et comportements individuels critiques.....	84
3.1 – La performance individuelle perçue .....	86
3.2 – Les conflits travail-famille.....	97
3.3 – Les intentions de turnover .....	105
3.4 – L’absentéisme .....	115
4 – Les facteurs individuels, managériaux et organisationnels en lien avec la santé et la performance au travail.....	127
4.1 – La théorie de l’autodétermination (TAD) : motivation, satisfaction des besoins et soutien à l’autonomie en milieu professionnel .....	127
4.2 – Le workaholisme .....	139
4.3 – La charge de travail .....	145
4.4 – La reconnaissance au travail .....	156
5 – Les objectifs de ce travail doctoral .....	166
<b>DEUXIÈME PARTIE. Étude 1 – Les effets de la motivation sur la SPT et la performance : le rôle modérateur de la surcharge de travail .....</b>	<b>171</b>
1 – Objectifs et hypothèses.....	171

2 – Méthode.....	176
2.1 – Participants et procédure.....	176
2.2 – Matériel.....	177
3 – Analyses et résultats .....	178
3.1 – Analyses préliminaires.....	178
3.2 – Analyses principales .....	179
4 – Discussion .....	184
<b>TROISIÈME PARTIE. Étude 2 – L'épuisement émotionnel comme mécanisme explicatif des liens entre workaholisme et performance chez les sapeurs-pompiers volontaires (SPV) et le rôle modérateur de la reconnaissance au travail .....</b>	<b>187</b>
1 – Objectifs et hypothèses.....	187
2 – Méthode.....	193
2.1 – Participants et procédure.....	193
2.2 – Matériel.....	193
3 – Analyses et résultats .....	194
3.1 – Analyses préliminaires.....	194
3.2 – Analyses principales .....	195
4 – Discussion .....	200
<b>QUATRIÈME PARTIE. Étude 3 – La SPT à travers une perspective longitudinale centrée sur la personne chez les cadres intermédiaires des SDIS : les profils d'affects comme mécanismes explicatifs des liens entre ressources motivationnelles et attitudes individuelles .....</b>	<b>203</b>
1 – Objectifs et hypothèses.....	203
2 – Méthode.....	212
2.1 – Participants et procédure.....	212
2.2 – Matériel.....	212
3 – Analyses .....	214
3.1 – Analyses préliminaires.....	214
3.2 – Analyses de profils latents .....	217
3.3 – Analyses de transitions latentes, prédicteurs et corrélats.....	217
3.4 – Estimation et sélection du modèle .....	218
4 – Résultats .....	219
4.1 – Transitions latentes .....	224
4.2 – Prédicteurs .....	225
4.3 – Corrélats.....	228
5 – Discussion .....	230

5.1 – Caractéristiques des profils d’affects des agents des SDIS .....	230
5.2 – Stabilité longitudinale et transitions entre les profils d’affects des agents des SDIS ...	231
5.3 – Prédicteurs des profils d’affects des agents des SDIS .....	233
5.4 – Corrélats des profils d’affects d’agents des SDIS .....	235
<b>CINQUIÈME PARTIE. Étude 4 – Caractéristiques des trajectoires motivationnelles en contexte de formation professionnelle et liens avec le soutien à l’autonomie et la santé psychologique au travail (SPT).....</b>	<b>238</b>
1 – Objectifs et hypothèses.....	238
2 – Méthode.....	242
2.1 – Participants et procédure.....	242
2.2 – Matériel.....	243
3 – Analyses .....	245
4 – Résultats .....	246
4.1 – Trajectoires motivationnelles.....	246
4.2 – Prédicteurs .....	247
4.3 – Conséquences .....	247
5 – Discussion .....	250
5.1 – Trajectoires longitudinales des motivations autonome et contrôlée.....	251
5.2 – Le soutien à l’autonomie perçu en tant que prédicteur des trajectoires motivationnelles .....	253
5.3 – Effets des trajectoires motivationnelles .....	254
<b>SIXIÈME PARTIE. Discussion Générale.....</b>	<b>257</b>
1. Contributions théoriques .....	257
2. Limites et perspectives de recherche.....	271
3. Poursuite des recherches en matière de QVS : les effets de la crise sanitaire.....	278
4. Implications pratiques .....	280
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>287</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1.</b> Corrélations entre les variables étudiées (Étude 1).....	179
<b>Tableau 2.</b> Poids factoriels standardisés ( $\lambda$ ) et résidus ( $\delta$ ) pour les modèles de mesure des motivations autonome et contrôlée, de la surcharge de travail, de l'état de santé et du stress perçus (Étude 1).....	180
<b>Tableau 3.</b> Résultats prédictifs (Étude 1).....	182
<b>Tableau 4.</b> Corrélations entre les variables étudiées (Étude 2).....	195
<b>Tableau 5.</b> Poids factoriels standardisés ( $\lambda$ ) et résidus ( $\delta$ ) pour les modèles de mesure du workaholisme, de la reconnaissance, et de l'épuisement émotionnel (Étude 2).....	196
<b>Tableau 6.</b> Résultats prédictifs (Étude 2).....	198
<b>Tableau 7.</b> Poids factoriels standardisés ( $\lambda$ ) et résidus ( $\delta$ ) pour les modèles de mesures des affects (Étude 3).....	215
<b>Tableau 8.</b> Poids factoriels standardisés ( $\lambda$ ) et résidus ( $\delta$ ) pour les modèles de mesures des prédicteurs et corrélats (Étude 3).....	216
<b>Tableau 9.</b> Analyses de profils latents (Étude 3).....	220
<b>Tableau 10.</b> Probabilités des transitions (Étude 3).....	225
<b>Tableau 11.</b> Relations entre les prédicteurs et l'appartenance aux profils (Étude 3).....	227
<b>Tableau 12.</b> Relations entre l'appartenance aux profils et les corrélats (Étude 3).....	229
<b>Tableau 13.</b> Effets de la motivation autonome et de la motivation contrôlée (Étude 4).....	249

## Liste des figures

<b>Figure 1.</b> Représentation schématique des études de la présente thèse.....	170
<b>Figure 2.</b> Effets de la motivation autonome sur l'état de santé perçu à différents niveaux de surcharge de travail (Étude 1).....	183
<b>Figure 3.</b> Effets de la motivation autonome sur la performance perçue à différents niveaux de surcharge de travail (Étude 1).....	183
<b>Figure 4.</b> Effets de la motivation contrôlée sur le stress perçu à différents niveaux de surcharge de travail (Étude 1).....	184
<b>Figure 5.</b> Effets du workaholisme sur l'épuisement émotionnel à différents niveaux de reconnaissance du supérieur hiérarchique (Étude 2).....	199
<b>Figure 6.</b> Indices statistiques pour les analyses de profils latents (Temps 1) (Étude 3).....	221
<b>Figure 7.</b> Indices statistiques pour les analyses de profils latents (Temps 2) (Étude 3).....	222
<b>Figure 8.</b> Solution finale avec cinq profils aux deux temps de mesure (Étude 3).....	223
<b>Figure 9.</b> Trajectoire longitudinale non-linéaire de la motivation autonome (Étude 4).....	246



## **INTRODUCTION. L'activité des Services Départementaux d'Incendie et de Secours (SDIS), des enjeux organisationnels et sociétaux**

Les SDIS correspondent à des établissements publics administratifs français. L'organisation départementale française telle que connue aujourd'hui est le résultat de conséquentes modifications structurelles et fonctionnelles. Plus précisément, si les SDIS étaient à l'origine chargés de lutter contre toutes formes de sinistres (e.g., incendies, inondations), leur objectif s'est ensuite articulé autour de la prévention des risques de sécurité civile à partir de 1987. Jusqu'en 1996, une organisation communale et intercommunale était privilégiée afin de répondre à cet objectif. Finalement, « *la loi n°96-369 du 3 mai 1996, modifiée par la loi n°2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité et codifiée aux articles L.1424-1 et suivants du code général des collectivités territoriales (CGCT) a modifié l'organisation des services d'incendie et de secours en confiant au seul SDIS, établissement public commun au département, aux communes et aux établissements publics communaux et intercommunaux compétents en matière de secours et de lutte contre l'incendie, la gestion des moyens de secours antérieurement confiée à ces communes et établissements publics* » (Direction générale de la comptabilité publique, 2003).

Autrement dit, cette loi conduit les SDIS à s'organiser de la façon suivante : une structure départementale d'une part, le SDIS, où se situent la direction et les services administratifs, et les centres d'incendie et de secours d'autre part, respectant notamment le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques (i.e., récurrence des interventions en fonction des zones géographiques). Les SDIS ont pour missions de : 1) prévenir et évaluer les risques de sécurité civile ; 2) préparer des mesures de sauvegarde et d'organisation des moyens de secours ; 3) protéger les personnes, les biens et l'environnement ; et 4) secourir les personnes victimes d'accidents, de sinistres ou de catastrophes, et permettre leur évacuation (Direction Générale de

la Comptabilité Publique, 2003). Pour ce faire, les SDIS se composent également d'un Centre de Traitement de l'Alerte (CTA) et d'un Centre Opérationnel Départemental d'Incendie et de Secours (CODIS), qui peuvent soit se trouver au sein du SDIS, soit être délocalisés, parfois au cœur d'une plate-forme commune avec le Service d'Aide Médicale Urgente (SAMU).

Tandis que le CTA a pour missions de réceptionner les appels des requérants, d'alerter, et d'engager les moyens humains (e.g., nombre de sapeurs-pompiers) et matériels (e.g., véhicules) nécessaires pour le traitement de l'intervention, le CODIS se charge quant à lui de superviser et de coordonner l'engagement des secours, puis d'envoyer des renforts si cela s'avère nécessaire. Les centres d'incendie et de secours, d'où s'engagent moyens humains et matériels, sont eux-mêmes classés en trois catégories : les centres de secours principaux (CSP qui assurent simultanément au moins une intervention de lutte contre incendie, deux interventions de secours d'urgence aux personnes, et une autre intervention) ; les centres de secours (CS qui assurent simultanément au moins une intervention de lutte contre incendie, une intervention de secours d'urgence aux personnes, et une autre intervention) ; et les centre de première intervention (i.e., CPI qui assurent au moins une intervention).

Pour répondre à l'ensemble des missions confiées aux SDIS, ses structures se composent d'agents aux statuts complémentaires : les Sapeurs-Pompiers Professionnels (SPP) et Volontaires (SPV) d'une part (respectivement 40 400 et 196 600 agents en 2018 selon la Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises, 2019), qui assurent principalement l'activité opérationnelle et quelques missions administratives ; et les Personnels Administratifs, Techniques et Spécialisés (PATS) d'autre part (11 200 agents en 2018 selon la Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises, 2019), qui se chargent principalement des missions administratives du SDIS (e.g., recrutement, paie), mais qui peuvent également occuper des postes au sein des CTA-CODIS. Malgré leur complémentarité, l'articulation entre ces trois statuts peut être compliquée. Par exemple, les PATS se considèrent

à l'heure actuelle peu reconnus au sein des SDIS, et plus particulièrement par leurs pairs SPP et SPV. En effet, certains SPP et SPV considèrent que les PATS ne contribueraient pas au déroulement des interventions de façon concrète et observable, du fait que ces derniers soient positionnés sur des missions administratives. À cet égard, certains SPP et SPV peuvent se montrer cinglants quant à l'utilité professionnelle et sociale des tâches réalisées par les PATS, remettant alors en cause le sens donné à leurs objectifs. Bien que ces SP soient tout particulièrement minoritaires, leur manque de considération pour les PATS est susceptible d'entraîner une détérioration des relations interpersonnelles au travail, une diminution du sentiment d'utilité des PATS, mais également des dysfonctionnements internes à la suite de conflits.

En outre, plusieurs SDIS constatent des difficultés managériales en ce qui concerne l'encadrement des PATS (Centre national de la fonction publique territoriale, 2016). Cela s'explique principalement par le fait que deux techniques d'encadrement se superposent au quotidien : tandis que l'encadrement managérial prend une place importante lors de l'organisation du travail et des tâches administratives, le commandement opérationnel se révèle particulièrement prégnant au cours des interventions relatifs aux incidents d'urgence (e.g., incendie) (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016). Néanmoins, certains supérieurs hiérarchiques, SP de formation, usent inconsciemment d'un commandement opérationnel auprès des PATS (Centre national de la fonction publique territoriale, 2016). Or, ces derniers n'y sont guère attachés et préfèrent la latitude offerte par un management plus souple et adapté à leurs fonctions.

Des problématiques organisationnelles peuvent également être observées pour ce qui concerne les SPV. Cela s'explique d'abord par la directive européenne 2003/88/CE du 4 novembre 2003 traitant du temps de travail des SPV. Selon celle-ci, les SPV ne seraient considérés non plus comme des citoyens librement engagés, mais comme des travailleurs. Le temps de volontariat serait alors comptabilisé dans le calcul du temps de travail hebdomadaire

autorisé (i.e., 48 heures) et serait soumis au principe de repos quotidien de sécurité (i.e., 11 heures). Par exemple, la Cour de Justice de l'Union Européenne a considéré que les États membres ne pouvaient déroger à certaines obligations, notamment en ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, de telle sorte qu'elle a associé à un SPV belge la qualification de « travailleur », et reconnu son temps d'astreinte comme du « temps de travail », à la lumière de la directive européenne précédemment évoquée (Fantoni Quinton, 2019).

En raison du cumul d'emplois généré, la Mission Volontariat (2018) a établi que ce nouveau système occasionnerait une réduction du potentiel opérationnel en garde postée de 12 % le jour et de 15 % la nuit, ainsi qu'une réduction à hauteur de 48 000 SP contractuels à temps partiel (i.e., 12 heures hebdomadaires) au lieu de 196 600 volontaires en 2018. Or, en tant que principal acteur au sein des SDIS, la présence des SPV est essentielle au bon fonctionnement de ces structures et à la réalisation de l'ensemble des interventions, puisque ces personnes représentent environ 80 % de l'effectif national des SDIS et effectuent 50 % des interventions (Fantoni Quinton, 2019). L'application d'une telle directive ne serait donc pas sans conséquence pour l'organisation des SDIS et remettrait en question tout le maillage territorial. Parallèlement, il convient de préciser que le nombre d'interventions augmente chaque année en France (Burakova, Ducorneau, Gana, & Davy, 2014 ; Migaud, de Kersauson, & Bertrand, 2011), avec une augmentation d'environ 17 % entre 2007 et 2017 (Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises, 2018). Plus généralement, les SPV sont essentiels pour assurer le service continu des SDIS, mais au-delà de la directive de 2003 dont la mise en application reste floue, il devient de plus en plus difficile de fidéliser cette population (Burakova et al., 2014 ; Fantoni Quinton, 2019). En effet, la stagnation des effectifs volontaires et le roulement du personnel (ou turnover) sont constatés au sein des SDIS, de telle sorte qu'il est aujourd'hui nécessaire pour ces derniers de consolider leur politique interne liée à l'engagement, à l'implication et à la fidélisation des SPV.

Par ailleurs, l'activité de SP comporte des exigences inhérentes aux tâches opérationnelles prescrites au regard des risques encourus. Plus précisément, certains auteurs mettent en lumière l'intensité physique et les qualités requises pour assurer les missions. Pantaloni, Capitaine, Le Duff, Steve et Barberis (2010) ont, par exemple, souligné les contraintes qu'occasionne le port d'un équipement de protection individuelle, tel que l'appareil respiratoire isolant (qui permet de travailler en pression positive dans des atmosphères irrespirables) porté au cours d'interventions telles que les incendies. En effet, le port d'un tel équipement nécessite des entraînements, une familiarisation avec l'outil et les situations susceptibles d'être rencontrées, elles-mêmes sources d'anxiété (e.g., manque de visibilité au cours de l'intervention : Pantaloni et al., 2010). Aux contraintes de l'intervention (e.g., chaleur liée à l'incendie), s'ajoutent celles de l'appareil respiratoire isolant, dont l'utilisation augmente significativement la fréquence cardiaque, la température corporelle, la déshydratation et la sensation de fatigue. Autant d'indicateurs physiologiques susceptibles de faire échouer l'intervention, ou de conduire à des réactions pathologiques (e.g., syncope d'effort, coups de chaleur, sensations de malaise : Pantaloni et al., 2010). En intervenant dans des contextes extrêmes, les SPP et les SPV s'exposent donc à des dangers physiques et psychologiques certains (De Soir, 1999 ; Dietrich et al., 2016).

Il est par conséquent essentiel de développer la discipline opérationnelle et la coordination collective des SP (Dietrich et al., 2016), afin de donner un sens commun aux incidents rencontrés, de proposer une gestion coordonnée, et d'éviter des blessures ou une mort potentielles (Weick, 1993). L'activité de SP repose effectivement sur une coopération permanente de l'équipe, une organisation départementale optimale, d'autant plus au regard de la raréfaction des ressources humaines (e.g., médecin volontaire) et médicales (e.g., fermeture d'hôpitaux) (Alfano, Bertolucci, Saint Jonsson, & Tiberghien, 2018). L'activité est également associée à d'autres formes de risques, en dehors du contexte interventionnel. D'abord, en amont de l'intervention, Mandigout et al. (2012) ont montré que l'appel d'urgence nocturne a des effets

directs sur la régulation de la fréquence cardiaque. Autrement dit, un passage brutal de l'état de sommeil à celui d'éveil induit une hyperstimulation du système nerveux sympathique, ce qui constitue un facteur de risque cardiovasculaire important. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée de travaux antérieurs chiffrant les décès par accident cardiovasculaire survenant dans l'exercice des fonctions à 45 % (Friel & Stones, 1992), et le nombre de femmes SP ayant connu une maladie cardiovasculaire ou pulmonaire à 32 % (Gendron, Lajoie, Laurencelle, & Trudeau, 2018).

Ensuite, en amont ou en aval de l'intervention, parfois après la garde et sur le trajet travail-domicile, plusieurs accidents routiers sont dénombrés impliquant les SP (Vidal-Gomel, Delgoulet, & Geoffroy, 2014). Si certains expliquent ces accidents par « *un manque de maîtrise de ces engins d'intervention par les opérateurs* » (Vidal-Gomel et al., 2014, p. 2), il pourrait être pertinent d'examiner cette situation à la lumière de la fatigue générée par 24 heures de garde (Kaipust et al., 2019) et certains troubles du sommeil (e.g., cauchemars, insomnies) (Hom et al., 2016 ; Wolkow et al., 2019) auxquels les SP sont confrontés. Enfin, outre les nombreuses blessures recensées au cours des entraînements sportifs (Kaipust et al., 2019), il convient de préciser que les SP sont exposés à de nombreuses substances toxiques suspectées d'être cancérogènes (e.g., monoxyde de carbone, cyanure d'hydrogène, dioxyde de soufre), issues des fumées (Pantaloni et al., 2010 ; Petersen, Pedersen, Bonde, Ebbelhoj, & Hansen, 2018) et qui se déposent sur leurs équipements (Abrard, Bertrand, De Valence, & Schaupp, 2019). À cet égard, plusieurs études longitudinales et méta-analyses ont mis en évidence le fait que l'activité de SP augmente le risque de développer certains cancers ou tumeurs (e.g., mélanome : Harris et al., 2018 ; prostate : LeMasters et al., 2006 ; thyroïde : Jalilian et al., 2019). Les risques de cancer sont ainsi plus élevés chez les SP qu'au sein de la population générale, et ce en dépit des bénéfices que leur offre leur meilleure forme physique (Daniels et al., 2014, 2015). En somme, l'activité de SP présente de nombreux risques pour la santé physique des agents.

Il existe également d'autres risques, ayant une influence néfaste sur la santé psychologique des SPP et SPV. Par exemple, quelques auteurs ont mis en lumière l'influence négative du travail posté (i.e., 24 heures de garde toutes les 48 ou 72 heures) sur l'articulation entre vie privée et vie professionnelle (O'Neill & Rothbard, 2017). L'activité de SP se révèle tout particulièrement contraignante dans le cadre de la vie de famille des agents, dans la mesure où elle est associée à un manque de sommeil, à une moins bonne santé physique, et à des émotions intenses et épuisantes (O'Neill & Rothbard, 2017). Plusieurs chercheurs (De Soir, 1999 ; Makara-Studzińska, Golonka, & Izydorczyk, 2019 ; Smith, Gallagher, Tran, & Vujanovic, 2018) soulignent d'ailleurs que les SP doivent faire face à des événements émotionnellement choquants (i.e., qui, par leur caractère soudain et inattendu, peuvent troubler l'équilibre émotionnel et cognitif de l'individu, comme l'annonce d'un décès douloureux, la vue de blessés ou de morts) ou à des événements traumatisants (i.e., qui confrontent les SP de façon directe ou indirecte à la mort ou à une atteinte de l'intégrité physique d'eux-mêmes ou d'autrui).

Plus généralement, de multiples études ont porté sur le stress (Sipos & Kittel, 2008 ; Smith, Hughes, DeJoy, & Dyal, 2018) et le syndrome de stress post-traumatique chez les SP (Bartlett et al., 2018 ; Huang, Zhang, An, & Xu, 2019 ; Stanley et al., 2019). La prévalence de ce dernier est estimée à 4 % (Bordron, Massoubre, Lang, Grosselin, & Billard, 2013) et est associé à la consommation d'alcool (Smith, Gallagher et al., 2018), ainsi qu'à des idées et à des comportements suicidaires (Boffa et al., 2017). À la lumière de ces différents constats, plusieurs auteurs ont tenu à examiner les moyens individuels et collectifs permettant d'en limiter les symptômes (e.g., entretiens psychologiques : De Soir, 1999 ; méditation de pleine conscience : Huang et al., 2019). Plusieurs études se sont également intéressées à l'épuisement professionnel chez les SP (Krok, 2016 ; Lee et al., 2018 ; Makara-Studzińska et al., 2019), mettant notamment en évidence l'influence positive de celui-ci sur les risques de blessures liées au travail (Katsavouni, Bebetos, Malliou, & Beneka, 2016 ; Vaulerin, d'Arripe-Longueville,

Emile, & Colson, 2016) et les symptômes de syndrome de stress post-traumatique (Jo et al., 2018 ; Katsavouni et al., 2016). Aussi, est-il devenu essentiel d'identifier les facteurs à l'origine de ces indicateurs de mal-être tels que le stress et l'épuisement professionnel, afin d'en limiter les effets dévastateurs sur la santé psychologique au travail (SPT) des agents.

Pour ce faire, et dans la lignée des travaux antérieurs, le présent travail doctoral s'est fixé comme principal objectif de répondre aux besoins exprimés par plusieurs directions de SDIS (i.e., améliorer la SPT des agents et, *in fine*, le fonctionnement interne de l'organisation), tout en tentant de consolider la littérature scientifique actuelle en apportant de nouvelles connaissances. Nous proposons ici d'identifier des facteurs susceptibles de contribuer à l'explication de la SPT et de la performance au travail des agents, mais également d'attitudes et de comportements individuels étroitement liés au fonctionnement des SDIS (e.g., satisfaction au travail, intentions de turnover).

La revue de littérature à venir comporte quatre sections permettant d'introduire l'ensemble des concepts examinés dans les différentes études de ce projet doctoral. Plus précisément, nous définirons dans un premier temps la Qualité de Vie en Service (QVS) chez les personnels des SDIS, et présenterons la façon dont cette thèse s'implémente au cœur d'un partenariat tripartite. Dans un second temps, nous définirons le concept de santé psychologique au travers du bien-être et de la détresse psychologiques. Ce sera également l'occasion d'identifier et de détailler les indicateurs de SPT choisis dans le cadre de la présente thèse, des choix réalisés en tenant compte de la population et du contexte professionnel vécu par celle-ci. Nous nous sommes proposés, dans un troisième temps, d'examiner les attitudes et les comportements individuels critiques susceptibles d'influencer le fonctionnement général interne d'un SDIS. Quatrièmement et dernièrement, nous nous sommes employés à définir les facteurs individuels, managériaux et organisationnels en relation avec la SPT, les attitudes et les comportements



individuels critiques, en vue d'identifier des leviers sur lesquels agir et de favoriser un fonctionnement optimal.

Cette recherche doctorale s'appuie sur quatre études distinctes mais complémentaires dans l'atteinte de notre objectif visant à identifier les facteurs sur lesquels agir pour améliorer le fonctionnement organisationnel des SDIS et individuel des agents. La première étude menée auprès des SPP s'intéressera plus particulièrement à l'influence des motivations autonome et contrôlée sur certains indicateurs de SPT (i.e., état de santé et stress perçus) et la performance perçue des agents. Dans la seconde étude, nous considérerons la SPT (i.e., épuisement émotionnel) en tant que mécanisme explicatif des liens entre workaholisme et performance perçue chez les SPV. La troisième étude permettra notamment d'identifier des profils de SPT chez les agents des SDIS (i.e., SPP, SPV et PATS), ainsi que divers facteurs individuels (i.e., satisfaction des besoins psychologique) et managériaux (i.e., soutien à l'autonomie du supérieur hiérarchique) susceptibles de favoriser l'appartenance à certains profils. Finalement, la quatrième étude s'intéressera à l'évolution de la motivation de cette même population (i.e., SPP, SPV, et PATS) au fil du temps, en contexte de formation professionnelle. Elle permettra également de suivre l'évolution de certains indicateurs de SPT (e.g., affects au travail) en fonction des trajectoires motivationnelles des agents. Les résultats issus de ces quatre études seront discutés et interprétés dans la dernière section de ce travail, à savoir la discussion générale. Ce sera aussi l'occasion de détailler les implications théoriques et pratiques de ce travail, ainsi que les limites et les perspectives de recherche potentielles.

# **PREMIÈRE PARTIE. Revue de littérature : cadre conceptuel et partenariat tripartite**

## **I – La Qualité de Vie en Service : une réponse aux problématiques de santé**

Au regard des divers constats présentés ci-dessus, il est nécessaire aujourd'hui de mettre en place des dispositifs susceptibles de répondre aux besoins des personnels des SDIS, et de promouvoir les pratiques organisationnelles et managériales favorables à une bonne santé psychologique. Pour ce faire, le Réseau Santé-Sécurité des SDIS du Grand Centre (R3SGC) et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) ont souhaité œuvrer conjointement et répondre aux problématiques de santé vécues par les personnels. C'est la raison pour laquelle la présente thèse s'est plus précisément intéressée à la Qualité de Vie en Service (QVS), concept analogue à la Qualité de Vie au Travail (QVT), elle-même reconnue comme un vecteur de bien-être (Ilgan, Özü-Cengiz, Ata, & Akram, 2015) et de performance (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013 ; Kim, Karatepe et al., 2017).

### **1.1 – Définition de la Qualité de Vie au Travail**

L'étude du fonctionnement psychologique humain a longtemps souffert d'une orientation purement pathogène dans laquelle la santé n'était envisagée que comme une absence de maladie ou d'infirmité et où la seule réduction du mal-être était visée (Keyes, 2007). La compréhension des attitudes et des comportements des individus en contexte professionnel n'a pas fait exception à la règle, se focalisant sur les risques inhérents au travail et leurs possibles effets sur la santé des salariés. Cela s'explique notamment par la détérioration des conditions de travail et la perte de sens au sein des organisations (Morin & Archambault, 2001), progressives depuis les années 1990 et débouchant en France sur une crise sociale majeure en 2008-2009 (i.e., suicides). En raison de la couverture médiatique générée, les suicides se sont cristallisés autour des pratiques

professionnelles adoptées par France Télécom (Neveu, 2012), mais c'est le pays tout entier qui a été touché par cette crise, sans distinction aucune du milieu professionnel des uns et des autres.

L'analyse du contexte professionnel s'est donc logiquement cristallisée autour des risques psychosociaux (e.g., violence, harcèlement moral) et de la souffrance au travail (Levet, 2013). Cela s'est traduit par une approche critique de l'activité (e.g., épidémiologique, psychodynamique) (Dejours, 2015) visant à dénoncer les situations à risque pour la santé. Certes, celle-ci a pu répondre à un certain nombre de problématiques, mais cela n'a pas été non plus sans questionner les différents acteurs présents sur le terrain (e.g., consultants, dirigeants, représentants du personnel) (Levet, 2013). En effet, une approche critique centrée sur les aspects négatifs du travail omettait nécessairement les dimensions constructive et formative (e.g., réalisation de soi), voire existentielle pour l'individu (e.g., sens donné à la vie) (Gomez, 2016 ; Morin & Forest, 2007). Or, comment espérer faire émerger une dynamique positive au sein des organisations sur la base de tels repères conceptuels ? Comment permettre aux entreprises de tirer avantage de leurs forces et de leurs expériences, si seules leurs contraintes devaient être pointées du doigt ? Pouvons-nous seulement miser sur la souffrance et le mal-être, dès lors que nous tentons de développer et de promouvoir la santé des salariés ?

Même si les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité peuvent être destructrices pour la santé de l'individu (e.g., perte de sens : Gomez, 2016 ; Morin & Forest, 2007 ; insécurité de l'emploi : Abildgaard, Nielsen, & Sverke, 2018 ; De Witte, Pienaar, & De Cuyper, 2016), il est nécessaire de reconnaître le rôle majeur joué par le travail dans la construction identitaire (El Akremi, Sassi, & Bouzidi, 2009 ; Paugam, 2000) et la valorisation de soi (Gomez, 2016 ; Morin & Forest, 2007). En effet, de nombreuses études ont mis en lumière le fait qu'être sans emploi avait des effets délétères sur la santé physique (e.g., augmentation de la consommation de substances addictives : Griep, Hyde, Vantilborgh, Bidee, De Witte, & Pepermans, 2015 ; augmentation des maladies coronariennes : Lundin, Falkstedt, Lundberg, & Hemmingsson,

2014) et psychologique (e.g., augmentation des symptômes dépressifs et des plaintes cognitives, diminution de la satisfaction de vie : Griep et al., 2015). Des recherches complémentaires ont également montré que les personnes sans emploi présentaient des niveaux de risque suicidaire plus élevés que celles qui en ont un (Fountoulakis et al., 2015 ; Kposowa, 2001).

L'avènement de la psychologie positive (Seligman, 2008 ; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) a permis de dépasser les limites d'une conception pathogène du travail. En effet, celle-ci vise l'étude des dimensions psychologiques positives permettant d'améliorer la vie des individus, et par conséquent, la prévention et la promotion de la santé plutôt que la guérison (Tavani, Lo Monaco, Hoffmann-Hervé, Botella, & Collange, 2014). Une approche englobante a alors été proposée, considérant l'environnement professionnel comme susceptible d'altérer, préserver et améliorer le bien-être de chacun (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001 ; Hu, Schaufeli, & Taris, 2017 ; Schaufeli & Bakker, 2004). C'est dans cette perspective que se sont inscrits plusieurs travaux gouvernementaux (Lachmann, Larose, & Pénicaud, 2010) permettant de développer un nouveau cadre de référence à travers la QVT. Même si l'enracinement scientifique et international de cette notion n'est pas récent (Elizur & Shye, 1990 ; Kiernan & Knutson, 1990 ; Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee, 2001 ; Walton, 1975), celle-ci a fait peau neuve dans sa visée applicative en France avec l'Accord National Interprofessionnel (ANI) en 2013 et le Plan Santé au Travail (PST3) en 2014 (Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, 2014).

Elle est définie dans l'ANI (2013, p. 26) comme un « *sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement* » qui « *regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise* ». Plus simplement, elle renvoie à toutes les actions que les organisations peuvent mettre en œuvre afin d'améliorer les conditions de travail de chacun,

de promouvoir le bien-être des salariés, et de favoriser la performance et la compétitivité des services. Parallèlement, la QVT est définie par certains chercheurs comme le niveau de contribution de l'organisation au bien-être matériel et psychologique des salariés (Harrison, 1985). D'autres décrivent la QVT comme un environnement de travail favorable qui soutient et promeut la satisfaction des salariés, en leur fournissant récompenses, sécurité de l'emploi et opportunités de carrière (Lau & Bruce, 1998 ; Lau, Wong, Chan, & Law, 2001).

Mais confrontée aux discours politiques (Tavani et al., 2014) et à la pluralité des sujets auxquels elle renvoie (pour une recension de la littérature, voir Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2013), la QVT ne fait pas encore l'objet d'une définition unanime. À cet égard, et bien qu'étant considérée comme un concept multidimensionnel dans de nombreux travaux (Almarshad, Toukabri, & Yillah, 2019), il n'existe pas de consensus clairement établi concernant sa modélisation. Plusieurs auteurs ont tenté de l'opérationnaliser en proposant de nouvelles échelles (Daud, 2010 ; Lee, Dai, & McCreary, 2015 ; Martel & Dupuis, 2006 ; Sirgy et al., 2001). Tavani et collaborateurs (2014) constatent cependant que trois catégories de mesure sont utilisées pour évaluer la QVT : une première afférant à l'équilibre que perçoit l'individu entre les contraintes et les ressources de son environnement professionnel (e.g., charge de travail, autonomie) ; une deuxième traitant de la santé psychologique au travail (SPT), avec ses dimensions positives (e.g., bien-être, satisfaction au travail) et négatives (e.g., stress perçu, épuisement professionnel) ; et une troisième témoignant de la position de l'individu vis-à-vis de son travail (e.g., engagement, motivation au travail). De telles mesures peuvent toutefois poser question. En effet, une faible charge de travail ou une autonomie élevée sont-elles toujours le reflet d'une bonne QVT pour les salariés ? Cela ne dépend-il pas, du moins en partie, de la façon dont ces contraintes et ressources sont perçues par les salariés (Bakker & Sanz-Vergel, 2013 ; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste, 2010) ?

Par ailleurs, même si plusieurs chercheurs étudient par exemple la QVT à travers des indicateurs de SPT, leurs mesures ne permettent pas de tenir compte des caractéristiques de l'environnement professionnel ou de la position de l'individu vis-à-vis de son travail. Or, aucune de ces catégories ne peut tout à fait rendre compte à elle seule des situations de travail vécues. Deux personnes pourraient ainsi se dire satisfaites et engagées dans leur travail, tout en présentant par exemple des niveaux d'autonomie distincts. Cependant, une approche globale combinant ces trois catégories, permettrait à l'inverse une analyse plus fine de la QVT (e.g., centrée sur la personne) et la mise en place de dispositifs ciblés. Comme le suggèrent Tavani et ses collaborateurs (2014), il semble nécessaire de considérer la QVT comme un objectif plutôt qu'un concept faisant l'objet d'une opérationnalisation distincte d'autres construits. En effet, la QVT est associée à de nombreux concepts déjà étudiés dans la littérature scientifique (e.g., autonomie, bien-être au travail). Sa mesure nécessiterait donc un recouvrement avec plusieurs d'entre eux et n'apporterait aucun bénéfice conceptuel ou interventionnel. À cet égard, et dans la continuité des définitions proposées ces dernières années (ANI, 2013 ; Harrison, 1985 ; Swamy, Nanjundeswaraswamy, & Rashmi, 2015), il est plus intéressant d'envisager la QVT comme un objectif à atteindre avec, d'une part, une perception équilibrée entre les contraintes et les ressources professionnelles dont dispose l'individu, et d'autre part, des niveaux respectivement faibles et élevés des dimensions négatives (e.g., stress perçu) et positives (e.g., bien-être au travail) de la SPT.

La QVT connaît un intérêt croissant malgré ses limites définitoires. Ceci s'explique principalement par les enjeux auxquels elle renvoie, à la fois individuels et organisationnels. En effet, lorsque les salariés considèrent leurs conditions de travail comme adéquates et répondant à leurs besoins personnels et professionnels, et lorsqu'ils sont satisfaits de celles-ci, ils présentent également une meilleure santé physique (De Simone, Cicotto, & Lampis, 2016 ; Pohling, Buruck, Jungbauer, & Leiter, 2016). Différentes études ont montré que la satisfaction au travail

était positivement associée au bien-être subjectif (Karabati, Ensari, & Fiorentino, 2019 ; Liu, Zhang, Chang, & Wang, 2017), et négativement au stress (Chung, Jung, & Sohn, 2017) et à l'épuisement professionnel (Scanlan & Still, 2019). Les salariés satisfaits de leur travail font aussi davantage l'expérience d'émotions positives et ressentent moins d'émotions négatives (Kafetsios & Zampetakis, 2008).

Plus généralement, de bonnes conditions de travail conduisent à une meilleure santé, tant sur le plan physique que psychologique. Et cela n'est pas sans conséquence pour l'économie organisationnelle et nationale (EU-OSHA, 2014). En effet, les coûts associés à l'absentéisme et au présentéisme s'élèveraient en Europe à 272 milliards d'euros par an, ceux afférant aux soins médicaux à 63 milliards, et les charges sociales sous forme de prestations d'invalidité à 39 milliards (Matrix, 2013). Hassard, Teoh, Visockaite, Dewe, et Cox (2018) estiment quant à eux, dans une revue systématique regroupant 15 études européennes, que les coûts relatifs au stress professionnel varieraient entre 198 millions et 167 milliards d'euros. Soixante-dix à 90 % seraient attribuables à une perte de productivité, tandis que 10 à 30 % concerneraient les frais médicaux. En France plus précisément, les maladies cardiovasculaires dues au stress professionnel ont coûté en 2000 entre 388 et 715 millions d'euros, et les troubles musculosquelettiques associés aux contraintes professionnelles, 27 millions d'euros (Béjean & Sultan-Taieb, 2005). Trontin, Lassagne, Boini, et Rinal (2010) ont ajouté que le coût total d'une mauvaise santé au travail s'élevait en 2007 entre 1,9 et 3 milliards d'euros (e.g., entre 826 et 1 284 millions pour l'absentéisme, entre 756 et 1 235 millions pour la perte d'activité). Plus récemment, le coût global du mal-être au travail était estimé à 12 600 euros en France, par an et par salarié (Groupe Apicil, 2017). Ici, 10 080 euros étaient considérés comme « compressibles », c'est-à-dire réductibles, dans la mesure où ils concernaient la non-disponibilité liée aux arrêts de travail (i.e., 2 300 euros) et le désengagement réciproque employeur-salarié (i.e., 7 780 euros).

Bien que nous puissions nous interroger sur la variabilité des chiffres évoqués, il n'en demeure pas moins que de mauvaises conditions de travail conduisent à une santé (i.e., physique et psychologique) altérée, qui explique à son tour une perte significative pour les organisations et l'économie nationale. En effet, les personnels qui font l'expérience de contraintes professionnelles fortes (e.g., surcharge de travail), sont susceptibles d'adopter des attitudes et des comportements inadaptés (e.g. comportements contre-productifs : Chen, Li, Xia, & He, 2017 ; désengagement moral : Fida et al., 2015), voire néfastes pour eux-mêmes (e.g., présentisme : Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli, & Hox, 2009 ; Gillet, Huyghebaert-Zouaghi, Réveillère, Colombat, & Fouquereau, 2020) et autrui (e.g., violence au travail : Arnetz, Hamblin, Sudan, & Arnetz, 2018). Comme détaillé précédemment, ces attitudes et comportements problématiques représentent un coût important pour les organisations dans la mesure où ils sont associés à une diminution de la performance (Aboagye et al., 2019 ; Howladar, Rahman, & Uddin, 2018 ; Lin et al., 2015), et à une hausse de l'absentéisme (Magee, Gordon, Robinson, Caputi, & Oades, 2017) et du turnover (Abbas & Raja, 2019).

Almalki, FitzGerald et Clark (2012) ont montré, par exemple, que les infirmiers qui considéraient avoir de mauvaises conditions de travail (e.g., piètre qualité de l'environnement professionnel), rapportaient également des intentions de turnover plus élevées. Cela s'explique principalement par le fait que lorsque les personnels soignants sont insatisfaits de leur environnement de travail, lorsque celui-ci ne répond pas à leurs attentes en termes d'autonomie ou d'équilibre de vie, lorsqu'il n'offre pas une qualité d'emploi décente, lesdits personnels peuvent avoir l'intention de quitter l'organisation en faveur d'un environnement de travail plus favorable (mais sans nécessairement passer à l'acte). Or, le départ d'un collaborateur est associé à une perte de temps et d'argent, dans la mesure où il nécessite recrutement, intégration, et accompagnement dans la prise de poste. Mais il renvoie aussi à une perte de productivité jusqu'à ce que la nouvelle recrue maîtrise l'ensemble des compétences souhaitées (Flinkman, Leino-



Kilpi, & Salanterä, 2010). À la lumière de ces différents constats, le R3SGC et le CNFPT ont souhaité devenir acteurs d'une démarche exigeante et dynamique dans laquelle ils se sont durablement engagés.

## 1.2 – Un partenariat visant l'amélioration de la Qualité de Vie en Service

Le R3SGC correspond à un groupe de travail constitué des correspondants santé, sécurité et prévention, des dix SDIS du centre géographique de la France : Allier, Cher, Creuse, Eure-et-Loir, Indre, Indre-et-Loire, Loir-et-Cher, Loiret, Nièvre, et Puy de Dôme. L'ensemble de ces SDIS ont réalisé en 2014 plus de 223 000 interventions au profit de la population. Ils comprennent 20 230 agents, à savoir 17 000 SPV, 2 400 SPP, et 830 PATS. Depuis 2008, les correspondants Hygiène et Sécurité et les membres des Services de Santé et Secours Médicaux (3SM) des SDIS de la région se réunissent afin de partager leurs problématiques, mais aussi et surtout pour réfléchir à la mutualisation des actions à mettre en œuvre en ce qui concerne la santé et la sécurité des agents. Ces réunions ont maintes fois démontré la similarité des problématiques vécues (e.g., accidents de sport en service), les avancées significatives réalisées dans certains champs (e.g., prévention des risques routiers), et à l'inverse, l'insuffisance de moyens humains et financiers dans certains autres (e.g., risques psychosociaux). Par ailleurs, les démarches entreprises quant à la prévention des risques psychosociaux dans les SDIS se sont trop souvent orientées vers la mise en place d'une cellule de soutien psychologique et d'actions de prévention tertiaires. Si cela a pu permettre d'apporter une réponse nécessaire dans un contexte d'urgence, le R3SGC a pu constater que cela ne s'est pas révélé efficace à long terme et à tous les niveaux hiérarchiques.

Il est donc apparu nécessaire de mettre en œuvre un projet commun visant l'enrichissement des connaissances, l'amélioration de la santé et de la sécurité des agents, et l'efficacité des SDIS. Pour ce faire, les Directeurs des SDIS du R3SGC se sont accordés à travailler conjointement, en

vue de promouvoir la QVS (i.e., identique à la QVT mais appliquée aux SPV, qui ne sont pas considérés comme des travailleurs mais comme des volontaires) avec le soutien du CNFPT. En effet, le CNFPT est un établissement public dont les missions concourent à l'accompagnement des collectivités, notamment à travers l'observation (i.e., centre de ressources et d'informations) et la formation. Dans la lignée de leurs objectifs respectifs, le R3SGC et le CNFPT ont signé en 2016 un engagement de partenariat de formation professionnelle territorialisée, formalisant une proposition d'accompagnement dans la mise en œuvre d'une démarche QVS. L'objectif de ce partenariat était double. Au niveau régional d'une part, il visait à identifier les forces et les limites des structures et de définir un plan d'actions (i.e., primaires, secondaires et tertiaires) répondant aux problématiques vécues par les agents, grâce notamment à l'intervention d'experts du champ étudié (e.g., psychologues du travail et des organisations, philosophes du travail). Au niveau national d'autre part, il devait permettre de proposer une généralisation du processus d'amélioration de la QVS, en outillant les SDIS de France d'une méthodologie d'analyse, d'indicateurs, et d'un guide des pratiques organisationnelles promouvant la QVS.

C'est dans le cadre de ce partenariat, établi jusqu'en 2020, que s'inscrit le présent travail doctoral, soutenu, promu et financé par le CNFPT. En effet, celui-ci avait pour ambition d'apporter des connaissances théoriques et pratiques supplémentaires en ce qui concerne la QVS des personnels des SDIS, et ainsi dépasser la seule observation empirique. Cette expertise universitaire devait donc contribuer à répondre aux besoins précédemment définis, faciliter la réalisation du projet dans son ensemble et la mise en œuvre des dispositifs associés (e.g., formations).

## 2 – La santé psychologique : un construit complexe dont les enjeux restent majeurs

La santé psychologique prend racine dans le concept même de santé, définie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 1946, p. 100) comme « *un état de complet bien-être*

*physique, mental et social* », qui « *ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Autrement dit, la santé ne relève pas uniquement d'une absence de souffrance ou de mal-être, mais également d'un sentiment d'épanouissement global. Plus généralement, la santé nécessite un équilibre entre ses composantes positives et négatives (Seligman, 2008) qui ne reste pas figée dans le temps (i.e., processus dynamique ; Machado, 2015).

Il est intéressant de constater que l'approche actuelle de la santé a subi une importante évolution au cours de ces dernières décennies (Keyes, 2007). Historiquement, comme nous l'avons déjà évoqué, elle était principalement orientée vers une vision à dominante pathogène qui a longtemps considéré qu'une personne en bonne santé était seulement caractérisée par une absence de maladie et de mal-être. Keyes (2005) explique cette orientation par la nature des recherches réalisées dans le champ de la santé à partir de la création de l'Institut Américain de la Santé Mentale en 1949, s'inscrivant essentiellement dans les champs de la psychopathologie et de la psychiatrie. Tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle, les missions de la santé publique étaient donc principalement caractérisées par la mise en œuvre d'actions visant à limiter les comportements pathogènes (e.g., consommation de tabac et d'alcool, manque d'activité physique : Keyes & Grzywacz, 2005). Bien que ces mesures aient permis de limiter le développement et la persistance des problèmes de santé, elles ne permettaient pas pour autant d'améliorer l'état de santé des individus. Si bien que le fait de ne s'être focalisé que sur les troubles et facteurs de risque, a certes contribué à augmenter l'espérance de vie, mais aussi le nombre d'années à vivre et travailler avec une santé altérée. Ce « paradoxe épidémiologique » s'explique principalement par trois raisons (Keyes, 2007) : 1) l'âge, qui, en augmentant, est associé à une dégénération cellulaire face aux contraintes et aux événements de vie difficiles ; 2) l'apparition de certaines maladies chroniques (e.g., asthme, diabète) chez un public plus jeune ; et 3) l'absence d'un nouveau paradigme des systèmes de soins permettant de dépasser cette conception pathogène de la santé. Une approche salutogène est apparue en réponse à ces constats, considérant la santé

comme la présence d'états positifs et un fonctionnement optimal des pensées et des comportements (Strümpfer, 1995).

Pour dépasser cette approche manichéenne et mieux évaluer les programmes de protection et d'amélioration de la santé, une troisième orientation a été proposée. Cette approche visait la prise en compte de l'ensemble des états de l'individu, à savoir positifs et négatifs, totalement en lien avec la définition de la santé proposée par l'OMS (1946). En effet, comme expliqué précédemment, cette dernière considère la santé non pas seulement comme une absence de maladie ou d'infirmité mais aussi comme un état de complet bien-être (i.e., physique, psychologique et social). Cette approche dite holistique permet une analyse plus précise de la santé des individus grâce à la prise en considération de multiples indicateurs (Keyes & Grzywacz, 2005).

Dans la continuité de ces travaux, l'OMS (2013, p. 5) décrit la santé psychologique comme « *un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté* ». Cette définition s'inscrit dans la lignée des recherches démontrant qu'une mauvaise santé psychologique détériore l'exécution des tâches professionnelles et est associée à la souffrance émotionnelle, mais aussi à des coûts considérables pour les organisations (e.g., absentéisme ; Keyes, 2002). La santé psychologique est traditionnellement étudiée à travers deux continuums distincts (Keyes, 2007), parfois appelés santé psychologique positive et santé psychologique négative, ou encore santé mentale et maladie mentale. Ces deux continuums s'apprécient respectivement par la présence de manifestations positives et l'absence de manifestations négatives dans le fonctionnement psychologique (Machado, 2015).

Plusieurs modélisations s'inscrivent dans cette approche (Labelle et al., 2001 ; Massé et al., 1998abc). Par exemple, Keyes (2005) a articulé son modèle autour des deux continuums précédemment évoqués, à savoir la santé mentale (e.g., bien-être social) et la maladie mentale

(e.g., symptômes dépressifs). Selon ces auteurs, le modèle présente quatre niveaux distincts : la santé mentale complète (i.e., niveaux respectivement élevés et faibles de santé et de maladie mentales) ; la santé mentale incomplète (i.e., faibles niveaux de santé et de maladie mentales) ; la maladie mentale incomplète (i.e., niveaux élevés de santé et de maladie mentales) ; et la maladie mentale complète (i.e., niveaux respectivement faibles et élevés de santé et de maladie mentales). Cependant, ce modèle présente certaines limites (Machado, 2015). En effet, celui-ci semble avoir pour ambition d'intégrer une dimension psychiatrique à l'évaluation de la santé de l'individu (i.e., référence au DSM-IV : Keyes, 2005) et de faire état d'un diagnostic. Or, dans la mesure où cette opérationnalisation renverrait au concept de détresse psychologique (Machado, 2015), cette approche s'éloignerait ainsi de son objectif initial, qui est de mesurer la santé psychologique de l'individu dans son ensemble (i.e., et non uniquement l'un de ses aspects).

Dans la continuité de ces travaux, l'organisation de coopération et de développement économiques (i.e., OCDE) (2008) recommande d'étudier la santé psychologique à travers des aspects positifs (i.e., bien-être psychologique) et négatifs (i.e., détresse psychologique), mais aussi de considérer les troubles mentaux (i.e., syndrome psychologique ou comportemental ou modes de fonctionnements cliniquement significatifs qui se produisent chez un individu et qui est associé à une souffrance, à une incapacité, ou à un risque accru de souffrance, mort, peine, incapacité ou une perte importante de liberté : American Psychiatric Association, 2000). À cet égard, Machado (2015) propose une modélisation qui distingue d'une part, la santé psychologique, à travers le bien-être (i.e., aspects positifs de la santé psychologique) et la détresse psychologique (i.e., aspects négatifs de la santé psychologique), et d'autre part, les troubles mentaux. Ce modèle a le mérite d'intégrer l'ensemble des composantes de la santé psychologique proposées dans la littérature (i.e., aspects positifs et aspects négatifs). Dans cette approche, la santé psychologique correspond à un construit supra-ordonné composé du bien-être

et de la détresse psychologiques, qui renvoie au fonctionnement optimal ou minimal de l'individu sans qui ne lui soit associé une pathologie spécifique (i.e., troubles mentaux).

## 2.1 – Les dimensions de la santé psychologique

### 2.1.1 – Le bien-être subjectif et psychologique

Depuis les années 2000 et l'intérêt grandissant pour la psychologie positive (Seligman, 2008 ; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), de nombreuses recherches ont porté sur le bonheur des individus (Azar, 2011), permettant notamment d'aboutir à des « *programmes de recherche dédiés à l'étude des aspects positifs de l'expérience de vie humaine* » (Kotsou & Leys, 2017, p. 1). Le bien-être a ainsi fait l'objet d'un attrait certain, associé aux valeurs humanistes d'un bonheur existentiel dont nos sociétés sont en quête (Machado, 2015). Même si toutes nos sociétés aspirent à atteindre ce dit bonheur, la notion de « vie idéale » ne se traduit pas de la même façon pour tous. La conception du bien-être est susceptible, par exemple, de varier d'une culture à l'autre. Au sein des sociétés orientales plus précisément, les individus s'orientent plutôt vers une vie contemplative, marquée par l'autodiscipline (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006). L'être humain ne peut alors exister qu'en étant en relation avec ses pairs (Diener & Suh, 2000). Dans ces sociétés collectivistes où le soi passe après autrui, le bien-être s'évalue en fonction de normes sociales intégrées au système de valeurs de chacun et de l'évaluation que font les autres de sa propre vie. À l'inverse, les sociétés occidentales soulignent l'unicité, les qualités individuelles et la personnalité de leurs membres. Les individus sont autonomes, indépendants les uns des autres (Diener & Suh, 2000), et visent une forme de cohérence avec leur soi profond (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006). À cet égard, le bien-être peut être évalué dans les sociétés individualistes en fonction des affects ressentis (i.e., positifs et négatifs), des expériences

personnelles vécues (e.g., échecs, réussites), et du jugement que chaque personne fait elle-même de sa propre vie.

Cette approche culturelle nous permet, certes, d'en savoir plus sur les composantes éventuelles du bien-être, notamment au sein de nos sociétés occidentales, mais il convient à présent de s'interroger sur la meilleure façon de définir et de mesurer cette dimension. Bien que de nombreuses tentatives aient été proposées afin de répondre à ces objectifs (Deci & Ryan, 2008a ; Keyes, 2002 ; Ryan & Deci, 2001 ; Ryff, 1989 ; Ryff & Singer, 1998 ; Waterman, 1993), il n'existe pas encore de consensus clairement établi dans la littérature scientifique. Cette difficulté s'explique principalement par le fait que le bien-être renvoie à une expérience personnelle et subjective (e.g., sensations, émotions) (Wright, 2010 ; Wright & Cropanzano, 2004). Aujourd'hui, s'opposent deux courants théoriques prenant chacun racine dans une conception philosophique différente du bien-être (Deci & Ryan, 2008a ; Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002 ; Ryan & Deci, 2001) : une perspective hédonique associée au bien-être subjectif, et une perspective eudémonique associée au bien-être psychologique.

L'approche hédonique correspond à une vision philosophique selon laquelle le bonheur est le but de la vie. Elle s'articule autour de deux axes complémentaires, à savoir la recherche du plaisir et l'évitement de la souffrance (Ryan & Deci, 2001). Plus précisément, l'hédonisme (i.e., qui vient du grec « *hêdonê* » signifiant plaisir) est une conception du bonheur considérant que le bien-être reflète une évaluation cognitive de sa propre vie, appréciée selon les affects positifs et négatifs vécus et caractérisés par leur fréquence et leur intensité (Diener, 2000 ; Machado, 2015). Le bien-être hédonique est ainsi défini comme "*un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif*" (La Guardia & Ryan, 2000, p. 282). Par conséquent, l'activité humaine serait motivée par l'atteinte de ce bonheur, idéal de vie relatif à l'accumulation et à l'optimisation des moments de plaisir (i.e., par rapport au déplaisir ; La Guardia & Ryan, 2000). Le plaisir ressenti ne doit tout de même pas être compris ou réduit à un simple hédonisme physique, car il peut être associé

à la satisfaction d'avoir atteint des objectifs dans certaines sphères de vie (Diener, Sapyta, & Suh, 1998 ; Ryan & Deci, 2001). En tant qu'idéal, il n'est pas surprenant que le bien-être soit devenu un champ d'étude à part entière, notamment au regard de toutes les interrogations qu'il suscite. Par exemple, quels sont les différents indicateurs sur lesquels s'appuie l'individu pour définir si sa vie est satisfaisante ou non ? Qu'associe concrètement une personne au bien-être, à quelles normes (i.e., externes et internes) répond cette notion ? Existe-t-il des critères universels, ou le bien-être dépend-il de la personnalité et de l'histoire de vie de chacun ? Des questions complexes, dont les réponses ne sont certainement pas binaires et qui alimentent depuis longtemps les recherches dans le domaine.

Cette perspective hédonique a été associée au bien-être subjectif (Diener & Lucas, 1999), construit théorique visant à comprendre la façon dont un individu évalue son bonheur. Celui-ci consiste à faire l'expérience de nombreux affects agréables (e.g., joie), de peu d'affects désagréables (e.g., frustration), et d'une grande satisfaction personnelle concernant sa propre vie. Le bien-être subjectif est donc composé d'une dimension émotionnelle (i.e., affects positifs et négatifs) et d'une dimension cognitive (i.e., satisfaction de vie), qui permettent, une fois combinées, d'aboutir à une évaluation subjective de son existence. Si cette conceptualisation peut paraître relativement simple et présenter certains avantages, il est important d'avoir conscience de sa complexité. En effet, elle se compose pour partie de la satisfaction de vie, c'est-à-dire une évaluation cognitive des conditions de vie et des expériences vécues. Elle ne peut donc être considérée comme une mesure purement hédonique (Ryan & Deci, 2001 ; Ryan, Huta, & Deci, 2008).

À cet égard, il existe actuellement deux théories permettant de comprendre et d'appréhender au mieux le concept de satisfaction de vie, et le construit de bien-être subjectif dans son ensemble. D'une part, la théorie ascendante (i.e., appelée aussi *bottom-up* ; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999) postule que la satisfaction de vie tire son origine des « micro-



satisfactions » (Machado, 2015, p. 56) obtenues au quotidien à travers telles que la satisfaction des besoins fondamentaux (i.e., autonomie, compétence et affiliation ; Deci & Ryan, 2000). Selon cette approche, la satisfaction de vie correspond à « *l'addition simple des aspects positifs et des aspects négatifs auxquels sont confrontées les personnes* » (Machado, 2015, p. 56-57), de sorte que les expériences affectivement positives seraient susceptibles de conduire à une meilleure satisfaction de vie. D'autre part, la théorie descendante (i.e., appelée aussi *top-down* ; Diener et al., 1999) avance que tous les individus ont des prédispositions spécifiques, qui permettent de développer une satisfaction ou une insatisfaction plus élevée. Les différents traits de la personnalité, par exemple, peuvent jouer un rôle dans la perception des événements, transformant une réalité objective en une réalité personnelle et subjective. Ainsi, la satisfaction de vie, selon cette théorie, pourrait influencer significativement la perception individuelle des expériences vécues, la valence émotionnelle qui y est associée, et d'autres aspects de la vie comme la santé (Diener & Chan, 2011).

Une interrogation conceptuelle relative au bien-être subjectif apparaît à la lumière de ces deux perspectives théoriques. En effet, celui-ci est actuellement composé des affects positifs et négatifs ressentis d'une part, et de la satisfaction de vie d'autre part. Or, ces théories ascendante et descendante laissent à penser qu'il existe un lien de causalité entre les affects ressentis et la satisfaction de vie, la théorie ascendante suggérant une influence des affects sur la satisfaction de vie, et la théorie descendante, une influence de la satisfaction de vie sur les affects. En outre, plusieurs études se sont intéressées à la qualité structurelle du bien-être subjectif (e.g., Lucas, Diener, & Suh, 1996) et ont montré que ce dernier s'articule bien autour de trois facteurs (i.e., affects positifs, affects négatifs et satisfaction de vie). Finalement, plusieurs auteurs (e.g., Machado, 2015) proposent de concevoir le bien-être subjectif à travers une modélisation trait-état, à la fois relativement stable dans le temps et dépendante de l'environnement, une

perspective confirmée dans de nombreuses recherches (e.g., Diener, 2009 ; Kaczmareck, Bujacz, & Eid, 2014).

L'approche eudémonique, quant à elle, renvoie à une vision philosophique selon laquelle l'objectif de l'individu est d'atteindre le bonheur à travers la réalisation de son plein potentiel (Keyes, 2002 ; Ryan & Deci, 2001 ; Waterman, 1993). Elle dépasse ainsi la seule notion de plaisir hédonique (Waterman, 1993). Plus précisément, selon cette conception aristotélicienne, l'eudémonisme (i.e., venant du grec « *eudaimôn* » signifiant heureux) correspond à un « système de morale » (Machado, 2015, p. 51) qui considère que le fait de vivre en accord avec son soi authentique permet d'atteindre ultimement le bonheur. L'eudémonie se produit donc lorsqu'un individu vit en accord avec ses intérêts personnels, qu'il s'engage pleinement dans des activités congruentes avec lui-même et ses valeurs les plus profondes (Ryan & Deci, 2001). En s'inscrivant dans cette perspective, l'individu vise la réalisation de lui-même et un fonctionnement psychologique optimal (La Guardia & Ryan, 2000 ; Ryan & Deci, 2001), notamment en saisissant les différentes opportunités lui permettant de se développer. Ce n'est que dans de telles conditions que l'individu peut se sentir vivant et lui-même (Ryff & Singer, 2008).

Selon la perspective eudémonique, le bien-être est défini comme « *la recherche de la perfection que représente la réalisation de son véritable potentiel* » (Ryff, 1995, p. 100). Il convient donc de distinguer le bonheur hédonique de l'eudémonie. En effet, le bonheur hédonique ne requiert pas nécessairement de poursuivre des activités stimulant la croissance personnelle, puisqu'il peut être vécu lors d'expériences émotionnelles positives uniquement. L'individu peut également être amené à fournir des efforts en vue d'atteindre le bonheur, sans que ce dernier ne soit associé à la réalisation de soi. Mais concrètement, comment pouvons-nous nous réaliser en tant qu'individu ? Par quels moyens atteindre cette fameuse eudémonie, et dans quelle mesure cette dernière conduit-elle au bonheur ? Ryff et ses collaborateurs (Ryff, 1989 ;

Ryff & Keyes, 1995 ; Ryff & Singer, 1998) ont proposé d'associer à cette orientation théorique le concept de bien-être psychologique, afin de pouvoir, à l'instar de Diener et Lucas (1999) avec le bien-être subjectif, répondre à ces différentes questions.

Le bien-être psychologique est défini comme le fonctionnement optimal des capacités de l'individu, et notamment à la capacité de la personne de faire face aux défis de la vie (Ryff & Keyes, 1995 ; Westerhof & Keyes, 2010) et de vivre en accord avec ses valeurs (Waterman, 1993). Selon Ryff et Keyes (1995), le bien-être psychologique renvoie à six dimensions : la maîtrise de son environnement (i.e., capacité à créer ou à choisir un environnement en adéquation avec ses besoins), l'autonomie (i.e., capacité à agir en fonction de ses valeurs personnelles et à résister aux pressions sociales), les relations positives (i.e., capacité à entretenir des relations de qualité au cours du temps), l'acceptation de soi (i.e., capacité à identifier et à accepter ses limites, à travers une évaluation positive de soi), la croissance personnelle (i.e., capacité à s'ouvrir à de nouvelles expériences et à se développer), et le sens donné à la vie (i.e., capacité à donner du sens aux efforts fournis et aux défis relevés). Cependant, cette modélisation avait pour limite de ne se focaliser que sur le sentiment d'accomplissement personnel de l'individu, sans prendre en considération le bien-être et le fonctionnement social de ce dernier.

À l'inverse, l'échelle de bien-être psychologique de Massé et al. (1998ac) se révèle tout à fait pertinente pour en faire état. En effet, ces auteurs ont créé une échelle de bien-être psychologique sur la base d'entretiens semi-directifs et une analyse de contenu conséquente. Au cours des analyses statistiques visant sa validation, six principaux facteurs se sont dégagés : le contrôle de soi et des événements (i.e., capacité d'affronter de façon constructive les difficultés de la vie), l'estime de soi (i.e., sentiment d'être apprécié, confiant, utile et satisfait de soi), l'équilibre (i.e., stabilité émotionnelle relative notamment aux sphères familiale et professionnelle), l'engagement social (i.e., goût pour entreprendre et pratiquer diverses activités, intérêt pour ce qui environne l'individu), la sociabilité (i.e., propension à être à l'écoute d'autrui

et à entretenir avec enthousiasme des relations de qualité avec son entourage), et le bonheur (i.e., sentiment de jouir de la vie et d'être bien dans sa peau). Outre sa rigueur méthodologique, cette modélisation a ceci de pertinent qu'elle s'intéresse à l'équilibre personnel et relationnel de l'individu, à travers des items à caractère émotionnel (e.g., se sentir confiant, aimé), cognitif (e.g., trouver des solutions à ses problèmes), et évaluatif (e.g., se sentir en bonne santé).

Finalement, les deux perspectives philosophiques présentées (i.e., approches hédonique et eudémonique) offrent des visions différentes de la nature humaine et de la façon dont les individus peuvent concevoir bien-être et bonheur. Elles permettent également de questionner les processus sociaux et développementaux relatifs au bien-être, et à la façon explicite ou implicite d'aborder sa vie et les événements associés (Ryan & Deci, 2001). Par ailleurs, il est intéressant de noter que certains auteurs ne considèrent pas ces approches comme s'excluant, mais plutôt comme étant complémentaires, dans la mesure où la relation interdépendante qui existe entre le bien-être subjectif et le bien-être psychologique permettrait diverses combinaisons (Keyes, 2005). En effet, ces deux types de bien-être sont corrélés mais distincts, ouvrant la voie à des interventions spécifiques en fonction de l'objet de bien-être recherché. Car si des niveaux élevés de bien-être psychologique (e.g., plaisir de s'investir dans une activité et de s'y réaliser) peuvent être associés à des niveaux élevés de bien-être subjectif (e.g., affects positifs intenses et fréquents), cela n'est pas toujours exact. Plus précisément, une personne qui s'engage dans une mission cohérente avec ses valeurs personnelles et lui permettant de s'y auto-réaliser dans le cadre de son activité professionnelle (e.g., porter secours aux victimes chez les SP), peut ressentir des sentiments de plaisir et de satisfaction (i.e., bien-être subjectif). En revanche, faire l'expérience de sentiments de joie, d'enthousiasme ou de soulagement (i.e., bien-être subjectif) en milieu professionnel, peut s'expliquer par d'autres raisons qu'un sentiment d'accomplissement (e.g., terminer des tâches administratives fastidieuses). Plusieurs auteurs ont donc choisi d'étudier conjointement ces deux formes de bien-être en adoptant une approche dite

intégrative (Ryan & Deci, 2001) leur permettant d'analyser ces dimensions potentiellement complémentaires, a fortiori dans des contextes spécifiques (Drouin et al., 2019 ; Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault, & Colombat, 2012 ; Yukhymenko-Lescroart & Sharma, 2018).

### 2.1.2 – La détresse psychologique

La détresse psychologique renvoie à l'ensemble des manifestations négatives de la santé psychologique de l'individu, à travers notamment des affects négatifs et un dysfonctionnement psychologique (e.g., épuisement physique et émotionnel) (Stebbing, Taylor, Spray, & Ntoumanis, 2012). Par ailleurs, plusieurs études s'accordent à dire que la détresse psychologique se compose principalement de l'anxiété (i.e., qui se caractérise par des niveaux élevés d'activation chez l'individu) et de la dépression (i.e., qui se caractérise par de faibles niveaux d'activation chez l'individu) (Headley, Kelley, & Wearing, 1993 ; Veit & Ware, 1983), parfois associées à d'autres construits comme l'instabilité émotionnelle, l'irritabilité, ou encore l'hostilité (Martin, Sabourin, & Gendreau, 1989 ; Massé et al., 1998b). Par conséquent, de nombreuses modélisations ont vu le jour, ajoutant parfois de la confusion au regard de leurs approches conceptuelles respectives (e.g., Derogatis, Lipman, Rickels, Uhlenhuth, & Covi, 1974 ; Kessler, 2002 ; Martin et al., 1989).

Ce manque de consensus a conduit Massé et collaborateurs (1998bc) à proposer une nouvelle échelle de la détresse psychologique, utilisable auprès d'une population non clinique. En suivant la même méthodologie que pour le bien-être psychologique (e.g., entretiens semi-directifs, analyse de contenu), les auteurs ont finalement conclu à un modèle en quatre dimensions : l'autodévalorisation, qui se traduit par une perte de confiance en soi, un sentiment d'inutilité, une faible estime de soi et une tendance à s'isoler de son entourage ; l'irritabilité/agressivité, qui s'accompagnent parfois d'arrogance et de conflits avec autrui ; l'anxiété/dépression, auxquelles s'ajoute un état de stress ; et un désengagement social, associé

à un désintérêt pour autrui et toute activité. Bien que l'anxiété, la dépression et l'irritabilité tiennent une place importante au sein de ce construit comme dans d'autres modélisations (Kessler et al., 2002 ; Watson & Kendall, 1989), il est intéressant de noter que la détresse psychologique ne renvoie pas uniquement à des troubles de l'humeur ou à des facteurs d'ordre affectif (Massé et al., 1998bc). En effet, nous pouvons constater qu'elle s'accompagne d'une perte d'estime de soi et d'un désintérêt notoire pour l'entourage et diverses activités sociales. Ces résultats présentent donc l'avantage d'analyser la détresse psychologique sous d'autres aspects que ceux qui avaient été identifiées jusqu'alors (i.e., autodévalorisation et désengagement social : Massé et al., 1998b), apportant ainsi une compréhension plus nuancée du construit. Par ailleurs, l'approche proposée par Massé et al. (1998bc) n'intègre aucune dimension relative aux symptômes ou aux plaintes somatiques, contrairement à d'autres modèles théoriques (Kessler et al., 2002 ; Murray-Harvey, 2010). Cela permet d'éviter « *les risques de confusion qui découlent de l'intégration de symptômes physiques possiblement attribuables à des maladies physiques concomitantes* » (Massé et al., 1998b, p. 187).

Finalement, plusieurs auteurs se sont déjà intéressés à la santé psychologique sous l'angle du bien-être et de la détresse psychologiques (e.g., Gilbert, Desmarais-Dagenais, & Savoie, 2011 ; Philippe, Lopes, Houlfort & Fernet, 2019). Malgré tout, la santé psychologique est étroitement liée à l'environnement étudié (e.g., académique : Murray-Harvey, 2010 ; professionnel : Gilbert et al., 2011). En effet, les enjeux et leurs spécificités diffèrent en fonction des contextes et il ne semble ni faisable, ni pertinent, de mesurer la santé psychologique à partir des mêmes construits, dès lors que nous nous intéressons aux enfants en milieu scolaire, aux étudiants en milieu universitaire, ou aux salariés en milieu professionnel. Ceci explique naturellement la variabilité des mesures choisies lorsque la santé psychologique est étudiée dans deux contextes distincts (e.g., satisfaction et épuisement professionnel : Philippe et al., 2019 ; apathie, dépression, agressivité, symptômes somatiques, et estime de soi positive dans le

domaine académique : Murray-Harvey, 2010). Cependant, nous constatons également que les indicateurs de la santé psychologique sont extrêmement variables au sein d'un même contexte tel que le travail (e.g., détresse psychologique et stress perçu : Kossek et al., 2019 ; satisfaction et épuisement professionnel : Philippe et al., 2019). Dans la section suivante, nous allons plus particulièrement porter notre attention sur les dimensions généralement retenues pour étudier la SPT.

## 2.2 – Les dimensions de la santé psychologique au travail (SPT)

Comme exposé précédemment, la QVT/QVS sont déterminées par de nombreux facteurs relatifs à l'environnement professionnel (e.g., charge de travail, soutien des collègues, reconnaissance de la hiérarchie) tout en étant associées aux attitudes, aux comportements et à la santé psychologique des salariés (e.g., équilibre des vies personnelle et professionnel, stress perçu, satisfaction au travail : Tavani et al., 2014). Pour certains auteurs (e.g., Keyes & Grzywacz, 2005, p. 523), les santé physique et psychologique représentent un « capital humain » conduisant aux « *performances économiques des organisations et au développement des nations* ». Luthans et Youssef (2004) proposent donc de promouvoir chez les salariés des états psychologiques positifs, puisqu'ils représentent une stratégie organisationnelle permettant d'obtenir et/ou de maintenir un avantage compétitif. En effet, les salariés qui présentent une santé optimale fournissent plus d'efforts, réalisent leurs missions plus efficacement, et reportent moins d'accidents de travail et de prescriptions médicales que les salariés en moins bonne santé (Keyes & Grzywacz, 2005).

La SPT relève d'enjeux majeurs, tant sur le plan individuel (e.g., satisfaction, stress, épuisement professionnel) qu'organisationnel (e.g., absentéisme, comportements de citoyenneté organisationnelle, intentions de quitter l'entreprise). Il n'est donc pas surprenant de constater que

l'intérêt des chercheurs pour la SPT, notamment auprès des personnels des SDIS, soit en plein essor (Douesnard, 2012).

### 2.2.1 – Le bien-être et la détresse psychologiques au travail

Jusqu'à présent, nous avons pu mettre en évidence que la santé psychologique renvoie à un équilibre perçu entre la présence de manifestations positives relatives au bien-être psychologique, et l'absence de manifestations négatives relatives à la détresse psychologique (Gilbert et al., 2011), dont l'individu est susceptible de faire l'expérience dans toutes les sphères de sa vie (e.g., familiale, sociale, professionnelle). Comme nous venons de l'évoquer, il convient malgré tout de préciser que, lorsque les recherches s'intéressent plus précisément à la SPT, les dimensions mesurées doivent tenir compte du contexte étudié. Plus précisément, il est alors pertinent de choisir des mesures relatives au bien-être et à la détresse psychologiques spécifiques au contexte professionnel (e.g., affects positifs et négatifs au travail, épuisement professionnel). En effet, le travail renvoie à une sphère de vie dont les enjeux sont spécifiques et distincts des autres contextes, de telle sorte que les expériences qui y sont vécues ne sont pas comparables avec celles de la vie personnelle (e.g., assurer sa subsistance, repousses ses propres limites) (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012 ; Gilbert et al., 2011).

À cet égard, Taris et Schaufeli (2015) soulignent que les liens qui unissent les caractéristiques de l'environnement professionnel et le bien-être au travail sont susceptibles d'être plus forts que ceux entre lesdites caractéristiques et le bien-être général. Gilbert et al. (2011), quant à eux, insistent sur le fait que le bien-être au travail est plus fortement associé à la performance que le bien-être général. Par ailleurs, il semble plus approprié de mesurer le bien-être et la détresse psychologiques au travail si nous souhaitons évaluer les effets d'une intervention visant l'amélioration des conditions de travail, une des missions généralement confiées aux psychologues du travail (Taris & Schaufeli, 2015). En effet, des interventions



ciblées sur la qualité de l'environnement professionnel sont davantage susceptibles d'influencer les différentes composantes de la SPT que la santé psychologique associée à d'autres sphères de vie (e.g., satisfaction vis-à-vis de la vie familiale).

À cet égard, de nouveaux outils sont apparus sur la base de ceux précédemment décrits. D'abord, en ce qui concerne le bien-être subjectif, son opérationnalisation (i.e., affects positifs, affects négatifs, et satisfaction de vie : Diener & Lucas, 1999) avait déjà ceci d'intéressant qu'elle pouvait s'adapter à divers contextes de vie (e.g., familial, professionnel). Par conséquent, il est possible de mesurer le bien-être subjectif en contexte de travail, à travers les affects positifs et négatifs vécus au travail d'une part, et la satisfaction envers sa vie professionnelle d'autre part. Il est intéressant de constater que si certaines recherches ont étudié le bien-être subjectif au travail dans l'ensemble de son opérationnalisation originelle (i.e., affects positifs, affects négatifs et satisfaction au travail : Carter, Guan, Maples, Williamson, & Miller, 2015), d'autres études se sont penchées tantôt sur les affects (Adil & Kamal, 2016 ; Drouin et al., 2019), tantôt sur la satisfaction au travail (Scanlan, Meredith, Poulsen, 2013). Cela peut en partie s'expliquer par l'orientation théorique choisie par les auteurs, notamment s'ils s'inscrivent dans la lignée des perspectives « top down » et « bottom up » qui suggèrent des liens de causalité entre les affects et la satisfaction au travail (Diener et al., 1999).

En effet, selon celles-ci, les affects et la satisfaction au travail ne peuvent renvoyer aux dimensions d'un même construit, dans la mesure où l'une serait susceptible de conduire à l'autre. Par ailleurs, certains auteurs considèrent que la satisfaction au travail ne relève pas uniquement d'une composante cognitive (i.e., évaluative), mais également d'une composante affective (i.e., émotionnelle) (Judge, Hulin, & Dalal, 2009 ; Locke, 1976), auquel cas étudier les affects n'aurait qu'une faible plus value dans l'analyse du bien-être. Finalement, la satisfaction au travail peut se révéler être un construit plus complexe qu'une simple évaluation positive globale, dans la mesure où chaque individu est susceptible d'accorder une importance sensiblement différente à

chacune des composantes de sa vie professionnelle (Fouquereau & Rioux, 2002). Pour toutes ces raisons, certaines disparités apparaissent dans la littérature scientifique en matière de construits et d'outils, dès lors que nous étudions le bien-être subjectif au travail.

Ensuite, Gilbert et collaborateurs (2011) ont souhaité développer un questionnaire permettant de mesurer le bien-être psychologique au travail. Pour ce faire, ils se sont appuyés sur les travaux de Massé et al. (1998ac) à l'origine d'une échelle sur le bien-être psychologique. Les analyses ont montré que la structure initiale du bien-être psychologique en six facteurs (i.e., contrôle de soi, estime de soi, équilibre, engagement social, sociabilité et bonheur) n'était pas valable en contexte professionnel. Plus précisément, les résultats ont mis en lumière que le bien-être psychologique au travail se compose de trois dimensions, basées sur la majorité des items originels mais adaptés au milieu professionnel : l'une concernant son rapport à soi, à savoir la sérénité (i.e., l'individu se sent serein, équilibré sur le plan émotionnel) ; une autre concernant son rapport au travail, en l'occurrence l'engagement au travail (i.e., l'individu apprécie et s'engage pleinement dans son activité professionnelle) ; et une dernière concernant son rapport à autrui, ici l'harmonie sociale (i.e., l'individu se considère apprécié et capable d'entretenir des relations professionnelles de qualité ; Gilbert et al., 2011). Plus généralement, ces travaux confirment tout l'intérêt d'étudier le bien-être psychologique au travail avec des outils propres à ce contexte, et ayant fait l'objet d'analyses éprouvant leur validité.

Enfin, Gilbert et al. (2011) ont également tenté de valider une échelle permettant de mesurer la détresse psychologique au travail, une nouvelle fois, sur la base des travaux de Massé et al. (1998bc). Là-encore, les analyses ont montré que la structure initiale de la détresse psychologique (i.e., autodévalorisation, irritabilité/agressivité, anxiété/dépression et désengagement social) ne pouvait être conservée en l'état dès lors que nous considérons la détresse psychologique en milieu professionnel. Plus précisément, une structure tridimensionnelle a été mise en évidence : une première facette concerne le rapport à soi, à travers

l'anxiété/dépression (i.e., sentiments de stress, de tristesse, et difficultés pour affronter les problèmes) ; une seconde renvoie au rapport au travail, en l'occurrence le désengagement au travail (i.e., désintérêt pour le travail, auquel est associé un sentiment d'inutilité et l'incapacité d'entreprendre de nouveaux projets) ; et une dernière réfère au rapport à autrui, c'est-à-dire l'irritabilité/agressivité (i.e., marquées par de l'impatience à l'égard d'autrui et accompagnées de conflits avec l'entourage professionnel). Cette structure factorielle est d'autant plus intéressante qu'elle est analogue à celle du bien-être psychologique au travail, tant dans sa construction (i.e., trois dimensions) que dans son contenu (i.e., rapports à soi, au travail et à autrui). Aussi, le bien-être et la détresse psychologiques au travail permettent-ils de mettre en lumière à travers leurs opérationnalisations respectives, l'importance des relations entretenues avec l'activité elle-même, mais également avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, dans le maintien voire la promotion d'une bonne SPT.

Malgré tout, il reste complexe de traduire une conception philosophique au travers d'une variable unique et de prétendre ainsi pouvoir analyser tous les aspects de la santé psychologique. La littérature scientifique regorge à cet effet d'une multitude de construits théoriques solides, notamment en contexte professionnel (e.g., stress au travail : Carter et al., 2015 ; épuisement professionnel : Scanlan et al., 2013). Par conséquent, si les instrumentations du bien-être subjectif et psychologique se révèlent pertinentes dans le cadre de la SPT, il nous paraît également essentiel de ne pas s'y restreindre et de s'ouvrir à d'autres indicateurs de santé. Cela nous paraît d'autant plus nécessaire dès lors que l'intérêt est porté sur des populations spécifiques (e.g., personnels soignants, enseignants), comme dans le cadre de la présente thèse (i.e., personnels des SDIS). En effet, les réalités vécues par les professionnels sont profondément différentes en fonction des missions menées. C'est pourquoi il semble essentiel de s'appuyer sur des construits adaptés aux populations étudiées.

## 2.2.2 – Les indicateurs de bien-être et de mal-être au travail

### 2.2.2.1 – Le stress perçu

Le concept de stress a souvent fait l'objet d'une ambiguïté définitoire, car parfois considéré comme un mot-valise derrière lequel se cachent toutes les réalités subjectives que nous voulons bien lui associer (Machado, 2015). Cela s'explique en partie par le fait que le stress a été analysé par le biais d'indicateurs très différents, en fonction des disciplines et des sous-disciplines s'y intéressant (Gollac & Bodier, 2011). En l'occurrence, il a principalement été étudié dans le champ de la biologie (Selye, 1956) et de la psychologie (Lazarus & Folkman, 1984).

La notion de stress apparaît pour la première fois suite aux travaux de Selye (1956), s'attachant à la dimension endocrinologique de celui-ci. Après avoir décrit le stress comme une réaction non spécifique de l'organisme dans le cas d'une menace éventuelle, Selye (1956) développe le principe de syndrome général d'adaptation, selon lequel l'individu qui fait face à une situation perçue comme stressante passe par trois réactions biologiques : l'alarme, la résistance, et l'épuisement, chacune associée à des modifications hormonales (Tan & Yip, 2018). D'abord, l'alarme renvoie à la préparation de l'organisme pour faire face aux contraintes de l'environnement. Plus précisément, cela se traduit par la libération de catécholamines, hormones augmentant la fréquence cardiaque, la tension artérielle et le niveau de vigilance musculaire, permettant ainsi l'oxygénation des cellules (Selye, 1965). Ensuite, la résistance correspond au moment où l'individu se confronte à la situation stressante. Elle s'accompagne notamment de nouvelles hormones, les glucocorticoïdes, qui ont pour but d'accroître l'énergie de l'individu en augmentant son taux de glucose dans le sang. Afin d'éviter une sécrétion excessive des glucocorticoïdes, des récepteurs du système nerveux central permettent de réguler leur libération. Cela permet à l'individu de réagir, sans pour autant dépenser toute son énergie d'un seul coup (Machado, 2015). Enfin, l'épuisement se produit lorsque la situation stressante se prolonge dans

le temps. L'organisme libère les hormones en grande quantité, de telle sorte que le système nerveux y devient moins réceptif et n'est plus en mesure de les réguler. Le taux de glucose augmente excessivement, ce qui conduit à un surmenage et à l'épuisement de l'organisme : un état de stress chronique (Selye, 1965). Ici, le stress est donc évalué au regard d'indicateurs hormonaux, preuves des réactions physiologiques de l'organisme lors d'une situation estimée comme potentiellement menaçante.

Le stress a ensuite été étudié dans le champ de la psychologie. Dans leur approche transactionnelle, Lazarus et Folkman (1984) considèrent qu'une personne perçoit du stress lorsqu'elle évalue une situation comme excédant ses ressources et pouvant menacer son bien-être. Autrement dit, elle ressent du stress lorsqu'elle perçoit des contraintes dans son environnement dans un premier temps, et des ressources insuffisantes pour y faire face dans un second temps. Ce modèle a l'avantage de prendre en considération la subjectivité vécue par l'individu. En effet, il tient compte de l'évaluation individuelle des événements considérés stressants plutôt que de l'occurrence ou de la gravité de l'événement lui-même, mais également de la signification psychologique accordée à l'événement par l'individu (Kelso, French, & Fernandez, 2005). Une même situation peut donc apparaître stressante pour certains, et sans la moindre conséquence pour d'autres. À la lumière de ce postulat, « *le stress ne réside ni dans l'environnement, ni dans l'individu, mais dans la transaction entre l'individu et l'environnement* » (Machado, 2015, p. 125).

Cohen, Kamarck et Mermelstein (1983) se sont appuyés sur les travaux de Lazarus (1977) et l'analyse transactionnelle du stress pour développer une échelle permettant de mesurer le stress perçu par l'individu. Plus précisément, ces auteurs s'appuient sur la définition du stress selon laquelle celui-ci survient lorsque la situation est évaluée comme contraignante ou menaçante, et que les ressources de l'individu sont considérées comme insuffisantes pour y faire face. Bien que Cohen et al. (1983) reconnaissent les avantages d'une mesure objective du stress (e.g., estimer

le risque de maladie associé à la survenue d'événements identifiables, éviter les biais associés aux mesures subjectives), ils soulignent également l'importance de disposer d'une mesure auto-rapportée. Par exemple, « *la comparaison des validités prédictives des mesures objectives et subjectives pourrait aider à clarifier le rôle du processus d'évaluation dans la relation entre les facteurs de stress objectifs et la maladie* » (Cohen et al., 1983, p. 386). Ces mesures peuvent également être utilisées conjointement afin de déterminer si certaines caractéristiques relatives à l'individu (e.g., résilience) et à l'environnement (e.g., soutien social), sont susceptibles de protéger les personnes des conséquences délétères des événements stressants (Cohen & Williamson, 1988).

Par ailleurs, il a été démontré que les scores de stress issus de mesures auto-rapportées, sont plus prédictifs des résultats liés aux indicateurs de santé, comparativement à un simple décompte du nombre d'événement stressants vécus (Cohen et al., 1983). Ces chercheurs ont choisi de développer une échelle non-spécifique, s'appuyant sur la conception transactionnelle du stress et évaluant l'importance accordée à des événements de vie considérés comme menaçants, c'est-à-dire « *non prévisibles, incontrôlables et pénibles* » (Cohen et al., 1983, p. 387). Les qualités psychométriques de cette échelle se sont révélées satisfaisantes dans de nombreux autres pays (États-Unis : Taylor, 2015 ; France : Cerclé, Gadéa, Hartmann, & Lourel, 2008 ; Japon : Mimura & Griffiths, 2004 ; Mexique : Ramírez & Hernández, 2007) quelle que soit la version choisie (i.e., 4 items : Dupret & Bocéréan, 2013 ; 10 items : Bellinghausen, Collange, Botella, Emery, & Albert, 2009 ; 14 items : Cohen et al., 1983) et auprès de populations diversifiées (e.g., étudiants : VanKim & Nelson, 2013 ; salariés : Collange, Bellinghausen, Chappé, Saunder, & Albert, 2013 ; population présentant des troubles psychiatriques : Hewitt, Flett, & Mosher, 1992).

Bien que la structure de l'échelle ait longtemps été questionnée (Cohen & Williamson, 1988 ; Hewitt et al., 1992), de nombreuses études ont mis en évidence un modèle de mesure

bidimensionnel (Dupret & Bocéréan, 2013). D'abord, Cohen et Williamson (1988) ont proposé de distinguer un premier facteur concernant les items afférant aux états négatifs (e.g., ne pas se sentir capable de contrôler son environnement) et un second facteur associé aux items traitant des états positifs (e.g., pouvoir faire face aux événements efficacement). Ensuite, d'autres terminologies ont été proposées (e.g., détresse générale et contrôle perçu : Hewitt et al., 1992 ; perceptions de détresse et capacité à faire face : Mimura & Griffiths, 2004), mais l'approche la plus couramment retenue dans la littérature fait la distinction entre un facteur relatif à la perception d'un vécu difficile et un facteur relatif à la capacité perçue de l'individu à faire face à son environnement (Cerclé et al., 2008 ; Dupret & Bocéréan, 2013).

En milieu professionnel, Bellinghausen et collaborateurs (2009) ont, quant à eux, distingué un premier facteur sur le niveau de débordement perçu et un second sur l'efficacité personnelle perçue à l'aide d'une version française de l'échelle développée par Cohen et al. (1983). Le débordement perçu renvoie au sentiment d'être dépassé par les événements et à la possibilité que les situations vécues constituent une menace ou une contrainte pour l'individu. Il ne renvoie pas à une forme de vulnérabilité ou à une détresse psychologique, mais à « *des contraintes réelles qui engendrent, chez l'individu, un état perçu de débordement* » (Bellinghausen et al., 2009, p. 371). L'efficacité personnelle perçue, quant à elle, rend compte de la capacité estimée par l'individu à faire face aux événements potentiellement menaçants. Il s'agit plus précisément de sa croyance en sa capacité à maîtriser le débordement perçu. Par ailleurs, l'efficacité personnelle perçue ne réfère pas aux stratégies adaptatives que l'individu pourrait mettre en œuvre pour faire face aux contraintes perçues, mais plutôt à la capacité générale de l'individu à faire face aux événements perçus comme menaçants. Cette terminologie s'inscrit dans la continuité des travaux menés sur l'analyse transactionnelle du stress (Lazarus & Folkman, 1984).

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 1998, 2002) est une approche théorique complémentaire permettant une compréhension affinée du stress. Elle postule que l'individu a une motivation naturelle à obtenir, conserver, protéger et promouvoir les ressources qu'il valorise, dans la mesure où celles-ci préservent son bien-être (Hobfoll, 1998). En effet, les ressources lui permettent notamment de faire face aux événements menaçants (Hobfoll, 2002). Aussi, le stress survient lorsque les ressources sont menacées ou perdues ou encore lorsque l'individu ne parvient pas à les restaurer. En outre, il convient d'ajouter que la nature de ces ressources (e.g., matérielle, comme la rémunération ; sociale, comme le soutien social des collègues) et leur quantité respective (i.e., faible par rapport à élevée) peuvent varier d'un individu à l'autre. Autrement dit, il est possible que les ressources investies au cours d'un même événement ne soient pas identiques d'un individu à l'autre, et que les ressources investies par un même individu diffèrent en fonction de l'événement menaçant vécu.

Dans la continuité de ces travaux, Hobfoll et Shirom (2000) présentent quatre éléments essentiels en lien avec cette approche théorique. Premièrement, les individus doivent utiliser certaines ressources disponibles s'ils souhaitent limiter leur perte, les préserver, ou en obtenir de nouvelles. Par exemple, un agent des SDIS peut décider d'investir ses ressources dans la réalisation d'un projet de service visant l'amélioration du fonctionnement de l'organisation (e.g., implémentation d'un nouveau logiciel de gestion de l'alerte utilisé par le département). Si ce projet se révèle un succès au sein du SDIS, il est possible que l'agent développe de nouvelles ressources, comme la reconnaissance par ses pairs ou la maîtrise de nouvelles compétences (e.g., gestion de projet).

Deuxièmement, les individus qui ont le plus de ressources sont moins exposés à la perte de ressources et davantage capables d'en mobiliser de nouvelles. À l'inverse, les individus disposant de peu de ressources sont plus sujets à leur perte et bénéficient de moins d'opportunités pour les restaurer. En effet, un agent qui se perçoit comme compétent et auquel des moyens



financiers sont alloués, peut davantage s'investir dans les projets du SDIS. La potentielle réussite qui suivra pourra lui permettre d'obtenir de nouvelles ressources (e.g., reconnaissance, primes). Autre exemple, les personnels avec un faible soutien social de la part de leurs collègues ou de leur hiérarchie, ne font pas ou peu appel à leur entourage professionnel lorsqu'ils rencontrent des difficultés pour accomplir leurs tâches (e.g., manque de clarté dans les consignes ou les objectifs fixés). Ils sont alors plus vulnérables aux événements menaçant leurs ressources, dans la mesure où ils se retrouvent seuls face aux contraintes de l'environnement. Dans de telles circonstances, ils risquent également de perdre une partie de leurs ressources s'ils n'atteignent pas les objectifs fixés (e.g., individuelles telles que la confiance en soi ou sociales telles que la confiance de leur supérieur hiérarchique).

Troisièmement, le stress ne renvoie pas à un événement isolé, mais à un enchaînement d'événements qui peuvent se traduire par des pertes ou des gains de ressources successifs. En outre, les individus qui disposent d'un réservoir de ressources élevé, sont susceptibles de faire l'expérience de cycles de gains, tandis que ceux disposant d'un faible réservoir de ressources, peuvent être confrontés à des cycles de pertes. Un agent qui mène à bien les missions imposées par le SDIS (e.g., être en mesure d'appréhender tous les publics rencontrés au cours des interventions) peut obtenir de nouvelles ressources et s'inscrire dans une succession de gains : le développement de nouvelles compétences professionnelles (e.g., gestion du risque suicidaire, gestion des comportements agressifs), qui génère des niveaux de reconnaissance plus élevés de la part de la hiérarchie (e.g., feed-back positifs, remerciements), qui à leur tour entraînent une augmentation de l'estime de soi et des affects positifs ressentis. À l'inverse, un agent qui accomplit un nombre croissant d'interventions (e.g., surcharge de travail), risque d'y investir une quantité de ressources excessive et de développer des niveaux d'épuisement plus élevés (e.g., fatigue physique et émotionnelle), entraînant une succession de pertes. Celles-ci peuvent se traduire par une diminution de l'énergie nécessaire pour appréhender l'ensemble des

problématiques rencontrées par les victimes (e.g., impatience, irritabilité, frustration), une diminution de l'estime des collègues et de la hiérarchie (e.g., reproches, recadrages), puis une diminution de la motivation et de la satisfaction au travail. En d'autres termes, ces cycles de gains procurent aux individus une énergie positive nouvelle (Hobfoll & Shirom, 2000).

Quatrièmement, un individu qui dispose d'une quantité de ressources élevée, accepte des défis ou recherche des opportunités pour en obtenir de nouvelles, même si cela signifie en investir en contrepartie. Bien sûr, cela n'est pas le cas d'un individu qui a un faible réservoir de ressources qui, quant à lui, tente d'éviter les situations pouvant mobiliser de nombreuses ressources. Par exemple, un agent qui considère pouvoir faire confiance à sa hiérarchie (i.e., ressource pour l'individu), est susceptible de formuler plus de propositions en vue d'améliorer le fonctionnement du service (e.g., formations sur le management), et même de s'investir dans les missions associées (e.g., lancer un appel à projet, sélectionner les formateurs, organiser les sessions de formation). Cela lui donne alors l'opportunité de s'investir dans des missions nouvelles, intéressantes et stimulantes, favorisant son développement personnel (e.g., dépasser ses propres limites) et professionnel (e.g., acquérir de nouvelles compétences).

Plus généralement, Hobfoll et Shirom (2000) postulent que le meilleur moyen de résister au stress et de développer la résilience, est d'interrompre les cycles de pertes d'une part, et de créer les cycles de gains d'autre part. Tout en s'inscrivant dans la continuité des travaux de Lazarus et Folkman (1984), la théorie de la conservation des ressources se démarque des autres modèles explicatifs en stipulant que les individus ne faisant pas actuellement l'expérience d'un stress, créent des réservoirs de ressources en amont des menaces vécues (Hobfoll & Shirom, 2000).

En milieu professionnel, un environnement menaçant les ressources de l'individu se caractérise par la présence de contraintes excessives liées à l'organisation du travail (Machado, 2015). Aussi, est-il apparu essentiel de pouvoir évaluer dans quelle mesure les salariés

percevaient leur environnement comme contraignant et dépassant leurs ressources, autrement dit, dans quelle mesure ils se percevaient stressés. Plusieurs modèles ont été proposés mais l'un d'eux s'est longtemps démarqué au cœur de la littérature (Kristensen, 1996) : le modèle de Karasek (1979), selon lequel le stress vécu au travail est la conséquence de deux facteurs majeurs, la demande psychologique et la latitude décisionnelle. La demande psychologique renvoie à l'exigence de la tâche, qui peut requérir des efforts physiques, émotionnels ou cognitifs. La latitude décisionnelle, quant à elle, se définit comme le degré de contrôle des salariés sur leur travail, c'est-à-dire sur l'organisation des tâches et les compétences mobilisées pour les exécuter. En fonction de leur niveau respectif (i.e., faible ou élevé), Karasek (1979) identifie quatre situations susceptibles d'être observées : 1) lorsque la demande psychologique et la latitude décisionnelle sont faibles, le salarié est considéré comme passif ; 2) lorsque la demande psychologique est faible et la latitude décisionnelle élevée, le salarié est perçu comme détendu ; 3) lorsque la demande psychologique est élevée et la latitude décisionnelle faible, le salarié est considéré comme stressé, il s'agit alors de la situation la plus délétère en raison de la souffrance psychique à laquelle elle est associée ; et 4) lorsque la demande psychologique et la latitude décisionnelle sont élevées, le salarié est perçu comme actif, la situation la plus bénéfique pour ce dernier puisqu'elle lui permet de se développer pleinement.

En 1990, Karasek et Theorell actualisent ce modèle en y ajoutant une dimension supplémentaire, le soutien social. Celui-ci se traduit par l'attention, l'intérêt et l'aide portés par les collègues ou le supérieur hiérarchique (Pelfrene et al., 2001). Plus précisément, cette ressource est considérée comme une variable modératrice, susceptible de limiter les effets négatifs de la demande psychologique sur le stress ressenti par l'individu (e.g., explicitation des consignes et des objectifs par le supérieur hiérarchique), et de renforcer les effets positifs de la latitude décisionnelle (e.g., prise d'initiatives de la part du salarié). À cet égard, Karasek et Theorell (1990) suggèrent que les conditions les plus favorables pour un salarié sont caractérisées

par des niveaux faibles de demande psychologique couplés à des niveaux élevés de latitude décisionnelle et de soutien social. À l'inverse, un environnement au sein duquel l'individu percevrait une demande psychologique élevée, une faible latitude décisionnelle et un faible soutien social, risquerait d'entraîner un état stress intense et une détérioration de l'état de santé.

Néanmoins, le modèle de Karasek et Theorell (1990) comporte un certain nombre de limites, semblables par ailleurs à d'autres modèles théoriques (e.g., modèle effort-récompense de Siegriest, 1996). D'abord, il n'intègre que trois dimensions relatives à l'environnement de travail. Il ne permet donc pas d'explorer d'autres contraintes associées au monde professionnel mises en évidence au cours de ces dernières années (e.g., conflits éthiques ; Machado, 2015). Il s'avère donc tout particulièrement réducteur dès lors que nous souhaitons étudier finement l'environnement de travail des personnels, et ce d'autant plus lorsque nous portons notre intérêt sur des populations spécifiques et leurs propres contraintes (e.g., fluctuation du nombre d'interventions chez les SP). Ensuite, comme nous l'avons évoqué précédemment, il est nécessaire de prendre en considération la subjectivité vécue par l'individu lorsque nous nous intéressons au stress (Hobfoll, 1998, 2002 ; Lazarus & Folkman, 1984), à travers notamment l'importance et la signification psychologique accordées par chacun à un même événement (Kelso, French, & Fernandez, 2005). À cet égard, les effets des trois dimensions du modèle de Karasek et Theorell (1990) sur le stress perçu pourraient varier en fonction des caractéristiques individuelles et de la profession exercée. Outre ces limites conceptuelles, il est également important de souligner les réserves émises quant aux qualités psychométriques du questionnaire utilisé pour mesurer la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social (Lesage, Berjot, & Deschamps, 2012). Par exemple, certains auteurs montrent que la demande psychologique reflète un construit unidimensionnel (Eum et al., 2007 ; Sasaki et al., 2020 ; Vilas-Boas & Cerqueira, 2017), alors que d'autres n'ont pas mis évidence cette structure unidimensionnelle, dévoilant plutôt que les données collectées s'ajustaient mieux à un modèle

bidimensionnel (e.g., demande physique et demande mentale ; Karasek et al., 1998 ; Niedhammer, 2002).

À cet égard, il serait intéressant d'intégrer d'autres facteurs organisationnels, managériaux ou collectifs, dans l'analyse et la compréhension du stress chez les personnels des SDIS. Par exemple, plusieurs auteurs ont mis en évidence le fait que la justice organisationnelle (i.e., perception de l'équité sur le lieu de travail concernant les règles et les normes sociales qui régissent l'entreprise sur le plan de la distribution des ressources et des avantages, des processus et des procédures conditionnant cette distribution, et des relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions : Colquitt, 2001 ; Folger & Cropanzano 1998) et le soutien organisationnel perçu sont négativement associés au stress perçu (Labrague, McEnroe Petite, Leocadio, Van Bogaert, & Tsaras, 2018 ; Pérez-Rodríguez, Topa, & Beléndez, 2019). En effet, lorsque l'individu ne se sent pas traité équitablement, qu'il a le sentiment que les règles morales établies ne sont pas respectées et qu'une action immorale est menée à son encontre, ou encore lorsqu'il a l'impression que l'organisation ne se soucie pas de son bien-être et ne tient pas compte de ses contributions, il est susceptible de faire l'expérience d'une tension psychologique intense et néfaste. Cela s'explique plus particulièrement par le fait que la justice organisationnelle et le soutien organisationnel perçu permettent de répondre à certains besoins socio-émotionnels (e.g., soutien émotionnel, reconnaissance de la hiérarchie) (Labrague et al., 2018).

Au regard des effets délétères du stress perçu sur la santé des salariés (e.g., troubles anxieux et dépressifs : Collange et al., 2013) et le fonctionnement des organisations (e.g., perte de productivité : Hirigoyen, 2014), les politiques nationales et internationales se sont naturellement emparées du sujet (Albert, Bellinghausen, Collange, & Soula, 2010). Conformément aux travaux précédemment détaillés (e.g., Cohen et al., 1983 ; Lazarus & Folkman, 1984), l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (2002) souligne

que le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face (2002, p. 1). Par ailleurs, selon l'ANI sur le stress au travail (2008, p. 2), « *l'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses* ». Autrement dit, lorsque les salariés sont intensément et fréquemment exposés aux contraintes de leur activité professionnelle, ils peuvent faire l'expérience d'un stress chronique susceptible d'altérer leur état de santé. En effet, Motowidlo, Packard et Manning (1986) ont déjà mis en évidence les relations qui unissent les événements stressants intenses et/ou fréquents d'une part, et le stress perçu d'autre part. Plus précisément, ces deux catégories d'événements sont positivement reliées au stress perçu, avec une association significative plus forte en ce qui concerne les événements stressants intenses. Ces résultats ont par ailleurs été confirmés plus récemment (Marien & Michel, 2015) et soulignent la nécessité pour les organisations de tenir compte de la pression générée par certains événements professionnels si celles-ci souhaitent limiter le stress de leurs personnels.

Concernant les effets du stress perçu en milieu professionnel, Smith, Hughes et al. (2018) ont mis en évidence le fait que celui-ci était positivement associé aux conflits travail-famille et à l'épuisement professionnel. Les effets néfastes du stress sur la santé psychologique des salariés ont été confirmés dans de nombreuses recherches, notamment pour ce qui concerne la satisfaction au travail (Khamisa, Peltzer, Ilic, & Oldenburg, 2017 ; Tziner, Rabenu, Radomski, & Belkin, 2015), la rumination liée au travail (Vahle-Hinz, Bamberg, Dettmers, Friedrich, & Keller, 2014), ou encore les troubles anxieux et dépressifs (Collange et al., 2013). En outre, le stress perçu altère le fonctionnement cognitif et émotionnel de l'individu (Khamisa et al., 2015 ; Lee et al., 2018 ; Smith, Hughes et al., 2018). D'autres études ont montré que le stress perçu avait des effets délétères sur la santé physique des salariés (Pflanz & Ogle, 2006), et plus

particulièrement en ce qui concerne les facteurs de risque de maladies cardiovasculaires (Béjean & Sultan-Taieb, 2005 ; Kivimäki & Kawachi, 2015).

Plus précisément, une exposition chronique au stress en milieu professionnel peut altérer le système nerveux autonome et les réponses neuroendocriniennes liées au stress (Chandola, Brunner, & Marmot, 2006). De fait, ces réponses activent l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien, qui stimule à son tour la sécrétion excessive de cortisol afin de faire face à cette exposition chronique. La sécrétion de cortisol liée au stress est associée au développement de maladies chroniques comme l'obésité ou l'hypertension, augmentant ainsi les risques de développer des maladies cardiovasculaires à plus long terme (Yoo & Franke, 2011). Enfin, le stress perçu est associé à des niveaux plus faibles de performance (Chen & Silverthorne, 2008 ; Wu, 2011) et à une dégradation du fonctionnement des organisations en général (e.g., augmentation du turnover : Tziner et al., 2015). En effet, les individus faisant l'expérience d'un stress élevé mobilisent leurs ressources pour affronter les contraintes de leur environnement professionnel, plutôt que pour l'accomplissement des tâches ou l'atteinte des objectifs (Jamal, 2011). À cet égard, les dégâts financiers associés au stress sont élevés, puisqu'ils reviendraient au niveau européen à 3 ou 4 % du produit intérieur brut (Hirigoyen, 2014). Plus précisément, les coûts associés au stress professionnel s'élèveraient à 20 milliards d'euros au sein de l'Union Européenne, et les maladies cardiovasculaires générées des niveaux élevés de stress, entre 388 et 715 millions d'euros en France (Béjean & Sultan-Taieb, 2005).

Malheureusement, malgré ces nombreux constats alarmants, seules 26 % des entreprises déclarent avoir mis en place des procédures permettant de limiter le stress professionnel (Sassi & Neveu, 2010). Un contraste fort entre d'une part, la nécessité d'une prise en charge du stress professionnel au regard des enjeux humains et organisationnels, et d'autre part, l'inertie des structures quant à la mise en place de procédures efficaces. Aussi, est-il devenu essentiel d'identifier les facteurs à l'origine du stress perçu en milieu professionnel, notamment auprès de

populations spécifiques comme celle des SP, afin de proposer des interventions limitant le stress perçu et en accompagnant les personnels lorsque cela se révèle nécessaire.

#### 2.2.2.2 – L'épuisement émotionnel

Le concept d'épuisement professionnel, ou *burnout*, est apparu dans les années 1970, introduit par Freudenberger (1974, 1975) et décrit comme un épuisement émotionnel progressif ainsi qu'une perte de motivation et d'engagement des volontaires d'une clinique exerçant auprès d'une population toxicomane. Plus généralement, il renvoie à un état d'épuisement des personnels qui apparaît lorsque les contraintes inhérentes à leur activité et les exigences qui y sont associées sont trop élevées, ou lorsque les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur de l'engagement et des efforts fournis. En parallèle, mais indépendamment, diverses recherches ont été menées afin de comprendre comment les professionnels de santé et les travailleurs sociaux faisaient face aux exigences émotionnelles de leur travail (Maslach, 1976, 1982). Les entretiens réalisés ont montré que certains personnels étaient susceptibles d'éprouver un sentiment d'épuisement, caractérisé par une perte des ressources émotionnelles de l'individu et par des attitudes et comportements négatifs à l'égard des clients ou des patients. Ces résultats ont conduit Maslach et ses collaborateurs (Maslach & Jackson, 1981 ; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996 ; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) à définir l'épuisement professionnel comme un syndrome qui se manifeste chez les personnes exerçant un travail à caractère relationnel, et caractérisé par trois dimensions que sont l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation, et la réduction du sentiment d'accomplissement personnel.

En l'occurrence, l'épuisement émotionnel est défini comme le sentiment d'être épuisé émotionnellement, de ne plus disposer des ressources émotionnelles nécessaires à la réalisation de son travail. La dépersonnalisation renvoie quant à elle à des attitudes négatives, caractérisées par l'indifférence ou le cynisme à l'égard des usagers (e.g., patients, clients) et de l'entourage



professionnel (e.g., collègues). Les individus se détachent alors de leur travail (e.g., devenir insensible à ses performances ou aux autres aspects de son travail). Finalement, la réduction du sentiment d'accomplissement personnel correspond à une diminution du sentiment de compétence et de productivité, à l'incapacité de pouvoir répondre convenablement aux exigences du travail (Maslach et al., 2001). Même si de nombreux chercheurs se sont appuyés sur cette modélisation (Schaufeli & Enzmann, 1998), l'étude et la compréhension de l'épuisement professionnel ont longtemps été restreintes aux professions aidantes (e.g., soignants ; Kahn, 1978) ou relationnelles (e.g., enseignants ; Maslach, 1982), susceptibles de générer une charge émotionnelle chronique qui apparaît lorsque les salariés s'occupent de personnes présentant diverses problématiques. Or, plusieurs auteurs ont mis en évidence l'intérêt d'étudier l'épuisement professionnel auprès d'autres populations, dont la dimension relationnelle n'est pas le cœur de mission (Demerouti et al., 2001 ; Schaufeli & Enzmann, 1998), voire même « *dépourvues de cet enjeu* » (Zawieja & Guarnieri, 2015, p. 14).

Face à ce constat, d'autres modèles ont été proposés (e.g., Demerouti, Bakker, Nachreiner & Ebbinghaus, 2002 ; Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005 ; Pines & Aronson, 1988). Par exemple, Shirom et Melamed (2006) ont présenté un modèle s'appuyant sur trois dimensions, à savoir l'épuisement émotionnel, la fatigue physique, et la lassitude cognitive. L'épuisement émotionnel renvoie ici à la perte des ressources émotionnelles nécessaires pour s'investir dans les relations interpersonnelles au travail. La fatigue physique fait référence à la sensation de fatigue et aux faibles niveaux d'énergie dans l'exécution des tâches professionnelles au quotidien. Quant à la lassitude cognitive, elle correspond aux difficultés ressenties par l'individu à se concentrer et à mobiliser rapidement ses capacités intellectuelles, à travers notamment un ralentissement de la pensée et la réduction de l'agilité mentale (Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira, 2006 ; Sassi & Neveu, 2010 ; Shirom et Melamed, 2006). Cette modélisation s'inscrit directement dans la continuité des travaux de Hobfoll (1989, 1998, 2002)

et de la théorie de la conservation des ressources (Shirom & Melamed, 2006). Comme expliqué précédemment, celle-ci postule que l'individu a une motivation naturelle à obtenir, conserver, protéger et promouvoir les ressources qu'il valorise, dans la mesure où celles-ci préservent son bien-être (Hobfoll, 1998). À l'inverse, la perte continue de ressources ou l'impossibilité pour l'individu de les restaurer, conduit à des niveaux de stress plus élevés (Hobfoll & Shirom, 2000), et à terme, à des manifestations chroniques de mal-être et à une détérioration de l'état de santé (Hobfoll, 2002).

Outre la possibilité qu'elle offre d'étudier l'épuisement professionnel auprès d'autres populations que celles exerçant un métier à caractère relationnel (Melamed, Shirom, & Froom, 2003), cette modélisation proposée par Shirom et Melamed (2006) limite également certaines confusions conceptuelles (Sassi et Neveu, 2010). Par exemple, l'épuisement professionnel renvoie à un concept à part entière, un indicateur de mal-être psychologique dont les dimensions renvoient à des symptômes, et non aux stratégies adaptatives qui y seraient associées (i.e., la dépersonnalisation, c'est-à-dire une distanciation entre soi et autrui dont l'objectif est de se prémunir des coûts émotionnels associés aux aspects interpersonnels inhérents à l'activité professionnelle) ou à ses conséquences en termes de performance perçue (i.e., réduction du sentiment d'accomplissement personnel, Shirom & Melamed, 2006).

Par ailleurs, de nombreuses recherches se sont intéressées à l'épuisement professionnel dans sa globalité (Ahola, Hakanen, Perhoniemi, & Mutanen, 2014 ; Leiter & Maslach, 2016 ; Upadyaya, Vartiainen, & Salmela-Aro, 2016), alors que d'autres se sont concentrées sur certaines de ses dimensions (e.g., épuisement émotionnel et dépersonnalisation : Hakanen & Schaufeli, 2012 ; épuisement émotionnel et cynisme : Mäkikangas, Hyvönen, & Feldt, 2017), voire même sur l'épuisement émotionnel uniquement (Caesens & Stinglhamber, 2019 ; Halbesleben, 2009 ; Rohde, 2018). En somme, les choix conceptuels sont loin d'être unanimes dans l'étude de l'épuisement professionnel. Néanmoins, plusieurs auteurs considèrent que

l'épuisement émotionnel est la composante centrale de l'épuisement professionnel (Arens & Morin, 2016 ; Halbesleben & Bowler, 2007 ; Sassi & Neveu, 2010). En effet, il a été constaté que l'épuisement émotionnel était plus fortement relié aux contraintes professionnelles (e.g., surcharge de travail, conflits interpersonnels) et aux conséquences délétères observées (e.g., absentéisme, turnover), que les autres dimensions de l'épuisement professionnel (Demerouti et al., 2001). L'épuisement émotionnel est également la dimension la plus prédictive de l'épuisement professionnel en termes de performance et de turnover (Wright & Cropanzano, 1998). Ces résultats ont été confirmés dans plusieurs méta-analyses (Alarcon, 2011 ; Lee & Ashforth, 1996), renforçant par la même occasion l'intérêt d'étudier plus spécifiquement l'épuisement émotionnel (Arens & Morin, 2016).

D'une part, au niveau individuel, l'épuisement émotionnel est associé à des conséquences négatives pour l'état de santé des salariés. En effet, plusieurs études ont montré que l'épuisement émotionnel était positivement associé à diverses manifestations d'ordre psychologique (e.g., symptômes dépressifs : Hakanen & Schaufeli, 2012 ; Xu et al., 2020 ; troubles de l'humeur et de l'anxiété : Tuithof et al., 2017). L'épuisement émotionnel est également susceptible d'engendrer une altération du fonctionnement social et émotionnel (Tuithof et al., 2017), mais plus généralement encore, une diminution de la satisfaction au travail (Karl & Peluchette, 2006 ; Rohde, 2018) et de la satisfaction de vie (Hakanen & Schaufeli, 2012). Ces effets peuvent être expliqués à la lumière des postulats de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2002). Selon cette approche, il est nécessaire d'investir des ressources pour pouvoir préserver celles que nous possédons déjà et en obtenir de nouvelles (Hobfoll & Shirom, 2000). En outre, à quantités égales, une perte de ressources a des effets disproportionnés comparativement à un gain de ressources. À cet égard, les salariés faisant l'expérience de conflits interpersonnels fréquents ou à une charge de travail excessive, subissent une perte de leurs ressources tout particulièrement saillante, et deviennent dès lors moins sensibles au soutien social de leurs

collègues ou à la reconnaissance de leur supérieur hiérarchique (Hobfoll & Shirom, 2000). Or, dans la mesure où l'épuisement émotionnel renvoie par définition au fait de se sentir vidé desdites ressources, il devient difficile pour une personne épuisée émotionnellement de préserver celles qui lui restent ou d'en récupérer de nouvelles. L'individu finit alors par être dans l'incapacité de solliciter un soutien social pourtant nécessaire en raison notamment de l'altération de son fonctionnement général (e.g., incapacité à poursuivre des activités sociales « normales » en raison de problèmes physiques ou émotionnels : Tuithof et al., 2017).

Cette absence de ressources et l'impossibilité de les restaurer conduisent à une augmentation du stress (Hobfoll & Shirom, 2000), et par conséquent, à une détérioration de l'état de santé. Plus précisément, il a été démontré que l'épuisement émotionnel était positivement relié à des risques de maladies cardio-vasculaires (Hallman, Burell, Setterlind, Oden, & Lisspers, 2001 ; Honkonen et al., 2006) et aux troubles musculo squelettiques (Gholami, Pahlavian, Akbarzadeh, Motamedzade, & Moghaddam, 2016 ; Manville, El Akremi, Niezborala, & Mignonac, 2016 ; Soares & Jablonska, 2004). Bien que les mécanismes physiologiques permettant d'expliquer de telles relations soient encore peu connus (Armon, Melamed, Shirom, & Shapira, 2010 ; Manville et al., 2016), l'existence d'une causalité entre l'épuisement émotionnel et une altération de la santé physique est indéniable. Cela pourrait en partie s'expliquer par le fait que l'épuisement professionnel renvoie à une perte totale des ressources énergétiques (Sassi & Neveu, 2010 ; Shirom & Melamed, 2006) résultant d'une exposition prolongée à un stress professionnel chronique (Hobfoll & Shirom, 2000 ; Maslach, 2003). À cet égard, et en raison des différentes manifestations physiologiques occasionnées par le stress, la perte des ressources adaptatives pourrait à long terme engendrer une hausse des maladies cardio-vasculaires et une intensification des douleurs liées aux troubles musculosquelettiques. Épuisé, l'individu ne serait alors plus en mesure de prendre suffisamment soin de lui-même.

D'autre part, l'épuisement émotionnel a des effets négatifs sur les attitudes et les comportements professionnels des salariés, des effets qui ne sont pas sans incidence sur le bon fonctionnement des organisations. Plus précisément, de nombreuses études ont mis en évidence les liens négatifs entre d'une part, l'épuisement émotionnel, et d'autre part, l'engagement organisationnel (Moon & Hur, 2011 ; Shahid et al., 2018), la loyauté organisationnelle (Shahid, Nisar, Azeem, Hameed, & Hussain, 2018) ou les comportements de citoyenneté organisationnelle (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003 ; Janssen, Lam, & Huang, 2010). En effet, un salarié épuisé émotionnellement ne dispose plus des ressources nécessaires pour interagir efficacement avec les autres membres de l'organisation, dans la mesure où cette composante de l'épuisement professionnel renvoie directement aux difficultés de l'individu de gérer les caractéristiques relationnelles de son travail (Shirom & Melamed, 2006). Le salarié n'est donc plus en capacité de s'engager pleinement au sein de l'organisation, et d'y exprimer sa fidélité en répondant à l'ensemble des demandes qui lui sont formulées.

À l'inverse, l'épuisement émotionnel est positivement relié à l'absentéisme (Carson, Baumgartner, Matthews, & Tsouloupas, 2010 ; Vignoli, Guglielmi, Bonfiglioli, & Violante, 2016) et à l'intention de turnover (Caesens & Stinglhamber, 2019 ; Green, Miller, & Aarons, 2013 ; Reb, Narayanan, Chaturvedi, & Ekkirala, 2017). Cela s'explique principalement par le fait qu'un salarié présentant des niveaux élevés d'épuisement émotionnel, risque d'être confronté à des problèmes de santé (Green et al., 2013) et de ne plus être en capacité de venir sur son lieu de travail (i.e., absentéisme). Par ailleurs, il est probable qu'une personne épuisée émotionnellement par son activité professionnelle, envisage de quitter son emploi afin de fuir les difficultés liées à son état de fatigue et de retrouver un équilibre psychologique optimal (Caesens & Stinglhamber, 2019). Cela n'est évidemment pas sans conséquence pour les organisations, puisque l'absentéisme et le turnover représentent des coûts humains et financiers importants

(Matrix, 2013). Mais ce ne sont pas les seuls attitudes et comportements associés à l'épuisement émotionnel susceptibles de compromettre la pérennité et la réussite d'une organisation.

En effet, plusieurs études ont montré que l'épuisement émotionnel a également des effets néfastes sur la performance des personnels, quelle que soit l'activité professionnelle exercée (e.g., Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003 ; Halbesleben & Bowler, 2007 ; Wright & Cropanzano, 1998). Par exemple, Arens et Morin (2016) ont montré que l'épuisement émotionnel des enseignants influence négativement les résultats scolaires des élèves. En effet, les personnels épuisés s'appuient sur des stratégies de gestion de classe moins efficaces et témoignent de plus de difficultés à faire face aux comportements perturbateurs des élèves, comparativement à ceux n'exprimant pas d'épuisement émotionnel (Chang, 2009). Chez les personnels soignants cette fois, Van Bogaert et ses collègues (2014) ont mis en évidence que l'épuisement émotionnel est associé à une moins bonne qualité des soins délivrés aux patients et à une moindre satisfaction de ces derniers. En raison de la charge émotionnelle associée à la profession, il est possible que les personnels soignants adoptent des attitudes et des comportements de distanciation envers les patients, dans le but de préserver leur bien-être mais susceptibles de compromettre la qualité des relations interpersonnelles. En effet, cette distanciation pourrait notamment se traduire par une diminution de la bienveillance et de l'empathie des personnels à l'égard des patients (Van Bogaert et al., 2014).

Enfin, et dans la continuité des travaux de Neto, Ferreira, Martinez et Ferreira (2017) mettant en lumière les effets négatifs et indirects de l'épuisement émotionnel sur la concentration (i.e., à travers le bien-être psychologique), une recherche plus récente encore s'est penchée sur le cas des professionnels de la vente (Lussier, Hartmann, & Bolander, 2019). Les résultats ont montré que l'épuisement émotionnel de ces professionnels entraîne des comportements non-éthiques (i.e., actions considérées comme moralement inacceptables par le plus grand nombre ; Jones 1991), qui à leur tour, conduisent à une diminution de la performance perçue par le

superviseur. En effet, cette activité professionnelle implique une pression importante au niveau des objectifs de vente à atteindre. Pour réussir sans pour autant finir épuisés, les vendeurs peuvent être amenés à adopter des comportements inadéquats vis-à-vis des clients, afin d'augmenter les ventes même au détriment des intérêts de ces derniers. Or, les comportements éthiques sont étroitement liés au développement de relations commerciales mutuellement bénéfiques entre vendeurs et clients (Evans, McFarland, Dietz, & Jaramillo, 2012). Les comportements non éthiques que perçoivent les clients peuvent donc détériorer la qualité des relations interpersonnelles et conduire à une réduction de la performance à plus ou moins long terme (e.g., moins de recommandations pour l'enseigne, diminution des achats).

Face à ces différents constats, il apparaît nécessaire d'analyser en profondeur les corrélats de l'épuisement émotionnel auprès de populations comme celles des SDIS (e.g., SPV), afin de pouvoir les appréhender avec justesse et précision, comme cela peut être le cas au sein d'autres professions (e.g., enseignants, personnels soignants). Bien sûr, des études sur les effets de l'épuisement émotionnel ont déjà été menées chez les SP (Lee et al., 2018 ; Smith, Dejoy, Dyal, & Huang, 2019) mais elles demeurent parcellaires en termes de corrélats étudiés (Katsavouni et al., 2016 ; Kim et al., 2019 ; Vaulerin et al., 2016). Par exemple, de nombreux travaux ont étudié le lien entre épuisement et stress post-traumatique (Cieslak et al., 2014 ; Jo et al., 2018 ; Kim et al., 2019). En effet, la profession de SP est reconnue comme l'une des plus dangereuses qui soient (Mitani, Fujita, Nakata, & Shirakwa, 2006), en raison notamment des contraintes physiques, mentales et émotionnelles qui lui sont associées (exigences émotionnelles : Ryu, Hyun, Jeung, Kim, & Chang, sous presse ; mortalité respiratoire : Rosenstock, Demers, Heyer, & Barnhart, 1990). Les interventions réalisées peuvent donc entraîner une dépense d'énergie considérable (Woodall, 1997) et exposer les agents à un affaiblissement de leurs ressources (Hobfoll, 2002). Par ailleurs, même si quelques études ont montré les conséquences comportementales de l'épuisement professionnel (e.g., moins de comportements sécuritaires :

Smith, Hughes et al., 2018), il n'existe, à notre connaissance, aucune recherche mettant en évidence les effets de l'épuisement émotionnel sur des indicateurs de performance au sein de cette population. Une limite à laquelle la présente thèse a pour ambition de répondre.

### 2.2.2.3 – L'état de santé

Défini comme l'évaluation globale de l'individu quant à son état de santé général (DeSalvo, Bloser, Reynolds, He, & Muntner, 2006), l'état de santé perçu reflète la santé physique (e.g., fonctionnement physiologique, maladies chroniques) et psychologique dans une moindre mesure (e.g., bien-être affectif, fonctionnement social) (Krause & Jay, 1994 ; Pappas, Alamanos, & Dimoliatis, 2005). Il renvoie ainsi à un « *résumé holistique de la façon dont les individus perçoivent leur état de santé général* » (Shirom, Toker, Berliner, Shapira, & Melamed, 2008, p. 567). Il est depuis longtemps établi que l'état de santé perçu est un puissant déterminant de la mortalité (voir la méta-analyse de DeSalvo et al., 2006), des résultats observés par ailleurs dans de nombreux pays (Idler & Benyamini, 1997). En outre, l'état de santé perçu est associé aux troubles respiratoires, musculosquelettiques, et à l'hypertension (Cheng, Chen, Chen, Burr, & Hasselhorn, 2013). Cela pourrait en partie s'expliquer par le fait qu'un faible état de santé perçu serait le reflet d'une santé qu'un examen ou que des indicateurs biomédicaux ne suffiraient pas à qualifier, ou encore le reflet des conditions de vie, des caractéristiques psychosociales et personologiques de l'individu, susceptibles d'avoir des effets néfastes sur sa santé (Eriksson, Udén, & Elofsson, 2001). L'état de santé perçu est également associé à divers comportements relatifs à la santé (e.g., activité physique, alimentation, consommation d'alcool et de tabac : Freyer-Adam, Gaertner, Tobschall, & John, 2011 ; Rongen, Robroek, Schaufeli, & Burdorf, 2014). Cela fait d'un tel indicateur un enjeu de santé publique et sociétal dont il est essentiel de tenir compte quel que soit le contexte.



En milieu professionnel, l'état de santé perçu est négativement corrélé au stress professionnel (van den Bogaard, Henkens, & Kalmijn, 2016), à l'épuisement professionnel (Cheng et al., 2013), et à l'absentéisme de longue durée (i.e., plus de 90 jours ; Peterson et al., 2011). À l'inverse, il est positivement relié à la vigueur au travail (Shirom et al., 2008) et à la satisfaction de vie (Griep et al., 2016). Identifier les causes d'un état de santé perçu comme faible ou élevé, s'est donc rapidement révélé nécessaire. Pour ce faire, de nombreuses recherches portant sur les liens entre l'environnement de travail et l'état de santé perçu ont été proposées (Borg, Kristensen, & Burr, 2000 ; Cheng et al., 2013 ; Luckhaupt, Alterman, Li, & Calvert, 2017). Elles ont mis en lumière les conséquences néfastes des mauvaises conditions de travail (e.g., insécurité au travail : Kim, Hong, Yook, & Kang, 2017 ; violence au travail : Hills & Joyce, 2014) sur l'état de santé perçu, quel que soit le pays dans lequel les salariés exerçaient leurs activités professionnelles (e.g., Brésil : Garcia, Höfelmann, & Facchini, 2010 ; Corée : Kim, Hong et al., 2017 ; Finlande : Laaksonen, Rahkonen, Martikainen, & Lahelma, 2006 ; France : Westerlund et al., 2009 ; Lituanie : Malinauskiene, Leisyte, Malinauskas, & Kirtiklyte, 2011).

Par exemple, Urbanaviciute, De Witte et Rossier (2019) ont récemment mis en évidence le fait que l'insécurité de l'emploi avait une influence négative sur l'état de santé perçu. Ces auteurs ont également mis en évidence l'influence positive d'un faible état de santé perçu sur l'insécurité de l'emploi. Autrement dit, ces deux dimensions s'influencent mutuellement au cours du temps. Selon Urbanaviciute et al. (2019), la relation réciproque entre insécurité au travail et état de santé perçu s'explique principalement grâce à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1998, 2002). Plus précisément, celle-ci considère l'insécurité au travail et l'état de santé perçu comme des ressources que l'individu s'efforce de maintenir et de préserver. Par ailleurs, dans la mesure où les ressources s'appuient les unes sur les autres et aboutissent à des cycles de gains, il est possible que les salariés disposant à la fois d'une forte sécurité de l'emploi et d'un état de santé perçu élevé, puissent s'investir dans ces cycles. En effet, une forte

sécurité de l'emploi permet de préserver ses ressources actuelles, voire de les renouveler, notamment en ce qui concerne sa santé physique et psychologique (e.g., limiter les inquiétudes et ruminations liées à la perte éventuelle de l'emploi). À leur tour, ces ressources sont susceptibles de renforcer les possibilités perçues de garder son emploi (e.g., avoir l'énergie nécessaire pour mener à bien ses missions) et maintenir une position favorable sur le marché du travail. L'insécurité de l'emploi risque au contraire de menacer les ressources de l'individu en déclenchant un processus d'épuisement au cours duquel les ressources disponibles sont consommées pour protéger celles restantes. Il en résulte une diminution des ressources qui entraîne à son tour un sentiment de vulnérabilité (e.g., ne pas être en mesure d'exécuter ses tâches professionnelles). À cet égard, la théorie de la conservation des ressources implique que l'insécurité de l'emploi et l'état de santé perçu ne s'influencent pas seulement : leurs effets peuvent également s'inscrire dans une perspective cyclique au cours du temps. En somme, le concept d'état de santé perçu peut être compris à la lumière de la théorie de la conservation des ressources, du fait qu'un gain de ressources favorise le bien-être de l'individu, et leur perte, une détérioration de son état de santé (Hobfoll, 1998, 2002 ; Hobfoll & Shirom, 2000).

Deux autres approches théoriques peuvent apporter un éclairage supplémentaire quant à la compréhension de l'état de santé perçu : le modèle du déséquilibre effort-récompense-surinvestissement (Siegrist, 1998 ; Siegrist et al., 2004) et le modèle effort récupération de Meijman et Mulder (1998).

D'une part, le modèle de Siegrist (1998) postule qu'en fonction des efforts fournis et des récompenses reçues dans le cadre de la réalisation de son travail, un individu est susceptible de faire l'expérience d'un plus ou moins bon état de santé. Plus précisément, la dimension relative aux efforts fournis renvoie tant à la charge physique, qu'aux contraintes temporelles, aux responsabilités qui pèsent sur le salarié, ou la nécessité de faire des heures supplémentaires. Il s'agit en somme de tous les efforts physiques, émotionnels et cognitifs requis, pour mener la

tâche à bien. Quant à la dimension afférant aux récompenses reçues, elle concerne la reconnaissance matérielle (e.g., salaire, primes) et sociale (e.g., soutien, respect, équité de traitement), ainsi que les opportunités de carrière et l'adéquation perçue entre le poste et la formation suivie. Siegrist (1998) souligne que lorsque les efforts requis sont élevés et les récompenses reçues faibles, cela entraîne un déséquilibre intérieur chez l'individu risquant d'altérer son état de santé. En l'occurrence, certaines réactions pathologiques sont à attendre d'un tel déséquilibre, notamment aux niveaux émotionnel (e.g., peur, colère) puis physiologique (e.g., stimulation excessive du système nerveux central), entraînant finalement divers problèmes de santé (e.g., troubles du sommeil, hypertension artérielle, cardiopathies ischémiques) (Machado, 2015).

En 2004, Siegrist et collaborateurs ont complété cette approche à l'aide d'une troisième dimension, le surinvestissement au travail. Elle est abordée au cœur de ce modèle comme une disposition individuelle qui pousse l'individu à travailler malgré les efforts requis, même lorsque les probabilités pour obtenir une récompense sont faibles (e.g., incapacité de se détacher de son travail ou de se détendre après celui-ci : Krause, Rugulies, & Maslach, 2010). Aussi, des scores élevés obtenus sur cette dimension sont-ils susceptibles de renforcer les effets délétères associés à un déséquilibre entre efforts et récompenses. Plusieurs études ont permis de confirmer ce postulat, démontrant les conséquences néfastes d'un tel déséquilibre sur l'état de santé perçu des salariés et le rôle modérateur du surinvestissement (Krause et al., 2010 ; Pikhart et al., 2001 ; Weyers, Peter, Boggild, Jeppesen, & Siegrist, 2006). À cet égard, le modèle effort-récompense-surinvestissement est reconnu pour son fort pouvoir prédictif en ce qui concerne la santé des salariés (Griep, Rotenberg, Landsbergis, & Vasconcellos-Silva, 2011). Il est toutefois important de souligner que cette approche comprend certaines limites, analogues à la perspective explicative du stress de Karasek et Theorell (1990). En effet, même si le modèle de Siegrist offre une compréhension tout à fait pertinente de l'évolution de l'état de santé des personnels, il ne se

focalise que sur certaines dimensions de l'environnement de travail (i.e., efforts et récompenses) et finit par s'y enfermer. Or, comme exposé précédemment, il convient davantage d'étudier les facteurs de risque et de promotion en fonction des populations rencontrées, leur contraintes et ressources professionnelles variant nécessairement selon les tâches et missions réalisées (Demerouti et al., 2001).

D'autre part, le modèle effort-récupération de Meijman et Mulder (1998) suggère qu'il est naturel et nécessaire pour les salariés de renouveler leurs ressources après une journée de travail (e.g., émotionnelles, cognitives), dans la mesure où l'activité professionnelle consomme forcément une partie de l'énergie dont dispose l'individu (Geurts & Sonnentag, 2006). Plus précisément, lorsque l'individu fournit des efforts dans son travail, cette dépense énergétique est associée à des réactions de charge négatives, à la fois adaptatives et inévitables, ancrées à des niveaux physiologique (e.g., accélération de la fréquence cardiaque) et psychologique (e.g., affects négatifs, fatigue, stress) (Geurts & Sonnentag, 2006 ; van Hooff, Geurts, Beckers, & Kompier, 2011). Ces symptômes peuvent malgré tout être réversibles si l'individu récupère suffisamment d'énergie et que ses indicateurs psychophysiologiques (e.g., fréquence cardiaque, fatigue) reviennent à leur niveau de référence (Meijman et Mulder, 1998 ; van Hooff, Flaxman, Söderberg, Stride, & Geurts, 2018). *A contrario*, elles peuvent se transformer en réactions de surcharge chroniques si le salarié est continuellement exposé aux contraintes de son travail ou que la récupération est insuffisante. Celles-ci sont qualifiées d'irréversibles, mais également de cumulatives (Dupret, Bocéréan, Feltrin, Chemolle, & Lebon, 2018), dans la mesure où elles génèrent des dysfonctionnements relatifs aux systèmes psychophysiologiques (e.g., suractivation du fonctionnement endocrinien), et à terme, des problèmes de santé chroniques (e.g., maladies cardiovasculaires : van Amelsvoort, Kant, Bültmann, & Swaen, 2003 ; troubles du sommeil : Sluiter, de Croon, Meijman, Frings-Dresen, 2003). Certains auteurs qualifient cette situation de « *cercle vicieux* » (Dupret et al., 2018 ; Sluiter, van der Beek, & Frings-Dresen, 1998) en raison

des efforts supplémentaires que doit fournir le salarié pour faire face à une récupération insuffisante et à la réalisation de ses tâches, en dépit des symptômes résiduels (e.g., irritabilité, retrait social).

Geurts et Sonnentag (2006) soulignent que la théorie de la charge allostatique permet d'expliquer les dysfonctionnements psychophysiologiques associés au modèle effort-récupération. Cette théorie fait référence aux systèmes dits « allostatiques » (e.g., le système nerveux autonome, qui comprend les systèmes nerveux sympathique et parasympathique, ou l'axe corticotrope, avec le cortisol comme principal indicateur) qui jouent un rôle prédominant dans l'adaptation et la préservation de l'organisme face au stress (McEwen, 1998). En effet, le système nerveux sympathique agit en cas de situations perçues comme menaçantes et mobilise l'organisme pour une réponse adéquate (e.g., libération de l'adrénaline et de la noradrénaline contribuant à l'augmentation de la fréquence cardiaque, la pression artérielle, ou encore la concentration). Le système nerveux parasympathique, quant à lui, réagit lorsque la menace s'est dissipée et vise à restaurer les niveaux d'origine des indicateurs neuroendocriniens. Cela a pour objectif d'annuler les effets indésirables qui pourraient être causés par une suractivation de ces systèmes (e.g., dépression en cas d'une suractivation de l'axe corticotrope), et *in fine*, de restaurer les niveaux d'énergie de l'individu. La théorie de la charge allostatique soutient que l'exposition prolongée aux situations menaçantes engendre des conséquences négatives sur l'organisme (e.g., diminution de sa capacité à répondre adéquatement auxdites situations), à travers notamment la suractivation des systèmes psychophysiologiques (e.g., cardiovasculaire, neuroendocrinien). Or, lorsque les salariés ne bénéficient pas d'une récupération suffisante à l'issue de leurs journées de travail, nous constatons à long terme une suractivation de ces systèmes puis la détérioration de leur état de santé (Meijman & Mulder, 1998). Pour illustrer ce postulat, Sluiter, Frings-Dresen, van der Beek et Meijman (2001) ont mis en évidence l'influence positive de la réactivité neuroendocrinienne au travail (i.e., cortisol) sur le besoin de récupération et les problèmes de

santé. D'autres résultats ont permis de compléter cette étude en démontrant qu'à l'inverse, la récupération était positivement reliée à l'état de santé perçu (Ejlertsson, Heijbel, Ejlertsson, & Andersson, 2018), et ce pour les raisons déjà évoquées.

À cet égard, il est essentiel que les périodes de récupération entre les périodes de travail (e.g., soirées et week-ends : van Hooff et al., 2011) soient suffisantes pour limiter, voire annuler, les effets négatifs de la charge de travail (e.g., fatigue : Dupret et al., 2018) qui se sont accumulés lors de la réalisation des tâches professionnelles (Zijlstra & Sonnentag, 2006). Comme précédemment expliqué, cette récupération permet aux systèmes psychophysiologiques activés (e.g., endocriniens : Sluiter, Frings-Dresen, van der Beek, Meijman, & Heisterkamp, 2000) de revenir à leur état de base et de se stabiliser, notamment lorsqu'aucune exigence ne s'impose au salarié. D'une part, elle peut se produire au cours de la journée de travail (e.g., pause-café, déjeuner), des périodes favorisant la récupération des ressources (Troughakos, Hideg, Cheng, & Beal, 2014), l'adoption de comportements professionnels adéquats (Hunter & Wu, 2016) et la performance (Kim, Park, & Headrick, 2018).

Selon Geurts et Sonnentag (2006), certaines caractéristiques de l'emploi (e.g., autonomie : Troughakos et al., 2014) peuvent également permettre aux salariés de s'octroyer des pauses spontanées et pertinentes au regard de leur besoin de récupération. Cela peut par exemple prendre la forme d'un changement de tâche, passant d'un travail requérant une grande quantité de ressources cognitives à un travail moins exigeant sur ce plan. À l'inverse, un faible contrôle perçu peut conduire à une mauvaise récupération physiologique, même une fois la journée de travail terminée (e.g., niveaux élevés d'adrénaline, de noradrénaline, et de cortisol, jusqu'au premier jour de repos : Sluiter, van der Beek, & Frings-Dresen, 1998). D'autre part, la récupération peut se produire en dehors de la sphère professionnelle, par exemple après les heures de travail (van Hooff et al., 2011 ; van Hooff & de Pater, 2017 ; van Hooff, Geurts, Kompier, & Taris, 2007), pendant les jours de repos (Binnewies, Sonnentag, & Mojza, 2010 ;

Sluiter et al, 2001, 2003), ou sur des périodes plus longues (e.g., vacances : de Bloom et al., 2010 ; de Bloom, Geurts, & Kompier, 2012). Elles peuvent en effet contribuer au processus de récupération, du fait que le salarié soit complètement libéré de ses contraintes professionnelles quotidiennes ou qu'il participe à des activités ressourçantes (Geurts & Sonnentag, 2006).

Plus précisément, Sonnentag et Fritz (2007) ont développé une catégorisation distinguant quatre principales stratégies susceptibles de favoriser la récupération des salariés : le détachement psychologique (i.e., distanciation physique et désengagement psychologique relatifs au travail), la relaxation (i.e., faible activation physiologique et affects positifs élevés), les expériences de maîtrise (i.e., activités de loisirs offrant des expériences stimulantes et enrichissantes), et le contrôle pendant les temps de loisirs (i.e., degré de décision d'un individu quant au choix de l'activité de loisir, des moments et des moyens pour la réaliser). L'ensemble de ces stratégies permettent de satisfaire le besoin de récupération des salariés grâce à la restauration pleine et entière de leurs ressources énergétiques. Par exemple, Bennett, Bakker et Field (2018) ont mis en lumière les effets respectivement positifs et négatifs de ces stratégies sur la vigueur et la fatigue. Conformément au modèle effort-récupération, celles-ci permettent à l'individu de renouveler des ressources initialement épuisées et de retrouver ses niveaux physiologiques (e.g., fréquence cardiaque) et psychologiques (e.g., énergie) d'origine. À cet égard, les stratégies de récupération limitent les risques d'épuisement, et *in fine*, les risques de symptômes résiduels (e.g., impatience, irritabilité). En outre, van Hooff et al. (2018) ont montré que lorsque les besoins psychologiques (i.e., autonomie, compétence et affiliation ; Deci & Ryan, 2000 ; Ryan & Deci, 2000b, 2002) sont satisfaits quotidiennement pendant les jours de repos (e.g., le besoin d'autonomie grâce au contrôle, le besoin de compétence grâce à la maîtrise), les niveaux de fatigue et d'humeur dépressive sont réduits. Les auteurs expliquent ces résultats par le fait que la satisfaction des besoins se traduise par le maintien, voire une hausse des niveaux d'énergie et de bien-être, facilitant ainsi la restauration des ressources utilisées. Par ailleurs, la

satisfaction des besoins s'accompagne d'expériences émotionnelles positives, associées quant à elle à la libération d'hormones (e.g., dopamine) régulant les réponses face au stress (van Hooff et al., 2018).

En somme, ce processus de récupération, au cours duquel les systèmes fonctionnels individuels sollicités reviennent à leur état d'origine (Meijman & Mulder, 1998) et les ressources physiologiques et psychologiques dépensées pour faire face aux exigences du travail sont restaurées (Sonnetag & Zijlstra, 2006), joue un rôle crucial dans les relations entre, d'une part, les contraintes professionnelles, et d'autre part, la santé des salariés (Sonnetag, 2003 ; Sonnetag & Geurts, 2009). Aussi, le modèle effort-récupération n'a-t-il jamais été autant d'actualité au vu de la porosité des frontières entre vies personnelle et professionnelle (Wepfer, Allen, Brauchli, Jenny, & Bauer, 2018). Il offre un éclairage tout particulier sur la façon dont l'environnement de travail (e.g., voir méta-analyse de Bennett et al., 2018) et certaines caractéristiques individuelles (e.g., affectivité négative, workaholisme : van Wijhe, Peeters, Schaufeli, & Ouweneel, 2013) sont susceptibles d'influencer la récupération, et donc l'état de santé perçu des salariés (Ejlertsson et al., 2018 ; Sluiter et al., 2003 ; Sluiter, van der Beek, & Frings-Dresen, 1999).

Pour toutes ces raisons, l'état de santé perçu se révèle un indicateur efficace dans la compréhension des enjeux vécus au travail, avec un fort pouvoir prédictif en ce qui concerne des problèmes de santé plus graves et la performance. De fait, il nous apparaît tout à fait pertinent de l'intégrer à la présente thèse au regard de la population étudiée (i.e., personnels des SDIS), dont les contraintes et les ressources professionnelles sont spécifiques en raison des missions réalisées, mais qui, à notre connaissance, n'a pas fait l'objet d'études spécifiques en termes d'état de santé perçu.

#### 2.2.2.4 – Les affects au travail



Les affects se définissent comme des sentiments subjectifs conscients (Fredrickson, 2001) associés à des éléments contextuels spécifiques (e.g., travail) et comprennent deux grandes dimensions en fonction de leur valence, à savoir agréable ou désagréable (Frijda, 1986). Ils se différencient des émotions, qui sont des états à la fois physiologiques (e.g., augmentation du rythme cardiaque), psychologiques (e.g., pensées concernant la situation) et motivationnels (i.e., tendances à l'action ; Goleman, 2010 ; Mikolajczak, 2014), provoqués par un stimulus spécifique (e.g., échanges avec un collègue) mais qui restent de courte durée (i.e., de quelques secondes à quelques minutes ; Luminet, 2008). Les affects se distinguent également des humeurs, qui correspondent à des états affectifs diffus et de faible intensité, sans cause identifiable et de plus longue durée (i.e., de quelques heures à quelques jours ; Frijda, 1994 ; Mikolajczak, 2014). Plus précisément, les affects positifs reflètent le niveau d'enthousiasme, d'activité et d'alerte d'un individu (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). En d'autres termes, des affects positifs élevés correspondent à un état optimal d'énergie, de concentration et de plaisir. Au contraire, les affects négatifs renvoient à des états de détresse et de peine, qui se traduisent notamment par de la colère, du dégoût, de la peur, ou encore de la culpabilité (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). En cela, les affects positifs et négatifs rappellent deux des trois dimensions (i.e., présence d'états affectifs et absence d'états affectifs négatifs) du bien-être subjectif et en font ainsi des indicateurs de SPT tout à fait appropriés dans le cadre de la présente thèse.

Plusieurs études ont montré les effets différenciés des affects positifs et négatifs en milieu professionnel. Les affects positifs et négatifs sont, par exemple, respectivement positivement et négativement associés à différents indicateurs de bien-être, comme l'état de santé et l'engagement au travail, et négativement et positivement reliés à plusieurs indicateurs de mal-être, comme l'épuisement professionnel (Little, Simmons, & Nelson, 2007). Nath et Pradhan (2012) ont également démontré que les affects positifs ont une influence positive sur l'état de santé perçu et le bien-être psychologique. Cela s'explique principalement par le fait que les

affects positifs génèrent des sentiments d'enthousiasme durables dans le temps et qui permettent de restaurer les niveaux d'énergie de l'individu. L'influence des affects ne se limitent toutefois pas à la santé physique et psychologique des salariés. Plus précisément, de nombreuses recherches ont mis en évidence l'influence des affects positifs et négatifs sur la performance au travail (Daniels, Glover, & Mellor, 2014 ; Fodor & Pinte, 2017). Si certains chercheurs ont montré l'influence des affects négatifs sur la perte de productivité due au présentisme (Ferreira, de Costa Ferreira, Cooper, & Oliveira, 2019), d'autres auteurs se sont plutôt intéressés à des indicateurs de performance attitudinale ou comportementale. Les résultats ont alors démontré que les affects positifs favorisent les comportements de citoyenneté organisationnelle ciblant les pairs ou l'organisation elle-même (Carlson, Kacmar, Grzywacz, Tepper, & Whitten, 2013), tandis que les affects négatifs entraînent des comportements contre-productifs (e.g., vols, sabotages) concernant les pairs ou l'organisation elle-même (Penney & Spector, 2005 ; Spector & Fox, 2002). Plus généralement, Hosie, Sharma et Kingshot (2019) ont récemment démontré que le bien-être affectif (i.e., affects positifs élevés et affects négatifs faibles) influence favorablement la performance contextuelle des salariés (e.g., adhésion aux objectifs de l'organisation, loyauté vis-à-vis de l'organisation).

La théorie des événements affectifs (Weiss, 2002 ; Weiss & Cropanzano, 1996) soutient l'ensemble de ces résultats à travers un modèle explicatif des affects au travail. Selon cette théorie, les caractéristiques de l'environnement de travail (e.g., climat organisationnel) contribuent à la survenue d'événements professionnels positifs ou négatifs (i.e., chocs entraînant des changements dans les schémas de fonctionnement habituels de l'individu tels que les feedbacks du supérieur hiérarchique), qui conduisent à leur tour à des réactions affectives positives ou négatives (Weiss & Cropanzano, 1996). Un événement positif sur le lieu de travail (e.g., marques de considération de la part des collègues) peut par exemple générer des affects positifs chez le salarié (e.g., fierté) en raison de l'agréabilité à laquelle est associée l'événement.

En revanche, un événement considéré négatif sur le lieu de travail (e.g., conflits avec des collègues) est susceptible d'entraîner à son tour des réactions affectives négatives (e.g., colère), car ces événements peuvent menacer l'atteinte des objectifs individuels, collectifs et organisationnels (Alam & Singh, sous presse).

Parallèlement, la théorie des événements affectifs tient compte des facteurs endogènes dans l'explication des affects ressentis en milieu professionnel, c'est-à-dire des dispositions individuelles affectives comme l'anxiété-trait ou la colère-trait (Glasø, Vie, Holmdal, & Einarsen, 2011). Plus précisément, le modèle reconnaît que certaines dispositions jouent un rôle prépondérant dans la façon dont les événements en milieu professionnel peuvent être vécus (Weiss & Cropanzano, 1996). En d'autres termes, un même événement peut être vécu différemment en fonction de la signification personnelle accordée à celui-ci et des dispositions affectives de l'individu (e.g., la pression temporelle envisagée comme une contrainte ou un défi en fonction du niveau de résilience ou d'optimisme de l'individu).

Par ailleurs, la théorie des événements affectifs postule que ces états positifs et négatifs ont une influence significative sur les attitudes (e.g., intention de quitter l'entreprise : Glasø et al., 2011) et les comportements (e.g., comportements contre-productifs : Spector & Fox, 2002 ; performance : Fodor & Pinteau, 2017) des individus, tout en étant susceptibles de varier intra-individuellement au cours du temps (Weiss, 2002). Plus précisément, selon la théorie des événements affectifs, les affects positifs sont associés à des conséquences attitudinales et comportementales favorables, comme la satisfaction au travail (Glasø et al., 2011) ou l'engagement organisationnel (Vandenberghe et al., 2019), tandis que les affects négatifs sont reliés à des conséquences défavorables, telles que l'intention de quitter (Glasø et al., 2011) ou la baisse de productivité (Ferreira et al., 2019). En résumé, ce modèle soutient que les affects au travail jouent un rôle de médiateur entre d'une part, les facteurs exogènes liés au travail (i.e., événements positifs et négatifs vécus en milieu professionnel en tant que cause proximale, eux-

mêmes occasionnés par les caractéristiques de l'environnement de travail), et d'autre part, les attitudes et les comportements des personnels.

Mäder et Niessen (2017) ont permis d'illustrer ce postulat en mettant en lumière l'effet négatif et indirect de l'insécurité de l'emploi sur la performance, via les affects négatifs. Ces auteurs expliquent cette relation par le fait que l'insécurité de l'emploi soit associée à des réactions affectives et cognitives négatives (e.g., anxiété), comme de plus faibles niveaux de vigueur et d'efforts fournis, mais également des ruminations plus fréquentes, qui, une fois combinées, détournent l'attention de la tâche à accomplir et détériorent la performance des salariés. En outre, Glasø et al. (2011) ont montré que les affects positifs et négatifs ont un rôle de médiateur entre d'une part, le harcèlement au travail, et d'autre part, la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'organisation. Le harcèlement au travail est en effet associé à de nombreuses expériences émotionnelles négatives (e.g., colère, anxiété, désespoir) en raison des événements violents vécus de manière répétée par l'individu. Il entraîne donc des affects négatifs plus intenses et des affects positifs moins intenses qui, à leur tour, conduisent à une faible satisfaction au travail et des niveaux élevés de turnover : pour le salarié victime d'agissements violents, l'environnement de travail est une menace, et les expériences émotionnelles vécues le rendent insatisfaisant ; à terme, et afin d'éviter de vivre de nouvelles expériences négatives sur le plan émotionnel, le salarié peut envisager son départ définitif de l'organisation.

Nous pouvons également nous appuyer sur la théorie *broaden-and-build* de Fredrickson (1998, 2001, 2004) afin d'expliquer comment les émotions positives, qui sont pour partie constituées d'affects en tant que composantes de l'expérience subjective de l'individu (Fredrickson, 2013), facilitent l'exécution des tâches professionnelles. Pouvant être traduite comme la théorie « expansion et construction. » (Reed, Hu, & Tugade, 2017), son nom fait référence aux deux principes fondamentaux qui la sous-tendent. Dans un premier temps, cette théorie postule que les émotions positives sont reliées à l'élargissement du répertoire pensée-

action et des processus cognitivo-comportementaux associés (i.e., expansion ; Fredrickson, 2001), offrant de fait un panel d'attitudes et de comportements plus important. En effet, au-delà des liens qui unissent émotions et comportements observables, cette théorie suggère que les émotions sont à l'origine de changements cognitifs notoires qui conduisent à leur tour à des changements comportementaux (Fredrickson, 1998, 2001). Les expériences émotionnelles vécues influencent donc l'individu à trois niveaux : l'attention, la cognition, et la cognition sociale (Conway, Tugade, Catalino, & Fredrickson, 2013).

Concernant d'abord l'attention, les émotions positives sont reliées à une « *ouverture attentionnelle* » (Reed et al., 2017, p. 6) permettant de tenir compte d'un plus grand nombre d'informations (e.g., habileté à localiser des stimuli périphériques au cours d'une tâche visuelle ; Vanlenssen, Rossi, De Raedt, & Pourtois, 2014) dans la mesure où ces émotions émergent au cœur de contextes sécurisants. À l'inverse, les émotions négatives sont associées à une réduction du répertoire pensée-action, afin notamment de traiter les informations négatives de manière sélective et permettre une réponse rapide dans le cas d'une menace (Fredrickson, 2004). Par exemple, Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli et van Wijhe (2012) ont mis en lumière les effets indirects des émotions positives sur l'engagement au travail via l'espoir, et plus particulièrement sur l'absorption (i.e., concentration accrue du salarié vis-à-vis de son activité au point de ne s'en détacher que difficilement ; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, 2002). Selon ces auteurs, l'espoir renvoie à des attentes positives quant à la capacité à atteindre les objectifs professionnels fixés, raison pour laquelle il correspond également à une ressource personnelle à disposition des salariés pour totalement s'impliquer dans leur travail. À cet égard, il est possible qu'en étant absorbés par leur travail, les salariés soient plus efficaces pour tenir compte des informations pertinentes.

Ensuite, les émotions positives ont une influence significative sur la cognition en ce qui concerne la flexibilité cognitive et la créativité. En effet, dans la mesure où les émotions positives

permettent un élargissement de l'attention, la prise en considération d'informations périphériques peut ouvrir le champ à la résolution de problèmes inhabituels et la proposition de solutions innovantes. À ce sujet, Abbas et Raja (2015) ont souligné par exemple que l'espoir influence favorablement la performance novatrice des salariés : les personnes présentant des niveaux élevés d'espoir sont capables de s'ouvrir aux idées nouvelles d'autrui, de porter une attention particulière à la créativité de chacun, mais également d'en suggérer en retour et de les mettre en application.

Enfin, les émotions ont une influence significative sur la cognition sociale, et plus particulièrement sur la façon dont les informations sociales sont traitées. Plus précisément, ces informations traitent de l'image de soi et de l'auto-expansion (i.e., degré de similitude et d'interconnexion perçues entre soi et autrui), les résultats révélant que les individus faisant davantage l'expérience d'émotions positives rapportent également des opinions auto-expansives plus fréquentes (Conway et al., 2013). Dans la continuité de ces travaux, Meneghel, Salanova et Martinez (2016) ont montré que les émotions positives ressenties collectivement au sein d'une équipe de travail (e.g., enthousiasme, satisfaction, relaxation) influencent positivement la performance via la résilience collective. Les auteurs expliquent ces résultats en soulignant que certains mécanismes émotionnels, comme la comparaison émotionnelle (i.e., processus conscient visant à comparer ses propres sentiments à ceux exprimés par les autres afin d'afficher des réactions affectives appropriées et congruentes ; Barsade 2002), la contagion émotionnelle (i.e., processus subconscient relatif à la transmission d'un état affectif d'une personne à une autre ; Haag, 2019) et l'empathie (i.e., processus visant à afficher une affectivité similaire à celle d'autrui en supposant délibérément ses points de vue psychologiques, afin d'accueillir ses besoins avec bienveillance ; Keller, 2018 ; Nelson, Klein, & Irvin, 2003), entraînent des réponses affectives chez les membres de l'équipe qui peuvent converger les unes vers les autres et aboutir à une humeur et une résilience collectives durables.

Dans un second temps, les travaux de Fredrickson (2001) suggèrent qu'une multitude d'expériences émotionnelles positives conduit à la création et au renouvellement des ressources physiques (e.g., résilience physiologique, qui renvoie à la capacité de l'organisme à restaurer les niveaux d'origine de ses différents indicateurs physiologiques et faisant suite à une réactivité émotionnelle négative), psychologiques (e.g., résilience psychologique, qui correspond à la capacité à faire face aux événements difficiles et à rebondir malgré l'adversité), cognitives (e.g., innovation, qui se traduit par la capacité de l'individu à adopter des comportements nouveaux visant la résolution de problèmes), et sociales (e.g., soutien familial, issu de relations interpersonnelles plus fréquentes en cas d'émotions positives). Plus précisément, dans la mesure où les émotions positives entraînent des changements cognitifs et comportementaux en élargissant le répertoire pensée-action, le fonctionnement habituel de l'individu est profondément modifié et ouvre la voie à de nouvelles ressources (Conway et al., 2013). Plusieurs études ont confirmé que les émotions positives permettaient la construction, la restauration ou le renouvellement des ressources personnelles de l'individu.

Par exemple, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli (2012) ont mis en évidence que les émotions positives quotidiennes conduisent au développement de certaines ressources personnelles telles que l'optimisme (i.e., tendance à croire que la situation aura une issue favorable ; Scheier, Carver, & Bridges, 1994) et l'efficacité personnelle (i.e., capacité perçue pour faire face aux contraintes de l'environnement ; Chen, Gully, & Eden, 2001). En effet, grâce à l'élargissement du répertoire pensée-action, les individus s'ouvrent à de nouvelles attitudes et font preuve de comportements innovants, qui leur permettent d'être plus efficaces et optimistes quant à leurs interactions sociales et environnementales. Cet effet (i.e., construction ; Fredrickson, 1998, 2001), considéré comme une résultante du premier (i.e., expansion ; Conway et al., 2013 ; Reed et al., 2017), implique donc la capacité à interagir efficacement avec son

environnement, à saisir toutes formes d'opportunités pour se développer, et à terme, à se sentir plus performant grâce aux ressources personnelles générées par les émotions positives.

Plusieurs chercheurs ont confirmé ce postulat en démontrant que les émotions positives ont une influence indirecte sur la performance, à travers le développement de certaines ressources personnelles comme la résilience psychologique (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels, & Cowen, 2009 ; Garland, Fredrickson, Kring, Johnson, Meyer, & Penn, 2010 ; Meneghel et al., 2016). Ces résultats ont été confirmés par Carmona-Halty, Salanova, Llorens et Schaufeli (2019) auprès d'une population estudiantine. Plus précisément, ces auteurs ont mis en lumière l'effet de construction des émotions positives sur le capital psychologique (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Cet état de développement psychologique positif est caractérisé par quatre dimensions : (1) l'efficacité personnelle (i.e., avoir confiance en ses capacités afin de fournir les efforts nécessaires et réussir des tâches difficiles), (2) l'optimisme (i.e., adopter une attitude positive quant à la réussite actuelle et future), (3) l'espoir (i.e., persévérer pour atteindre ses objectifs et, si nécessaire, adopter de nouvelles stratégies pour réussir malgré tout), et (4) la résilience (i.e., faire face et rebondir malgré l'adversité, afin d'atteindre le succès). Ces résultats soulignent la capacité des expériences émotionnelles à créer et renouveler les ressources personnelles de l'individu. Ils ont également démontré que le capital psychologique conduit à de meilleures performances académiques, dans la mesure où toutes ces ressources poussent l'individu à s'investir dans son activité avec enthousiasme et pertinence (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). En effet, si ces quatre ressources sont conceptuellement distinctes, elles partagent malgré tout une variance commune qui leur confèrent une action synergique et favorable sur le fonctionnement de l'individu (Carmona-Halty et al., 2019).

Parallèlement, il est important de souligner que la construction et le renouvellement des ressources personnelles sont susceptibles de générer des spirales ascendantes (Fredrickson, 2004, 2013), un concept analogue à celui des cycles de gains proposé par Hobfoll (1998) dans



sa théorie de la conservation des ressources. Plus précisément, et dans la mesure où les émotions positives, et par conséquent les affects, plus stables et durables dans le temps (Luminet, 2008 ; Mikolajczak, 2014), sont associées à l'élargissement du répertoire pensée-action, les individus disposent de nouvelles stratégies psychologiques et comportementales pour faire face à diverses situations. En outre, être en mesure d'affronter les difficultés relatives à de nouvelles situations, peut également permettre à l'individu de ressentir de nouvelles émotions positives grâce à la satisfaction éprouvée lors de la résolution d'un problème ou l'atteinte d'un objectif (Fredrickson & Joiner, 2002).

En somme, les affects positifs et négatifs vécus en contexte professionnel, qui tirent leur origine des émotions ressenties, correspondent à des indicateurs clés, dès lors que nous nous intéressons à la fois à la santé psychologique des salariés et à leurs performances. En effet, de nombreux auteurs considèrent les affects comme de précieux indicateurs de bien-être ou de mal-être (Lucas et al., 1996 ; Steptoe, O'Donnell, Marmot, & Wardle, 2008 ; Wright & Cropanzano, 2000). Par ailleurs, les affects au travail conduisent, au regard des ressources personnelles créées, renouvelées, ou épuisées, à une augmentation ou à une diminution des niveaux d'engagement (Ouweneel et al., 2012), et de performances individuelles (Belleville, Dubreuil, & Courcy, 2020) et collectives (Meneghel et al., 2016). À cet égard, il apparaît essentiel d'inclure une mesure des affects positifs et négatifs dans les recherches menées dans le cadre de la présente thèse, auprès d'une population comme les SP susceptibles de travailler seuls sur certaines tâches (e.g., administratives) et en équipe sur d'autres tâches (e.g., interventionnelles).

### 3 – Les attitudes et comportements individuels critiques

Si les organisations s'intéressent naturellement à la santé de leurs personnels, il est bien évident qu'elles se concentrent également sur les attitudes et les comportements pouvant y être associés (e.g., intentions de turnover : Lee & Ha-Brookshire, 2017). En effet, il est absolument

essentiel pour les entreprises d'obtenir des résultats convaincants en termes d'efficacité et de productivité, tant pour leur image que pour leur pérennité économique (Shaw, Gupta, & Delery, 2005). Au sein des SDIS toutefois, la question se pose autrement puisque les services départementaux ne recherchent et n'obtiennent aucune rentabilité à l'issue de leurs missions. Tous les services, bien qu'exécutant des tâches très différentes en fonction de leurs objectifs respectifs (e.g., les centres de secours, qui assurent des missions de secours à la personne, le service volontariat, qui a pour but de recruter et d'intégrer les SPV aux équipes, ou le service de santé et de secours médical, qui veille au maintien de la santé physique et psychologique des agents), œuvrent vers un but commun, à savoir offrir une réponse adéquate en intervention face aux besoins de la population (i.e., requérants). À cet égard, il apparaît nécessaire de définir ce qu'est la performance au sein de telles structures. Par ailleurs, d'autres indicateurs se révèlent tout aussi utiles lorsque nous nous attachons au bon fonctionnement de celles-ci. Les salariés peuvent en effet adopter des attitudes et des comportements individuels critiques, qui sont susceptibles d'avoir influence significative sur l'efficacité organisationnelle de la structure (Karatepe, Ozturk, & Kim, 2019).

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous proposons de nous intéresser plus particulièrement à trois d'entre eux, à savoir les conflits travail-famille, les intentions de départ et l'absentéisme. D'une part, être SP est susceptible d'influencer l'équilibre des vies personnelle et professionnelle (O'Neill & Rothbard, 2017 ; Shreffler, Meadows, & Davis, 2011), du fait que certaines contraintes inhérentes à l'activité détériorent la conciliation des sphères de vie. Aussi, les conflits travail-famille (i.e., conflits inter-rôles dans lesquels les pressions de rôles des domaines du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles ; Greenhaus & Beutell, 1985) se révèlent être un indicateur clé pour comprendre les problématiques rencontrées par ces professionnels (O'Neill & Rothbard, 2017). D'autre part, les intentions de départ et l'absentéisme renvoient à des dimensions susceptibles d'affecter la performance

organisationnelle d'une structure tels que les SDIS, notamment au vu des coûts générés (e.g., recrutement, formation, moindre productivité ; Matrix, 2013). Ils jouent donc un rôle prédominant dans l'étude du fonctionnement organisationnel en ce qu'ils constituent les répercussions, mais aussi le reflet, de la santé individuelle des agents.

### 3.1 – La performance individuelle perçue

La performance individuelle au travail relève d'enjeux majeurs pour les organisations (e.g., accomplissement des objectifs organisationnels : Motowidlo & Kell, 2012). Elle renvoie à un construit central auquel il est nécessaire de s'intéresser lorsque nous étudions le fonctionnement individuel et collectif des salariés : ces derniers sont recrutés en fonction de leurs habiletés à atteindre les objectifs fixés, formés en vue d'acquérir de nouvelles compétences et d'obtenir de meilleurs résultats, évalués afin d'identifier leurs points forts et leurs points faibles et, si nécessaire, leur proposer un poste où leurs savoir-faire s'aligneront avec les besoins du service (Viswesvaran & Ones, 2000). En somme, la performance est un indicateur sur lequel s'appuient les organisations pour structurer une partie de leur fonctionnement interne (e.g., recrutement, système de primes, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). À cet égard, elle a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des dernières décennies (Koopmans et al., 2011 ; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997 ; Taris & Schaufeli, 2015).

Néanmoins, la nature des indicateurs de performance varie sensiblement d'une étude à l'autre : ils peuvent être subjectifs (e.g., performance perçue : Shimazu, Schaufeli, & Taris, 2010) ou objectifs (e.g., volume total des ventes : Shannahan, Bush, & Shannahan, 2013), auto-rapportés (i.e., échelle de performance complétée par le salarié lui-même : Lin, Chen, & Wang, 2011) ou non (e.g., échelle de performance complétée par le supérieur hiérarchique : Alessandri, Borgogni, Schaufeli, Caprara, & Consiglio, 2015), considérant des exigences formelles (e.g., vis-à-vis des clients : Choi, Kim, Lee, & Lee, 2014 ; vis-à-vis de la tâche : Demerouti, Bakker,

& Leiter, 2014 ; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015) ou informelles (e.g., comportements de citoyenneté organisationnelle : Eatough, Chang, Miloslavic, & Johnson, 2011 ; créativité : Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, & Kawakami, 2015). Ces indicateurs peuvent également être protéiformes en ce qui concerne la cible (e.g., l'individu : Albloush, Ahmad, Yusoff, & Mat, 2019 ; l'équipe : Meneghel et al., 2016 ; l'organisation : Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007), la strate hiérarchique (e.g., cadre de proximité : Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2016) ou la profession étudiées (e.g., qualité des soins chez les personnels soignants : Van Bogaert et al., 2014 ; résultats scolaires des élèves chez les enseignants : Arens & Morin, 2016). Ce constat illustre la complexité du construit et la nécessité de l'analyser d'autant plus finement en fonction des contextes professionnels rencontrés. Mais si la performance s'évalue différemment selon le métier exercé, comment est-elle définie dans la littérature scientifique ?

Dans la lignée des travaux de Roe (1999), il a été proposé de concevoir la performance selon deux approches distinctes, à savoir la performance relative aux processus et celle relative aux résultats (Taris & Schaufeli, 2015). Plus précisément, la performance relative aux processus réfère aux comportements et aux actions qu'engage le salarié pour directement ou indirectement atteindre les objectifs de l'organisation (Borman & Motowidlo, 1993 ; Campbell, 1990). Ainsi conçue, la performance correspond à un construit multidimensionnel dont l'approche comportementale s'intéresse exclusivement aux actions servant les intérêts de l'organisation (Viswesvaran & Ones, 2000). D'autres auteurs (e.g., Motowidlo & Kell, 2012) ajoutent par ailleurs que l'entreprise attribue une valeur organisationnelle aux différents comportements que les salariés sont susceptibles d'adopter, et, en fonction de cette valeur, attend plus ou moins d'eux qu'ils les exécutent afin d'atteindre les objectifs fixés. À cet égard, la performance relative aux processus renvoie à la valeur totale attendue par l'organisation de l'ensemble des épisodes comportementaux d'un individu, exécutés au cours d'une période de temps définie (Motowidlo & Kell, 2012). Elle comporte une dimension temporelle nécessaire pour distinguer d'une part,

les ensembles de comportements de plusieurs salariés à un même moment, et d'autre part, les ensembles de comportements d'un même individu à différents moments. Parallèlement, la performance relative aux résultats renvoie aux produits et aux services qui sont réalisés par les salariés, et dont la valeur diffère selon qu'ils sont conformes et cohérents avec l'ensemble des objectifs stratégiques de l'organisation (Roe, 1999). Par conséquent, tandis que le comportement correspond à ce que font concrètement les salariés, le résultat renvoie aux états modifiés des personnes ou des objets obtenus à la suite de ces comportements, contribuant à terme à l'efficacité organisationnelle (Demerouti & Cropanzano, 2010 ; Motowidlo & Kell, 2012).

Néanmoins, si la performance peut être appréhendée comme un comportement (Motowidlo & Kell, 2012) ou comme les résultats obtenus à la suite de ces comportements (Demerouti & Cropanzano, 2010), cette approche conceptuelle varie davantage en fonction des objectifs de l'étude et des auteurs (e.g., Rich, Lepine, & Crawford, 2010) qu'en raison du socle théorique dans lequel elle s'inscrit. Bien sûr, plusieurs arguments peuvent être formulés en faveur de l'une ou l'autre de ces approches. Par exemple, Motowidlo et Kell (2012) soutiennent que la performance évaluée en fonction des résultats souffre d'autres facteurs que les seuls comportements du salarié. Ces auteurs considèrent plus précisément que, si certains déterminants situationnels sont effectivement susceptibles d'influencer les résultats de l'organisation grâce à l'adoption de comportements individuels ou collectifs favorisant son efficacité (e.g., avoir l'équipement nécessaire pour sa sécurité et celle de la victime lors des interventions), d'autres au contraire peuvent influencer ses résultats, indépendamment de la volonté et du comportement des personnels (e.g., système informatique de la gestion de l'alerte défectueux). Malgré tout, Motowidlo et Kell (2012) reconnaissent que les résultats sont de bons indicateurs pour déterminer si « *le comportement aide ou empêche une organisation d'atteindre ses objectifs, ce qui le rend [d'autant plus] attrayant* » lorsque nous nous intéressons à la performance individuelle (2012, p. 92-93). En effet, que serait par exemple l'adoption de comportements

sécuritaires chez les SP (Smith, Hughes et al., 2018) sans le secours de la victime lui-même ? Que serait la participation aux entraînements sportifs, si aucune agilité, aucun effort physique, n'était fourni au cours de l'intervention ? Et si le système informatique régulant le traitement de l'alerte devait être défectueux, pourrions-nous imaginer l'émergence de nouveaux comportements visant la gestion des incidents d'urgence, des comportements n'apparaissant pourtant pas sur la fiche de poste ? Par ailleurs, si la littérature scientifique penche actuellement en faveur de la performance relative aux processus (Taris & Schaufeli, 2015), il est important de souligner que diverses limites conceptuelles et méthodologiques lui sont imputables. Pour les identifier, il apparaît nécessaire d'approfondir les caractéristiques de la performance au travail.

Au cœur de cette approche comportementale, une méta-analyse (Koopmans et al., 2011) a permis de distinguer quatre composantes de la performance individuelle au travail : la performance liée à la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative et les comportements contre-productifs. Premièrement, la performance liée à la tâche, appelée également performance *in-role*, se définit comme l'efficacité avec laquelle les salariés exécutent leurs tâches et répondent aux exigences prescrites par l'organisation (Campbell, 1990 ; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Elle renvoie à la fois à la quantité et à la qualité des services et des biens produits, visant à terme l'atteinte des objectifs définis dans la fiche de poste. À cet égard, l'approche définitoire de la performance liée à la tâche se chevauche avec celle de la performance relative aux résultats, dans la mesure où la performance liée à la tâche renvoie aux résultats escomptés, et non pas uniquement aux comportements permettant de les obtenir (Taris & Schaufeli, 2015).

Deuxièmement, la performance contextuelle, aussi nommée performance *extra-role*, renvoie aux comportements et aux actions permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation, sans toutefois apparaître formellement dans la fiche de poste (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006 ; Podsakoff & MacKenzie, 1994) et sans nécessairement influencer directement la

productivité des salariés (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991). Il peut s'agir d'aider les collègues après un arrêt maladie, ou d'adhérer aux règles organisationnelles conçues pour maintenir l'ordre (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004 ; Williams & Anderson, 1991), en somme, des comportements qui ne sont pas prescrits mais qui n'en demeurent pas moins favorables pour le fonctionnement de l'organisation (Taris & Schaufeli, 2015). Demerouti et Cropanzano (2010) précisent que la performance contextuelle peut comprendre les comportements de citoyenneté organisationnelle, mais aussi les comportements proactifs et les initiatives personnelles. Mais la méta-analyse de Koopmans et ses collaborateurs (2011) évoque d'autres indicateurs possibles qui questionnent le cadre conceptuel sur lequel ces derniers s'appuient. Ces auteurs proposent, par exemple, parmi les indicateurs de la performance contextuelle, la motivation, le dévouement, ou encore l'engagement organisationnel. Or, aucune de ces mesures ne concerne les comportements professionnels des salariés, mais correspondent plutôt à un état d'esprit positif vis-à-vis du travail (i.e., motivation et dévouement) ou de l'organisation (i.e., engagement organisationnel) favorisant la performance organisationnelle (Nikpour, 2017 ; Wang, Tsui, & Xin, 2011).

Troisièmement, la performance adaptative est définie comme la capacité de l'individu à s'adapter aux changements organisationnels ou aux rôles professionnels de chacun (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Cela peut se traduire par la génération d'idées nouvelles, des apprentissages liés aux tâches et aux procédures, ou encore une ouverture d'esprit et une compréhension toutes particulières des cultures et des traditions d'autrui. Si une telle habileté se révèle naturellement favorable pour une organisation, certaines de ses dimensions relèvent toutefois davantage de capacités cognitives (e.g., créativité, résilience psychologique ; Koopmans et al., 2011) que de comportements observables.

Quatrièmement, les comportements contre-productifs renvoient aux actes qui nuisent délibérément à l'organisation et qui empêchent l'atteinte des objectifs (Spector & Fox, 2002). Il

peut s'agir de retards répétés et volontaires, de vols, ou de la détérioration du matériel de travail (Hunt, 1996). Évidemment, de tels comportements influencent directement la performance organisationnelle et économique de l'entreprise, mais est-il davantage question de performance individuelle que des actes dont une organisation se prémunit afin d'atteindre ses objectifs ? En effet, intégrer les comportements contre-productifs aux composantes de la performance individuelle peut interroger, car s'ils influencent négativement les résultats de l'organisation (Spector & Fox, 2002), les éviter ne permet pas pour autant d'atteindre les objectifs fixés. Aussi, ces comportements mesureraient-ils une contre-performance, plutôt qu'une performance individuelle en tant que telle.

Finalement, l'ensemble de ces constats peut remettre en question la conception définitoire de la performance individuelle telle que précédemment formulée par Motowidlo et Kell (2012), selon laquelle la performance ne devrait être appréhendée qu'au regard des comportements favorables pour l'organisation. Ce n'est d'ailleurs pas anodin si Viswesvaran et Ones (2000) proposent de définir la performance au travail à la fois comme les actions, les comportements et les résultats évolutifs, exécutés et obtenus par les salariés, contribuant aux objectifs de l'organisation. Mais se pose la question concrète de sa mesure. En effet, plusieurs auteurs soulignent la difficulté à évaluer la performance individuelle à travers les contextes. D'abord, *« les comportements qui sont fonctionnels dans un emploi peuvent très bien être dysfonctionnels dans un autre »* (Taris & Schaufeli, 2015, p. 22), et à un même poste, les tâches à exécuter sont diverses et variées (e.g., interventions, entraînements sportifs, entretien du centre de secours) (Demerouti & Cropanzano, 2010). Ensuite, travail prescrit et travail réel doivent être distingués l'un de l'autre (Dejours, 1998, 2015) : certaines tâches doivent être accomplies afin d'atteindre les objectifs organisationnels, sans toutefois apparaître dans la fiche de poste (Demerouti & Cropanzano, 2010). Cela s'explique principalement par le fait que le travail soit soumis à des



contraintes et des imprévus face auxquels les salariés doivent faire preuve d'ingéniosité pour répondre aux exigences de l'organisation malgré tout (Dejours, 1998).

Enfin, et au-delà même des missions à mener, Motowidlo et Peterson (2008) ont mis en évidence au cours d'une étude sur les agents correctionnels, que les opinions concernant l'efficacité de certains comportements peuvent diverger en fonction de la strate hiérarchique (e.g., agents et superviseurs). Plus précisément, ils ont constaté que les agents correctionnels considéraient les comportements agréables (e.g., très critique et querelleur, très chaleureux et sympathique) envers les détenus plus efficaces comparativement aux superviseurs, tandis que les superviseurs considéraient les comportements consciencieux (e.g., très désorganisé et insouciant, très calme et émotionnellement stable) envers les détenus plus efficaces comparativement aux agents correctionnels. Par conséquent, même si les comportements agréables contribuent effectivement davantage aux objectifs organisationnels, l'évaluation de la performance des agents correctionnels par les superviseurs n'aurait été que le pâle reflet de leur contribution. C'est pourquoi il est difficile de mesurer une variable aussi complexe et protéiforme que la performance individuelle au travail.

Dans la continuité de ces travaux, plusieurs auteurs proposent de mesurer la performance individuelle par le biais d'une échelle subjective en un item (Kessler et al., 2003 ; Shimazu & Schaufeli, 2009 ; Shimazu et al., 2010). En effet, la plupart des mesures généralement utilisées (e.g., comportements sécuritaires ; Smith, Hughes et al., 2018) se concentrent exclusivement sur des professions, voire des postes spécifiques, et ne comportent donc que des items qui y ont trait (Shimazu et al., 2010). Malgré cela, ces échelles ne captent qu'une moindre partie des tâches, des comportements et des résultats attendus par les organisations, d'autant plus dans un contexte pareil aux SDIS. En effet, comme évoqué en introduction, ces structures se composent de trois principaux statuts : les SPP, les SPV, et les PATS. Par ailleurs, pour les SPP et SPV, il existe divers postes (e.g., service opérationnel ou service hors rang) et une multitude de strates

hiérarchiques (e.g., chef de groupement, chef de centre, chef de service), dont la codification peut être renforcée par le grade (e.g., caporal, sergent, adjudant) notamment en intervention (e.g., chef d'agrès, conducteur et équipier, dans un véhicule de secours et d'assistance aux victimes). Le statut des PATS suit cette même logique en ce qui concerne la multiplicité des postes et des missions à mener, en raison des nombreux services existants (e.g., service formation, service des marchés publics) et dont les objectifs spécifiques sont susceptibles de varier d'un SDIS à l'autre. En somme, dans le cadre de la présente thèse, il serait illusoire de penser mesurer la performance individuelle au travail au travers des mêmes comportements et des mêmes résultats, les attentes de l'organisation étant sensiblement différentes d'un agent à l'autre ou d'un poste à l'autre. En outre, les agents semblent également les mieux placés pour définir la réussite ou non de leur travail (Motowidlo & Peterson, 2008). Une mesure subjective de la performance individuelle peut donc se révéler pertinente au cours de nos recherches.

Bien sûr, une mesure en un item présente des inconvénients qu'il est nécessaire de présenter. Même si cette échelle a déjà fait la preuve de qualités psychométriques satisfaisantes (Kessler et al., 2003 ; Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009), elle ne permet aucune distinction entre les comportements et les résultats des salariés, ni même entre les catégories de comportements susceptibles d'avoir des effets différenciés sur lesdits résultats. Elle ne permet pas non plus d'identifier les effets respectifs des contraintes ou des ressources professionnelles sur les comportements ou les résultats, et *in fine*, sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Cependant, il s'agit d'une échelle mesurant la performance individuelle dans son ensemble, aussi a-t-elle l'avantage de pouvoir mettre en évidence l'influence de certains facteurs (en considérant d'autres outils de mesure) sur une évaluation générale de celle-ci. En effet, par le biais d'une telle approche, les salariés sont capables de mettre en perspective leurs comportements et leurs résultats, mais également de déterminer s'ils ont atteint leurs objectifs professionnels. Ces

éléments nous renvoient donc à la question suivante : quelles sont les variables les plus prédictives de la performance individuelle perçue ?

Selon Daniels et Harris (2000), deux approches semblent se démarquer en la matière : la première se caractérise par l'analyse du bien-être psychologique en tant que variable médiatrice des liens qui unissent conditions de travail et performance ; la seconde se concentre plutôt sur l'influence directe du bien-être psychologique sur la performance, considérant que certaines conditions de travail et le bien-être psychologique ont des déterminants communs. Dans les deux cas toutefois, le bien-être psychologique correspondrait à un déterminant clé de la performance, un constat mis en lumière dans de nombreux travaux (Taris & Schaufeli, 2015 ; Wright & Cropanzano, 2000 ; Wright, Cropanzano, & Bonett, 2007). Par ailleurs, plusieurs études ont montré les effets différenciés du bien-être et du mal-être psychologiques sur la performance au travail (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006 ; Shimazu et al., 2012).

Par exemple, Salgado, Blanco et Moscoso (2019) ont montré que le bien-être subjectif général (i.e., la satisfaction de vie en tant que composante cognitive et les affects positifs et négatifs en tant que composante émotionnelle) prédit la performance individuelle perçue des personnels d'encadrement. Ils ont également démontré, grâce à un protocole longitudinal avec quatre temps de mesure, que la validité prédictive de leur modèle augmentait au cours du temps grâce à l'effet supprimeur de la satisfaction de vie. Plus précisément, la satisfaction de vie permettrait selon eux de « supprimer » les affects négatifs vécus, avant d'augmenter la fréquence et l'intensité des affects positifs. De plus, et dans la mesure où le bien-être cognitif (i.e., satisfaction de vie) se révèle plus stable dans le temps que le bien-être émotionnel (i.e., affects positifs et négatifs), la dimension cognitive du bien-être subjectif permettrait d'améliorer la stabilité de sa dimension émotionnelle. Aussi, cela renforcerait-il le pouvoir prédictif du bien-être émotionnel sur la performance individuelle perçue, grâce à des effets plus robustes de celui-ci au cours du temps.

Prenons également l'exemple d'un autre indicateur de bien-être, considéré comme l'antithèse de l'épuisement professionnel et qui a maintes fois été mis en relation avec la performance (Bakker & Demerouti, 2008 ; Schaufeli & Salanova, 2007), à savoir l'engagement au travail. Défini comme un état d'esprit positif et épanouissant vis-à-vis du travail qui se caractérise par la vigueur (i.e., hauts niveaux d'énergie et de résilience au travail, même en cas de difficultés), le dévouement (i.e., forte implication au travail, avec des sentiments d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de défi) et l'absorption (i.e., concentration accrue à l'égard du travail, au point de ne s'en détacher que difficilement) (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008 ; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006 ; Schaufeli et al., 2002), l'engagement au travail produit de nombreux effets favorables pour les organisations (e.g., comportements de citoyenneté organisationnelle : Runhaar, Konermann, & Sanders, 2013 ; comportements créatifs : Shimazu, Schaufeli, Kubota, & Kawakami, 2012 ; comportements d'apprentissage actif : Bakker, Demerouti, & ten Brummelhuis, 2012 ; productivité organisationnelle : Hanaysha, 2016 ; profits financiers : Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Shimazu et Schaufeli (2009) ont également mis en évidence le fait que l'engagement au travail conduit à des niveaux plus élevés de performance individuelle perçue.

Précédemment abordée, la théorie *broaden-and-build* (Fredrickson, 2001 ; Fredrickson & Branigan, 2005) apporte un éclairage intéressant en ce qui concerne l'explication de tels résultats (i.e., Salgado et al., 2019 ; Shimazu & Schaufeli, 2009). En effet, les salariés qui présentent des niveaux élevés de bien-être (e.g., affects positifs, engagement au travail), vivent des expériences émotionnelles positives plus fréquentes que ceux présentant de faibles niveaux de bien-être. Dans la mesure où les émotions positives sont associées à un plus grand répertoire pensée-action (e.g., élargissement de l'attention) et à la création de nouvelles ressources personnelles (e.g., résiliences physiologique et psychologique), les salariés bénéficiant d'un niveau élevé de bien-être sont plus sensibles aux opportunités professionnelles et sont capables

d'assimiler de nouvelles informations. Ils ont les ressources (e.g., physique, émotionnelle, cognitive) nécessaires pour s'adapter à des situations complexes, pour adopter une approche innovante et les comportements professionnels adéquats pour faire face aux difficultés, de telle sorte qu'ils sont finalement plus productifs et se sentent plus performants au travail (Bakker & Demerouti, 2008).

Quant aux indicateurs de mal-être, différentes études ont montré que les troubles du sommeil (Giorgi, Mattei, Notarnicola, Petrucci, & Lancia, 2018), la privation de sommeil (Kumari, Usmani, Siddiqui, & Husain, 2016), le mal-être psychologique (Huang & Simha, 2018), et le stress perçu (Lindegard, Larsman, Hadzibajramovic, & Ahlborg, 2014), conduisent à une détérioration de la performance. Plus particulièrement, certaines recherches ont mis en évidence le pouvoir prédictif de l'épuisement professionnel et de ses différentes composantes dans l'explication de la performance individuelle perçue (Babakus, Yavas, & Ashill, 2009 ; Dyrbye et al., 2019). Virgă, Schaufeli, Taris, van Beek et Sulea (2018) ont par exemple montré que l'épuisement professionnel avait une influence négative directe sur la performance individuelle perçue, malgré des contextes culturels différents (i.e., Pays-Bas et Roumanie). Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que, lorsque les salariés sont épuisés par leur travail, ils ne disposent plus des ressources nécessaires pour accomplir leurs tâches convenablement (Hobfoll, 2002).

Or, selon la théorie effort-récupération (Meijman et Mulder, 1998), ne pas avoir récupéré suffisamment d'énergie et de ressources, pousse les salariés fatigués à fournir des efforts compensatoires pour faire face aux exigences de leur travail et atteindre les objectifs fixés, des efforts supplémentaires qui conduisent à certaines erreurs (Bakker, Van Emmerik, & Van Riet, 2008). Taris et Schaufeli (2015) soulignent par ailleurs que les salariés épuisés pourraient d'une part, décider de redéfinir les exigences de leur travail afin d'investir moins d'efforts, ce qui se traduit par une diminution de la quantité et de la qualité du travail fourni, et d'autre part, cesser

de tenter d'atteindre les objectifs fixés. À terme, l'épuisement professionnel entraîne une diminution de la performance, quelle que soit la stratégie adoptée (i.e., fournir des efforts compensatoires pour atteindre les objectifs, redéfinir les objectifs, ou ne pas atteindre les objectifs).

Dans la continuité de ces travaux, il nous paraît nécessaire d'approfondir la compréhension des liens qui unissent la SPT (e.g., épuisement émotionnel, état de santé et stress perçus) et la performance individuelle perçue auprès des populations composant les SDIS.

### 3.2 – Les conflits travail-famille

La famille et le travail renvoient aux deux principales sphères de vie qui composent la vie des individus (Frone, Russel, & Cooper, 1992 ; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011). De plus en plus revendiquée par les salariés depuis quelques décennies (Mercure & Vulture, 2010), leur conciliation est devenue un enjeu majeur. En effet, leur intérêt pour l'équilibre des vies personnelle et professionnelle trouve son origine dans les divers changements sociétaux et organisationnels vécus (Gros & Lourel, 2018). Sociétaux d'une part, dans la mesure où nous observons une augmentation des familles monoparentales, des couples dont les deux partenaires exercent une activité professionnelle, mais également un vieillissement de la population qui suggère des soins à domicile délivrés par des aidants familiaux (St-Onge, Renaud, Guérin, & Caussignac, 2002). Organisationnels d'autre part, du fait des nombreuses restructurations, d'une insécurité de l'emploi croissante, et des déplacements entre le domicile et le lieu de travail de plus en plus longs (Rhnima, Wils, Pousa, & Frigon, 2014).

En outre, l'apparition de certains événements (e.g., pandémies) et la crise sanitaire que nous connaissons actuellement, renforce l'intérêt des chercheurs pour l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. Cela s'explique principalement par le fait que de nombreux salariés exercent leur activité professionnelle en télétravail, avec toutes les contraintes qui y sont

associées (Lambert et al., 2020). Par ailleurs, plusieurs études ont souligné la porosité des frontières entre les différentes sphères de vie (Wepfer et al., 2018) à travers l'utilisation excessive des technologies de l'information et de la communication (Leung & Zhang, 2017 ; Shimazu & Schaufeli, 2009). Cela conduit les salariés à travailler davantage, sur des temps personnels initialement dédiés à la famille ou aux loisirs et limitant ainsi l'énergie effectivement dédiée à la vie personnelle. Pour toutes ces raisons, l'ANI sur la QVT (2013) a porté une attention toute particulière à la bonne articulation des vies personnelle et professionnelle. Aussi, les articles 10 et 11 de l'ANI portent-ils exclusivement sur l'équilibre des sphères de vie, considérant que la QVT « résulte de la conjonction de différents éléments, qui participent du dialogue social et de la perception qu'en ont les salariés », comme la possibilité de concilier les différents aspects de leur vie (2013, p. 27).

Grzywacz et Carlson (2007) définissent l'équilibre travail-famille comme la réalisation des attentes relatives aux rôles, en l'occurrence négociées et partagées par l'individu et ses partenaires, liés à ses différentes sphères de vie. Greenhaus et Allen (2011) le décrivent également comme le niveau de cohérence que perçoit l'individu entre son efficacité et sa satisfaction dans ses rôles professionnels et familiaux, et ses valeurs de vie. Bien que fondamentalement différentes, ces deux définitions ont ceci de commun que l'équilibre travail-famille renvoie à la capacité de répondre aux attentes et aux exigences liées à chacun de ses rôles (i.e., professionnel et familial). À cet égard, l'équilibre travail-famille peut s'altérer en fonction des conflits inter-rôles dont l'individu fait l'expérience. Ces derniers correspondent plus précisément à des conflits qui ont cours lorsque les pressions exercées par l'endossement de certains rôles et liées à l'appartenance à un groupe spécifique, s'opposent aux pressions associées à l'appartenance à d'autres groupes (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Les conflits relatifs à l'équilibre travail-famille se regroupent plus précisément sous l'appellation d'interférences travail-famille.

Celles-ci réfèrent aux conflits inter-rôles qui se développent lorsque les pressions de rôles des domaines du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles, si bien que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre (Greenhaus & Beutell, 1985). En d'autres termes, les interférences travail-famille se produisent lorsque les exigences associées à l'un de ces domaines ne permettent plus de répondre aux exigences de l'autre domaine (Frone et al., 1992). Ce construit s'inscrit dans une conceptualisation bidirectionnelle (Pattusamy & Jacob, 2017), les recherches ayant mis en évidence l'intérêt d'étudier d'une part, les conflits travail-famille, au cours desquels les exigences professionnelles limitent la capacité de l'individu à assumer ses rôles familiaux, et d'autre part, les conflits famille-travail, au cours desquels cette fois, les exigences familiales limitent la capacité de l'individu à assumer ses rôles professionnels (Greenhaus & Allen, 2011 ; Ballesteros-Leiva, Poilpot-Rocaboy, & St-Onge, 2016 ; Rhnima et al., 2014).

Plusieurs approches ont été proposées et apportent un éclairage intéressant en ce qui concerne la façon dont les différentes sphères de vie s'articulent et interagissent mutuellement (Edwards & Rothbard, 2000 ; Greenhaus et Beutell, 1985). Premièrement, Greenhaus et Beutell (1985) s'inscrivent dans la continuité de la théorie des rôles (Kahn et al., 1964 ; Katz & Kahn, 1966) selon laquelle un salarié « *se situe au cœur d'un ensemble d'attentes (attentes de la hiérarchie, des clients, des collaborateurs, des collègues, etc.) souvent peu explicites et parfois contradictoires, auxquelles il doit s'adapter* » (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010, p. 75). À cet égard, des incompatibilités liées aux attentes des rôles peuvent apparaître entre les différentes sphères de vie et créer une pression psychologique, qui se traduit *in fine* par un conflit de rôles. Greenhaus et Beutell (1985) propose la théorie de la rareté des ressources (i.e., les individus disposent d'une quantité de ressources limitée en temps et en énergie ; Hobfoll, 1989) pour mettre en lumière trois formes que les conflits (i.e., conflits travail-famille et conflits



famille-travail) peuvent prendre : le conflit de temps, le conflit d'effort, et le conflit de comportement.

Le conflit de temps se caractérise par l'impossibilité pour l'individu d'accorder suffisamment de temps à l'une de ses sphères de vie, par exemple la famille, en raison des exigences associées aux autres rôles, ici professionnels, du fait que ces dernières nécessitent une quantité de temps dépassant celle qui y est habituellement consacrée. Car si le temps est une ressource dont dispose l'individu, celle-ci reste toutefois limitée. Par conséquent, trop de temps dédié à certains rôles professionnels risque d'entraîner une diminution drastique du temps dédié aux rôles familiaux, rendant l'implication dans la vie personnelle d'autant plus délicate. Cela peut par exemple se traduire par la réalisation d'heures supplémentaires au travail, et en contrepartie, ne plus avoir le temps de s'occuper des enfants (e.g., aller les chercher après l'école).

Le conflit d'effort, quant à lui, se déclare lorsque beaucoup d'efforts ont été fournis dans l'un des rôles de l'individu, et l'épuisement qui en découle ne permet plus de consacrer des efforts additionnels pour répondre aux rôles des autres sphères de vie. Cela peut être le cas d'un salarié qui s'investit dans divers projets professionnels et qui doit fournir des efforts supplémentaires pour répondre aux objectifs de chacun. En fonction des efforts réalisés, le salarié risque de ne plus avoir l'énergie nécessaire pour ses tâches familiales (e.g., aider les enfants dans la réalisation de leurs devoirs). Le conflit de comportement, finalement, se produit lorsque les comportements requis dans le rôle d'une sphère de vie sont incompatibles avec les exigences comportementales concernant le rôle d'une autre sphère. Ce conflit se traduit par des situations où l'individu manifeste des comportements d'efficacité envers les membres de sa famille, comme tenir un planning familial avec rigueur ou être excessivement exigeant quant aux résultats scolaires des enfants. Tandis que le salarié s'inscrit dans une logique de performance apprise en milieu professionnel, sa famille pourrait plutôt se révéler dans l'attente de comportements

affectifs et compassionnels (Rhnima et al., 2014). En résumé, cette perspective théorique met en évidence la façon dont le temps, les efforts et les comportements exigés dans une sphère de vie, peuvent affecter l'articulation qui la relie aux autres sphères.

Deuxièmement, dans la lignée des travaux de Katz et Kahn (1978 ; i.e., théorie des systèmes ouverts), et ceux de Hobfoll (1989 ; i.e., théorie de la conservation des ressources), Edwards et Rothbard (2000) suggèrent l'existence de mécanismes de liaison entre les vies personnelle et professionnelle qui expliqueraient les interférences susceptibles d'apparaître lorsque leurs exigences respectives deviennent incompatibles. Il s'agit du débordement, de la compensation, et du transfert des ressources. D'abord, le débordement renvoie aux effets d'une sphère de vie sur une autre, notamment en ce qui concerne les affects, les valeurs, ou encore les compétences et les comportements. Plus précisément, le débordement se produit sur des construits reliés mais distincts. Il peut s'agir par exemple de la satisfaction ressentie dans un domaine (e.g., professionnel) qui déborde sur la satisfaction ressentie dans un autre (e.g., familial). À cet égard, une faible satisfaction, voire une insatisfaction vécue en milieu professionnel, risque d'entraîner une diminution de la satisfaction, voire une augmentation de l'insatisfaction, ressentie au niveau familial. À l'inverse, lorsque l'individu fait l'expérience d'une satisfaction élevée en milieu professionnel, il peut également faire l'expérience d'une augmentation de la satisfaction en milieu familial (Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw, & Greenhaus, 2018 ; Wayne, Lemmon, Hoobler, Cheung, & Wilson, 2017).

Ensuite, la compensation renvoie au fait de transférer ses efforts d'un domaine insatisfaisant à un domaine potentiellement épanouissant (Menges, Tussing, Wihler, & Grant, 2017). Edwards et Rothbard (2000) distinguent à ce sujet deux formes de compensation : d'une part, la compensation supplémentaire, qui se produit lorsque les récompenses reçues dans une sphère de vie sont perçues comme insuffisantes (e.g., reconnaissance), et finalement recherchées dans une autre ; d'autre part, la compensation réactive, qui a lieu lorsque l'individu vit des

expériences indésirables dans un domaine et qu'il souhaite en vivre de plus favorables dans un autre. Par exemple, un salarié peut décider de se désinvestir petit à petit de ses rôles professionnels, pour davantage s'impliquer dans ses rôles familiaux, en raison soit d'expériences positives insuffisantes, soit d'expériences négatives excessives.

Enfin, le transfert des ressources se caractérise par l'utilisation des ressources personnelles (i.e., temps, énergie et attention) d'une sphère de vie à l'autre. Autrement dit, les ressources habituellement dépensées dans les tâches professionnelles sont transférées au milieu familial pour l'accomplissement de tâches personnelles. S'il s'agit d'un concept analogue à la compensation en ce qu'il entraîne un déplacement de l'énergie et de l'attention d'un domaine à l'autre, la compensation renvoie à une réponse active face à l'insatisfaction ressentie dans un domaine, tandis que le transfert des ressources se caractérise plutôt par la simple réallocation des ressources. De plus, la compensation inclut d'autres variables que les ressources dans le déplacement des efforts fournis, telle que l'importance accordée à l'une ou l'autre des sphères de vie. Outre leur intérêt pour les ressources de l'individu, la perspective théorique d'Edwards et Rothbard (2000) se différencie de celle de Greenhaus et Beutell (1985) en ce qui concerne les incompatibilités de rôles liées au comportement. Selon Edwards et Rothbard (2000), les interférences travail-famille ne peuvent se traduire par des conflits basés sur les comportements, dans la mesure où ces derniers ne peuvent refléter « *un appauvrissement des ressources nécessaires pour l'accomplissement des rôles inhérents à d'autres sphères de vie* » mais correspondraient plutôt à la « *non-congruence entre la nature des comportements attendus dans chaque rôle* » (Rhnima et al., 2014, p. 481-482).

Dans le cadre de ce travail doctoral et au regard des aspects définitoires des interférences travail-famille, nous proposons de nous intéresser plus particulièrement aux conflits travail-famille. Plusieurs explications théoriques et pratiques viennent soutenir ce choix. Premièrement, il est probable que les populations des SDIS fassent l'expérience de nombreux conflits travail-

famille. Cela nous apparaît d'autant plus probable que le temps qu'accordent les pères de famille à leur vie privée augmente significativement depuis plusieurs décennies, considérant être un soutien essentiel pour leurs proches. Ces personnes tentent donc de répondre à la fois aux exigences familiales et professionnelles tout en signalant une augmentation des conflits (Nomaguchi, 2009). Or, les métiers relatifs aux SDIS, et celui de SP en caserne notamment, se composent majoritairement d'hommes et de codes liés à la masculinité (O'Neill & Rothbard, 2017 ; Thurnell-Read & Parker, 2008). Leur activité professionnelle comprend par ailleurs diverses contraintes, comme les horaires atypiques (i.e., 24 heures de garde consécutives), des troubles du sommeil (i.e., dérèglement des rythmes circadiens à la suite des 24 heures de garde), des expériences traumatiques (e.g., mort d'un enfant) ou encore un sentiment de danger pour sa vie (e.g., incendies) (Shreffler et al., 2011). Ceci n'est évidemment pas sans conséquence sur le temps et l'énergie dont ces professionnels disposent pour leur vie privée.

Plus concrètement, O'Neill et Rothbard (2017) ont mis en évidence l'omniprésence de cette problématique chez les SP au cours d'une étude qualitative. En effet, lorsque les auteurs ont demandé aux répondants ce qu'ils appréciaient le moins dans leur travail, 52 % d'entre eux ont mentionné les effets négatifs du travail sur leur vie familiale. À l'issue des entretiens, et plus précisément après les avoir questionnés sur les effets potentiels de leur travail sur leurs autres sphères de vie, 89 % des répondants ont évoqué les conflits travail-famille. Cela peut par exemple s'expliquer par le fait que le stress ressenti au cours d'une garde consomme l'énergie (e.g., physique, émotionnelle) des SP, de telle sorte que ces personnes ne disposent plus des ressources nécessaires pour répondre à leurs obligations familiales (Edwards & Rothbard, 2000 ; Greenhaus & Beutell, 1985). Un constat parfaitement illustré par les entretiens d'O'Neill et Rothbard (2017) : « *Rentrer chez soi et être gentil est difficile. Je rentre à la maison. Je suis mort. Les enfants veulent me voir et tout ce que je veux, c'est me doucher et dormir* » ; « *Il y a beaucoup de stress associé au travail. Le stress des petits enfants qui meurent dans vos bras ... [Mais ce n'est pas]*

*quelque chose dont vous pouvez parler à votre femme, car elle n'a aucune idée de ce que vous faites* » (2017, p. 87).

Deuxièmement, les conflits travail-famille se caractérisent majoritairement par des antécédents de nature organisationnelle, contrairement aux conflits famille-travail (i.e., antécédents de nature familiale ; Byron, 2005 ; Frone et al., 1992 ; Michel et al., 2011). Plus précisément, les caractéristiques de l'environnement professionnel renvoient aux principaux déterminants des conflits travail-famille, comme le soutien (Lembrechts, Dekocker, Zanoni, & Pulignano, 2015) et le *backlash* organisationnels (i.e., opposition, ressentiment, animosité ou gêne que les personnels perçoivent de leurs superviseurs ou leurs collègues en raison de leurs efforts pour équilibrer leurs vies professionnelle et familiale, ou leur utilisation d'avantages familiaux ; Ghislieri, Gatti, Molino, & Cortese, 2017), la surcharge de travail (Baeriswyl, Krause, & Schwaninger, 2016), la pression temporelle (Kleiner & Wallace, 2017), ou encore la dissonance émotionnelle et les contraintes cognitives (Molino, Bakker, & Ghislieri, 2016). La plupart de ces résultats ont été confirmés dans les méta-analyses de Byron (2005) et Michel et al. (2011).

En effet, lorsque les salariés se consacrent à leur travail pour faire face aux contraintes professionnelles rencontrées, ils manquent ensuite d'énergie, de temps et d'attention pour leur vie personnelle (Edwards & Rothbard, 2000 ; Greenhaus & Beutell, 1985). Bien qu'ils soient conscients que la consommation de leurs ressources vienne principalement de leur environnement de travail, ils ne sont plus en mesure de répondre aux exigences de leurs rôles familiaux. C'est pourquoi il apparaît nécessaire de prendre en considération les conflits travail-famille en tant qu'attitude individuelle critique, puisque les leviers d'amélioration que nous pourrions mettre en évidence au cours de nos recherches seront principalement organisationnels. Nous pourrions alors proposer des moyens pour les organisations de promouvoir efficacement l'équilibre des vies personnelle et professionnelle des personnels.

Il est important de préciser qu'à l'inverse, les conflits famille-travail (i.e., influence négative de la vie familiale sur la vie professionnelle) trouvent principalement leur origine dans la sphère privée (e.g., mauvaise qualité des relations avec le ou la conjointe : Frone et al., 1992). Les facteurs explicatifs de ces conflits sont d'autant plus difficiles à identifier pour les organisations et les praticiens, qu'ils n'ont pas d'influence sur de tels facteurs (e.g., nombre d'enfants, appui du conjoint : St-Onge et al., 2002). De fait, et malgré tout notre intérêt pour le bon équilibre entre les différentes sphères de vie, mettre l'accent sur divers facteurs en lien avec l'activité professionnelle (e.g., satisfaction des besoins psychologiques au travail) ne permet pas de limiter l'apparition, la sévérité ou la fréquence de tels conflits. À cet égard, les conflits famille-travail ne correspondent pas à des cibles privilégiées pour les praticiens qui proposent plutôt des interventions visant la modification de l'environnement de travail. Nous n'intégrerons donc pas cette dimension en tant qu'attitude individuelle critique dans le cadre de ce travail doctoral.

### 3.3 – Les intentions de turnover

Les changements organisationnels qui s'opèrent actuellement dans le monde du travail jouent un rôle déterminant dans l'engagement et la fidélisation des salariés (Barel, Salladarre, & Frémaux, 2009). Plus précisément, ces changements se traduisent par la précarisation des conditions de travail, comme la diminution d'emplois à durée indéterminée, des restructurations internes successives, ou encore des licenciements économiques. Aussi cela encourage-t-il les salariés à adopter une logique d'employabilité (i.e., capacités de l'individu lui permettant d'obtenir et de garder un emploi de façon permanente, au sein ou en dehors de son organisation actuelle ; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) plutôt que de carrière (i.e., cheminement linéaire, ascendant et bien déterminé au sein de la même organisation ; Barel et al., 2009), ce qui fragilise sensiblement leur sentiment d'appartenance et leur implication au sein de la structure (Véniard, 2011). Les salariés sont finalement invités à développer leurs compétences et leur

réseau, et à terme, à saisir les opportunités d'évolution professionnelle qui se présentent (Zgoulli & Swalhi, 2016). Cela peut parfois se traduire par un désengagement vis-à-vis de son organisation actuelle et l'intention d'y opérer un départ anticipé au profit d'une autre.

Or, le départ volontaire d'un salarié, appelé aussi turnover et défini comme « *la décision d'un salarié de mettre fin à une relation d'emploi* » (Dess & Shaw, 2001, p. 446), engendre des coûts plus ou moins directs (Podsakoff, LePine, & LePine, 2007) en ce qu'il constitue un « *comportement organisationnel préjudiciable* » au succès de la structure (Rhnima et al., 2014, p. 478). D'une part, le départ de certains membres de l'organisation sont susceptibles d'affecter le fonctionnement de celle-ci. Par exemple, Hom, Lee, Shaw et Hausknecht (2017) rapportent dans leur revue de littérature sur le turnover que le départ volontaire réduit la productivité et la performance des organisations (Batt, 2002 ; Hausknecht, Trevor, & Howard, 2009 ; Park & Shaw, 2013). Cela s'explique par le fait que, lorsque certains de ses membres quittent leur emploi, l'organisation perd également des salariés ayant développé des savoirs, savoir-faire et savoir-être, spécifiques aux missions de celle-ci (Ballinger, Craig, Cross, & Gray, 2011). En effet, puisque les salariés accumulent des compétences et une expérience précieuses pour atteindre les objectifs organisationnels, la rétention des talents est essentielle pour qu'une structure prospère (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008). Ce constat est d'autant plus vrai que l'économie semble aujourd'hui influencée, voire dominée, par la connaissance, notamment en raison de la course à l'innovation dans laquelle s'engagent la plupart des organisations (Alves & Culié, 2016).

Parmi les personnels des SDIS, certains sont formés à diverses spécialités (e.g., Cellule Mobile d'Intervention Chimique, Groupe de Reconnaissance et d'Intervention en Milieu Périlleux), ou des compétences relationnelles (e.g., gestion du risque suicidaire) et managériales (e.g., gestion de projet) permettant d'accomplir efficacement leurs missions. Par conséquent, un agent peut être difficile à remplacer en fonction des projets dans lesquels celui-ci s'est impliqué

et des compétences développées au cours de sa carrière. Aussi, serait-il dommageable pour un SDIS de perdre une personne capable de maintes contributions par le biais de ses acquis. Dans la continuité de ce premier constat, la diminution de la performance s'explique également au regard de la discontinuité de service générée par le turnover (Alves & Culié, 2016). En effet, les conséquences relatives au départ volontaire d'un agent ne se limitent pas à la perte de compétences favorables au bon fonctionnement d'une organisation ou d'un service. Plus précisément, le SDIS peut rencontrer des difficultés pour répondre à ses exigences organisationnelles (Chang, Choi, & Kim, 2008) et opérationnelles (i.e., en intervention), dans la mesure où le turnover déstabilise les routines des collectifs et perturbe la réalisation des tâches de chacun (Hausknecht & Holwerda, 2013). Ces conséquences sont notoires auprès des professions exerçant principalement en équipe (e.g., SP, infirmiers), où chacun revêt une importance relative au sein et pour le collectif.

Dans la lignée des travaux de Lepak et Snell (1999), Hausknecht et Holwerda (2013) considèrent que le turnover a des effets délétères sur le fonctionnement d'une équipe lorsque les avantages stratégiques susceptibles d'être obtenus par le biais du capital humain surpassent les coûts encourus. Cela peut se traduire par le fait de ne plus avoir les ressources (e.g., compétences) nécessaires pour accomplir l'intégralité des missions (Chang et al., 2008), l'incapacité de l'équipe à coordonner efficacement ses tâches (Summers, Humphrey, & Ferris, 2012) ou à rester cohésive (Jones, 2004). À terme, ces dysfonctionnements sont susceptibles d'affecter négativement les résultats organisationnels (Hausknecht & Holwerda, 2013), des conséquences graves pour les SDIS dont la principale mission est la gestion des incidents d'urgence. D'autre part, le turnover génère des coûts directs pour les organisations (Mukamel et al., 2009 ; Rhnima et al., 2014), qui, s'ils varient en fonction du taux de turnover de chaque profession (e.g., 12 % chez les infirmières, 13 % chez les enseignants, 20 % chez les agents correctionnels : Matz, Woo, & Kim, 2014), n'en restent pas moins tout particulièrement élevés quelle que soit la nature ou la



taille de l'organisation (Yin-Fah, Foon, Chee-Leong, & Osman, 2010). En effet, le départ d'un salarié se traduit par la nécessité de le remplacer.

Cela induit des coûts importants, relatifs à la résiliation du contrat, mais également au déploiement des stratégies (e.g., annonces de postes vacants) permettant de recruter un nouveau salarié (Yin-Fah et al., 2010). L'identification des besoins, les entretiens d'embauche, la sélection qui s'ensuit et l'intégration de nouveaux venus (Abbasi, Hollman, & Hayes, 2008) sont tout autant d'étapes qui nécessitent du temps et de l'argent pour les organisations (De Gieter, Hofmans, & Pepermans, 2011 ; Matz et al., 2014). En effet, les personnels mobilisés dans le cadre des recrutements visant à compenser le départ prématuré de certains, sont tout autant de ressources qui ne peuvent être fournies sur d'autres missions. Par ailleurs, l'intégration de nouveaux salariés peut être accompagnée de formations internes visant le développement de compétences spécifiques ou l'appropriation de normes organisationnelles. Si ces formations peuvent se révéler utiles, il n'en vaut pas moins que l'intégration de nouveaux salariés ralentit l'apprentissage collectif et organisationnel (Hausknecht & Holwerda, 2013). Cela s'explique par le fait que le turnover perturbe les étapes de développement et de maturité par lesquelles passe une équipe : dans un premier temps, les nouveaux arrivants se focalisent plutôt sur la compréhension du fonctionnement et de la dynamique de groupe (e.g., relations interpersonnelles, rôles attribués à chacun), ils ne peuvent donc se concentrer sur les exigences liées à la performance de celui-ci (Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999) ; ce n'est que dans un second temps, lorsque chacun des membres maîtrise l'ensemble de ses tâches, que l'équipe est capable d'un fonctionnement optimal.

Il convient malgré tout de souligner que certains auteurs (e.g., Park & Shaw, 2013) nuancent ces résultats. Hausknecht et Holwerda (2013) considèrent par exemple que, parallèlement à ses effets néfastes sur les collectifs, le turnover peut également avoir une influence positive sur le fonctionnement groupal selon l'écart perçu entre les compétences des

salariés quittant l'entreprise et les compétences de ceux qui arrivent. Si les compétences des nouveaux salariés sont plus importantes que celles de leurs prédécesseurs, l'équipe pourrait bénéficier de ces aptitudes, de sorte que cela compenserait les effets négatifs précédemment vécus. Ce point de vue comporte toutefois deux limites : d'une part, les gains de performance obtenus par les nouveaux salariés ne se révèlent significatifs qu'à moyen ou long terme, dans la mesure où toute prise de poste renvoie à des complexités inhérentes à l'entreprise et nécessitent du temps pour être appréhendées convenablement ; d'autre part, si les compétences des nouveaux salariés se révèlent finalement en dessous de celles de leurs prédécesseurs, une situation d'autant plus probable du fait de la nouveauté et de la complexité des tâches à accomplir, les effets néfastes du turnover se renforcent (Summers et al., 2012). Autrement dit, les pertes à l'issue du départ d'un salarié sont, généralement, plus probables que les gains.

Pour toutes ces raisons, le turnover est une variable indésirable pour les organisations, et si l'attractivité des talents est nécessaire, leur fidélisation représente un autre défi. Plusieurs recherches ont mis en évidence les effets différenciés du turnover sur la performance en fonction des milieux professionnels (e.g., diminution des résultats des élèves chez les enseignants : Sorensen & Ladd, 2020 ; diminution de la qualité du service clientèle chez les salariés d'une chaîne de restauration rapide : Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, & Cerrone, 2006 ; diminution de la qualité des soins chez les infirmiers : Hayes et al., 2006 ; Mukamel et al., 2009), mais peu d'entre elles se sont intéressées aux personnels des SDIS (Lee, Lee, & Lee, 2020). Nous pouvons toutefois raisonnablement supposer que le turnover risque d'avoir des effets néfastes sur l'efficacité des équipes en intervention et des services administratifs. Dans leur étude sur les SPV, Burakova et al. (2014) ont noté que « *la fluctuation de la sollicitation opérationnelle et les contraintes budgétaires excluent la possibilité de recruter des SP professionnels* », et ce en dépit de « *l'accroissement permanent du nombre d'interventions qui impliquerait l'augmentation de la ressource humaine* (2014, p.274-275). Par conséquent, dans la mesure où

les SPV représentent environ 80 % des effectifs des SDIS, et les SPP, au moins 80 % des effectifs présents à la garde dans les centres de secours principaux, il apparaît essentiel pour les SDIS d'anticiper leurs départs et d'identifier les moyens dont ils disposent pour limiter ces comportements.

De nombreuses études soulignent le rôle déterminant des intentions de turnover, dans la conduite réelle relative au turnover (Matz et al., 2014 ; Paillé, 2006). Définie comme le souhait ou la probabilité que le salarié perçoit d'opérer un retrait permanent et volontaire d'une organisation (Price, 2001), l'intention de turnover est considérée par de nombreux chercheurs comme le plus fort déterminant du turnover réel (Hayes et al., 2006 ; Langkamer & Ervin, 2008 ; Mor Barak, Nissly, & Levin, 2001). À cet égard, « *elle apparaît comme une variable particulièrement pertinente à examiner dans le contexte des organisations qui sont en quête de performance et de maîtrise accrue des effectifs, à l'instar des collectivités territoriales* » (Safy-Godineau, Carassus, & Fall, 2018, p. 6).

La théorie de l'action raisonnée (Ajzen & Fishbein, 1977, 1980 ; Fishbein & Ajzen, 1975) et son extension, la théorie du comportement planifiée (Ajzen, 1988, 1991), viennent soutenir ce choix. Selon ces théories, les intentions comportementales se construisent à partir des informations dont dispose l'individu concernant une conduite sociale et ses implications. Elles correspondent à la volonté d'effectuer un comportement (Ajzen & Fishbein, 1977, 1980) et aux causes directes de celui-ci, en ce qu'elles constituent le précurseur de tout acte comportemental (Rhnima et al., 2014). Plus précisément, la théorie de l'action raisonnée (Ajzen & Fishbein, 1977, 1980) stipule que l'intention comportementale dépend de l'attitude et de la norme subjective associées au comportement. L'attitude renvoie à l'évaluation favorable ou défavorable de l'accomplissement ou le non-accomplissement d'un comportement, en fonction des croyances que l'individu entretient vis-à-vis des conséquences qui lui sont associées (Giger, 2008). Quant à la norme subjective, elle est définie comme la pression sociale perçue par l'individu à effectuer

ou non un comportement. Elle se compose d'une part, des croyances que l'individu entretient concernant les opinions d'autrui quant au comportement envisagé, et d'autre part, de la volonté à suivre ou non les encouragements d'autrui à effectuer ledit comportement (Giger, 2008).

Au regard de la théorie de l'action raisonnée, les intentions de turnover se développent en fonction de l'évaluation du salarié concernant son départ potentiel (e.g., obtenir un poste mieux rémunéré ou ne pas obtenir un poste correspondant à ses valeurs personnelles) et de la pression qu'il perçoit de la part des personnes et de ses groupes de référence (e.g., joie partagée des collègues liée au fait de trouver un travail correspondant à ses valeurs ou déception des collègues concernant le fait de perdre l'un des membres de leur équipe). Si cette théorie s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle le comportement est toujours sous le contrôle de l'individu, une limite majeure a été rapidement soulignée : exclusion de la théorie tous les comportements que l'individu ne pourrait pas adopter par manque d'opportunités ou de ressources.

Cela s'est traduit par l'extension de cette théorie, à travers celle du comportement planifié (Ajzen, 1988, 1991) selon laquelle l'intention dépend d'une troisième dimension, à savoir le contrôle comportemental perçu. Celui-ci se définit comme la facilité ou la difficulté que perçoit l'individu à effectuer un comportement, au regard de son expérience passée et des obstacles identifiés (Giger, 2008). À cet égard, le contrôle comportemental perçu influence le développement d'une intention comportementale comme celle de quitter son organisation, et varie selon que ce contrôle soit perçu comme faible (i.e., considérer que son départ dépend d'éléments non-motivationnels et extérieurs à sa volonté) ou élevé (i.e., considérer que son départ dépend de soi et de sa capacité à le mettre en œuvre) (Madden, Ellen, & Ajzen, 1992). Finalement, ces théories permettent de mettre en évidence le fait que, en fonction de l'intensité de l'intention comportementale, il est plus ou moins probable que le comportement soit adopté. De fait, plus un salarié présente une intention élevée de quitter son organisation, plus il est susceptible de la quitter définitivement.

Dans la continuité de ces travaux, Takase (2010) considère que les intentions de turnover s'inscrivent dans un processus, lui-même composé de dimensions psychologique, cognitive et comportementale. D'abord, la première composante se traduit par des réactions psychologiques (e.g., retrait émotionnel vis-à-vis de l'organisation) relatives aux aspects négatifs du travail ou de l'organisation. Aussi, renvoie-t-elle au point de départ des intentions de turnover, à travers des niveaux élevés d'insatisfaction ou de frustration provoquées par l'environnement de travail (Takase, 2010). Ensuite, la deuxième composante renvoie à la manifestation cognitive du retrait organisationnel (i.e., pensée ou désir, voire décision de quitter son emploi ; Takase, 2010) et précède le comportement. Elle est plus particulièrement considérée comme la dernière étape cognitive menant au turnover réel et se traduit par un désengagement progressif vis-à-vis de l'organisation. Elle est le cœur des intentions de turnover. Enfin, la troisième composante réfère au détachement comportemental et au retrait effectif du salarié (Takase, 2010). Cette dimension se compose de comportements relatifs au retrait vis-à-vis de l'organisation (e.g., retards, absentéisme) et de comportements orientés vers les opportunités professionnelles à venir (e.g., recherche active d'emploi). Ce modèle explicatif des intentions de turnover se révèle tout à fait pertinent au regard de nos objectifs de recherche. En effet, dans le cadre de la présente thèse et au vu de ses effets délétères, il apparaît nécessaire d'examiner plus finement les causes des intentions de turnover et de comprendre les mécanismes motivationnels du départ volontaire auprès de catégories professionnelles spécifiques (Alves & Culié, 2016), en vue d'actions préventives (Burakova et al., 2014).

Plusieurs méta-analyses ont mis en évidence l'influence des facteurs organisationnels (e.g., climat organisationnel : Kim & Kao, 2014 ; climat participatif : Matz et al., 2014) et afférant à la tâche (e.g., autonomie : Kim & Stoner, 2008 ; clarté des rôles : Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000 ; variété des tâches et sens du travail : Matz et al., 2014) sur les intentions de turnover. Plus particulièrement, Safety-Godineau, Carassus et Fall (2018) ont montré que la justice

organisationnelle est négativement reliée aux intentions de turnover. Les auteurs expliquent ces résultats par le fait que des règles floues, des normes inadaptées en ce qui concerne le traitement des salariés, et plus largement les problématiques de justice et d'équité, sont sources de mal-être. Lorsque les situations de travail sont perçues comme injustes, lorsque les procédures relatives aux primes, aux avancements et à la mobilité ne sont pas suffisamment claires, voire même, lorsque l'organisation ne tient pas ses engagements et ses obligations à l'égard de ses salariés, elles finissent par être à l'origine de frustration et de colère. Par ailleurs, des situations professionnelles injustes sont susceptibles d'altérer la relation de confiance qui relie l'organisation à ses salariés (Gillet, Forest, Girouard, & Crevier-Braud, 2015). Ce sentiment d'injustice peut conduire les salariés à s'orienter vers de nouvelles alternatives d'emploi et à explorer d'autres postes, afin d'intégrer une organisation plus juste et plus équitable, et finalement en faveur de leur développement professionnel. À l'inverse, des niveaux élevés de justice organisationnelle permettent de renforcer le lien de confiance qui unit un salarié à son organisation, de sorte qu'ils motivent celui-ci à s'y investir et à y poursuivre sa carrière.

En parallèle, plusieurs chercheurs ont montré que différents indicateurs de santé psychologique (e.g., épuisement professionnel : Mansour & Tremblay, 2018 ; détresse psychologique et satisfaction de vie : Matz et al., 2014 ; satisfaction au travail : De Gieter et al., 2011 ; stress : Mosadeghrad, 2013) sont significativement reliés aux intentions de turnover. Quelques études ont plus particulièrement mis en lumière le rôle médiateur de la santé psychologique dans les relations qui unissent les facteurs organisationnels et les intentions de turnover (Gillet et al., 2015). Par exemple, Poilpot-Rocaboy, Notelaers et Hauge (2015) ont démontré que le harcèlement psychologique au travail influençait positivement les intentions de turnover, à travers une diminution de la satisfaction au travail. Selon ces auteurs, le harcèlement psychologique entraîne l'apparition de situations injustes et humiliantes, générant chez les salariés le sentiment de ne pas être respectés. Le déséquilibre entre les besoins du salarié d'une

part (e.g., climat de travail serein), et les obligations de l'organisation d'autre part (e.g., préserver l'intégrité physique et psychologique de ses membres), qui apparaît notamment à la suite de comportements harcelants, provoque une rupture définitive du contrat psychologique (i.e., promesses et obligations réciproques, informelles et implicites, reliant les employeurs et les salariés : Robinson & Rousseau, 1994 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994 ; Rousseau, 1989, 1990). À cet égard, le harcèlement psychologique en milieu professionnel est associé à une diminution de la satisfaction au travail, en ce qu'il constitue des comportements injustes, blessants et offensants pour le salarié. C'est à la suite de cet état d'insatisfaction, mais également de mal-être (Trépanier, Fernet, & Austin, 2013), que celui-ci envisage et réfléchit à un départ anticipé. En effet, n'étant plus satisfait de ses conditions de travail, le salarié peut désirer quitter l'organisation en faveur d'une structure au sein de laquelle il ne sera plus l'objet de comportements dénigrants.

Ces résultats sont cohérents avec le modèle explicatif de Takase (2010), selon lequel l'environnement de travail est à l'origine de réactions émotionnelles (e.g., diminution de la satisfaction au travail), puis cognitives (e.g., intentions de quitter l'organisation), et donc du processus de turnover dans son ensemble. Ils peuvent en outre être expliqués au regard de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 1998, 2001). En effet, les salariés exposés au harcèlement psychologique doivent faire face à des situations contraignantes, mais également pleines de violence. Ils doivent donc mobiliser toutes leurs ressources personnelles (e.g., émotionnelles, cognitives) pour continuer à réaliser correctement leur travail. Il est en revanche difficile pour eux de les renouveler, principalement en raison du mal-être causé par les comportements harcelants. Aussi, cela entraîne-t-il une dégradation de leur santé psychologique (e.g., satisfaction au travail), qui aboutit à terme au départ prématuré du salarié : quitter un environnement particulièrement pathogène en vue de restaurer ses ressources et préserver durablement son bien-être.

### 3.4 – L’absentéisme

De nombreux changements structurels et fonctionnels ont vu le jour au sein des collectivités territoriales, notamment en raison des réformes liées à la modernisation du service public initiée dans les années 1980 (Safy-Godineau, Fall, & Carassus, sous presse). Cette évolution s’observe d’autant plus au sein des SDIS avec des missions confiées aux SP qui ont considérablement évolué au cours du temps. À l’origine, ces derniers étaient chargés de lutter contre toutes les formes de sinistres, et ce n’est qu’en 1987 que leur objectif se redessine et vise la prévention des risques de sécurité civile. En 1996, leur organisation communale et intercommunale est également restructurée, le périmètre d’action s’élargit, donnant ainsi naissance aux SDIS tels qu’ils sont connus aujourd’hui. Plus récemment encore, la loi de modernisation de la sécurité civile de 2004 ajoute pour missions, notamment, la sensibilisation des populations, des établissements publics (e.g., écoles) ou encore des associations, aux risques d’incendie et aux gestes de premiers secours, afin de développer à terme une culture partagée de la sécurité civile.

Mais toutes ces réorganisations et la redéfinition des missions ont transformé la gestion humaine de ces services. En effet, ces derniers sont contraints de s’adapter à un environnement mouvant et évolutif, de sans cesse faire face à de nouvelles problématiques et de réinventer leurs pratiques managériales (Safy-Godineau et al., 2018). Tandis que l’exigence, l’adaptabilité et la performance sont devenues les nouvelles normes du quotidien, les agents ont peu à peu perdu leurs repères et le sens qu’ils donnaient à leurs actions (Emery & Giaque, 2012). « *Ambiguïté sur les valeurs et finalités du service public, incertitude sur les perspectives professionnelles, dégradation des conditions de travail, manque de reconnaissance hiérarchique, absence de clarté sur les règles et procédures internes de fonctionnement, dégradation de la qualité du management, fatigue en hausse, perte de sens du travail : autant d’indicateurs traduisant une*



*dégradation progressive du bien-être des agents territoriaux* » (Safy-Godineau et al., 2018, p. 2).

Les conséquences de ces mutations pourraient expliquer la hausse de l'absentéisme actuellement connue au sein de la fonction publique territoriale (Sofaxis, 2016). Défini comme le fait de ne pas se présenter sur son lieu de travail (Johns, 2002), la non-présence physique d'un salarié à un endroit donné et à un moment donné alors qu'il est attendu qu'il soit là (Harrison & Price, 2003), l'absentéisme se traduit par une incapacité de venir au travail de façon temporaire, prolongée ou permanente, en raison d'une maladie ou d'une infirmité. De fait, l'absentéisme est considéré comme un phénomène complexe relevant de facteurs à la fois personnels (e.g., santé, personnalité) et organisationnels (e.g., culture et normes organisationnelles) (Darr & Johns, 2008 ; Dekkers-Sanchez, Hoving, Sluiter, & Frings-Dresen, 2008). Ces approches définitoires impliquent la caractérisation de l'absentéisme par deux aspects, à savoir l'absence observable du salarié sur son poste de travail et le non-respect des attentes sociales et organisationnelles attendues de sa part (Safy-Godineau et al., 2018). À cet égard, l'absentéisme constitue un enjeu de gestion, dans la mesure où il est perçu comme un comportement contre-productif déstabilisant le fonctionnement de l'organisation (Spector & Fox, 2002), mais également un enjeu de santé publique, en raison du caractère malade auquel il est associé (Dumond, 2009).

En effet, l'absentéisme peut être considéré comme un comportement altérant le bon fonctionnement d'une équipe ou d'un service, dans la mesure où la personne absente n'accomplit pas des tâches potentiellement interdépendantes avec celles de ses collègues, ou encore parce que la charge de travail qui lui est normalement dédiée se répercute sur celle de ses collègues (i.e., situation de surcharge de travail pour les salariés présents). Par ailleurs, il s'agit également d'un enjeu de santé publique du fait que l'absentéisme (i.e., pour raison de santé) puisse être associé à divers problèmes de santé, d'ordre professionnel ou non. L'absentéisme engendre par conséquent des coûts qu'il convient de présenter. Premièrement, l'absentéisme est associé à des

coûts financiers importants puisque les organisations doivent compenser les absences de leurs agents par des remplacements de court terme (Thévenet, 1992), des remplacements qui nécessitent du temps et de l'énergie pour le service des ressources humaines en charge de cette régulation.

En parallèle, et en plus des coûts générés pour les systèmes de protection sociale (Chaupain-Guillot & Guillot, 2011 ; Rauhala et al., 2007), les SDIS vivent des restrictions budgétaires considérables et successives, tandis que l'absentéisme renvoie finalement au fait de verser une partie du salaire sans contrepartie professionnelle (Safy-Godineau et al., sous presse). Les coûts engendrés par l'absentéisme ont d'ailleurs été constatés dans de nombreux pays (e.g., Canada : Caverley, Cunningham, & MacGregor, 2007 ; États-Unis : Johns, 1994 ; Royaume-Uni : Mackay, Cousins, Kelly, Lee, & McCaig, 2004). Par exemple, Chaupain-Guillot et Guillot (2011) rapportent que selon la quatrième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2005, l'indemnisation des arrêts maladie au sein de l'Union Européenne (i.e., quinze pays) représentait plus de 90 milliards d'euros, c'est-à-dire 0,9 % du Produit Intérieur Brut de l'Union.

Deuxièmement, l'absentéisme est associé à des coûts organisationnels dans la mesure où il entraîne des micro-dysfonctionnements au sein des collectifs (Safy-Godineau et al., sous presse) et dérègle le processus de production (Thévenet, 1992). En effet, le non-remplacement des absents nécessite une nouvelle répartition des tâches et une charge de travail plus lourde pour chacun des membres. Randon, Baret et Prioul (2011) prennent l'exemple de ces effets en milieu hospitalier, où le temps passé à réorganiser les plannings des équipes ne peut être mis à profit pour d'autres tâches, comme améliorer la qualité des soins ou rester davantage auprès du patient. Chez les SP, les services administratifs sont généralement complémentaires, de fait, l'absence de certains agents peut mettre en difficulté le reste de l'équipe en raison de l'interdépendance des tâches. Il pourrait aussi s'agir de mettre son énergie dans la réalisation des missions des absents, et de ne plus en disposer lors des départs en intervention.

Troisièmement, l'absentéisme est associé à des coûts humains. Cela s'explique principalement par le fait qu'il soit considéré comme un indicateur fidèle des dysfonctionnements au sein de l'organisation, et plus précisément de la qualité des conditions de travail des salariés (Safy-Godineau et al., sous presse). En effet, lorsque l'environnement de travail ne favorise pas le bien-être des salariés, lorsque le climat organisationnel, ou encore les relations interpersonnelles et les missions confiées ne répondent pas à leurs valeurs et à leurs besoins, les caractéristiques de l'organisation peuvent entraîner une détérioration de l'état de santé des personnels, qui se traduit ensuite par une hausse de l'absentéisme.

Pour toutes ces raisons, il apparaît essentiel de s'intéresser à l'absentéisme et de mettre en lumière les déterminants de ce comportement auprès des personnels de SDIS. Tandis que les recherches sur l'absentéisme au sein de la fonction publique territoriale se font rares (Safy-Godineau et al., sous presse), celui-ci renvoie malgré tout à « *un niveau de pathologies ou de besoin de repos, médicalement reconnu et dû dans une certaine mesure aux conditions de travail* » (Dumond, 2009, p. 26). Identifier les facteurs organisationnels et managériaux causant son apparition ou son augmentation permettrait donc de mettre en évidence des leviers d'amélioration de la QVS. À terme, cela favoriserait la mise en œuvre de politiques, pratiques et dispositifs visant la réduction de l'absentéisme.

Il est important de noter toutefois que si l'absentéisme est défini comme une incapacité de venir au travail de façon temporaire, prolongée ou permanente en raison d'une maladie ou d'une infirmité et qu'elle se caractérise globalement par l'absence observable du salarié sur son poste de travail et le non-respect des attentes sociales et organisationnelles attendues de sa part (Safy-Godineau et al., 2018), l'absence des personnels peut renvoyer à des réalités diverses (e.g., formations, congés maternité) sans toujours être associées à de l'absentéisme. À cet égard, plusieurs auteurs ont choisi de distinguer l'absence de l'absentéisme : tandis que l'absence renvoie à un événement ponctuel et répondant à des normes règlementaires (e.g., congés payés,

congés de formation) (Whitston & Edwards, 1990), l'absentéisme se traduit plutôt par un comportement répétitif (i.e., fréquence des absences), relevant potentiellement d'un manque d'assiduité professionnelle et ayant une incidence néfaste sur le fonctionnement de l'organisation (Safy-Godineau et al., 2018).

D'autres chercheurs rapportent également une distinction possible entre l'absentéisme volontaire et l'absentéisme involontaire (Darr & Johns, 2008 ; Hackett & Guion, 1985 ; Vahtera, Kivimäki, & Pentti, 2001). Plus précisément, l'absentéisme volontaire pour raison de maladie devrait être envisagé comme un comportement de retrait volontaire (Hanisch & Hulin, 1991). Il surviendrait afin d'éviter des conditions de travail dégradantes, traduisant ainsi un désengagement et une insatisfaction vis-à-vis de l'environnement professionnel (Schaufeli, Bakker, & van Rhenen, 2009). Qualifié de « volontaire » dans la mesure où il renvoie à une échappatoire, à la volonté de ne pas être présent sur son lieu de travail, il s'agit parfois d'un moyen pour protester contre des conditions de travail que le salarié ne supporte plus. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'absentéisme volontaire est opérationnalisé à travers la fréquence de ses absences (i.e., nombre de fois où il s'est absenté pendant une période donnée, quelle que soit la durée de chacune de ces périodes ; Steel, 2003) plutôt qu'à travers la durée totale de ses absences : il ne s'agit que d'une stratégie à court terme visant l'évitement d'un environnement de travail détériorant le bien-être du salarié, sans entraîner la plupart du temps des changements organisationnels qui permettraient l'amélioration de ses conditions de travail. À cet égard, l'absentéisme volontaire correspond à un indicateur social remarquable (Chevalier & Goldberg, 1992), pointant du doigt des dysfonctionnements organisationnels et de faibles ressources professionnelles (Consiglio, Borgogni, Alessandri, & Schaufeli, 2013).

Concernant l'absentéisme involontaire pour raison de maladie, il renvoie à une réaction de détresse causée par les exigences du travail et de l'organisation (Schaufeli et al., 2009). En effet, il ne s'agit pas ici d'une protestation comportementale comme pourrait l'être l'absentéisme

volontaire, mais de la dégradation de l'état de santé du salarié en raison de conditions de travail contraignantes (Bakker & Demerouti, 2007). La surcharge professionnelle, les exigences émotionnelles, ou encore les conflits travail-famille, peuvent être à l'origine d'une détérioration de l'état de santé des salariés (Schaufeli et al., 2009). Aussi, cet absentéisme est-il qualifié d'« involontaire » dans la mesure où le salarié est dans l'incapacité d'exécuter ses tâches professionnelles et la durée de ses absences résultent de facteurs indépendants de sa volonté (e.g., maladies) (Darr & Johns, 2008). C'est pourquoi il est recommandé d'opérationnaliser l'absentéisme involontaire à travers la durée totale des absences (i.e., durée totale pendant laquelle une personne s'est absentée du travail, pendant une période spécifique et quel que soit le nombre d'absences ; Steel, 2003), sur laquelle le salarié n'a pas de contrôle, plutôt qu'à travers la fréquence des absences. Par conséquent, l'absentéisme involontaire est considéré comme un indicateur de santé professionnelle (Chevalier & Goldberg, 1992) et correspond à l'incapacité du salarié à être présent sur son lieu de travail pour cause de maladie ou d'infirmité.

L'approche psychosociale proposée par le modèle Job Demands-Resources (JD-R, Demerouti et al., 2001) s'inscrit dans la continuité de cette conception théorique et offre une perspective explicative des processus en jeu (Schaufeli et al., 2009). Selon ce modèle (Demerouti et al., 2001), l'activité professionnelle pourrait se définir au travers de deux types de caractéristiques, qui diffèrent en fonction de l'emploi (Bakker & Demerouti, 2007). D'une part, les contraintes professionnelles désignent des caractéristiques physiques, psychologiques, sociales et organisationnelles de l'emploi, qui requièrent des efforts physiques et/ou psychologiques afin d'y faire face (Hakanen et al., 2006). À cet égard, les contraintes sont associées à des coûts physiologiques et psychologiques (Demerouti et al., 2001) altérant la santé des salariés (Korunka, Kubicek, Schaufeli, & Hoonakker, 2009 ; Schaufeli & Bakker, 2004). Bien qu'elles ne soient pas toutes et toujours négatives pour les salariés, représentant même un défi pour certains (e.g., Podsakoff et al., 2007 ; Schaufeli & Taris, 2014), elles peuvent cependant

devenir sources de tensions et de mal-être lorsqu'elles requièrent de nombreux efforts et que les salariés ne récupèrent pas suffisamment leur énergie (Meijman & Mulder, 1998 ; Sonnentag & Zijlstra, 2006). Quoique semblable au modèle de Karasek (1979) qui caractérise les contraintes de l'emploi comme quantitatives (e.g., surcharge professionnelle), le modèle JD-R permet d'élargir ce point de vue en intégrant des contraintes spécifiques à l'environnement de travail étudié (e.g., entreprise, profession) (Schaufeli et al., 2009). D'autre part, les ressources professionnelles désignent des caractéristiques physiques, psychologiques, sociales et organisationnelles de l'emploi, qui peuvent réduire l'intensité des contraintes et les effets négatifs de ces dernières sur la santé (Demerouti et al., 2001). Elles peuvent également permettre au salarié d'être plus fonctionnel et d'atteindre ses objectifs professionnels, tout en stimulant sa croissance et son développement personnels (Schaufeli et al., 2009). Les ressources peuvent être diverses et consister en l'utilisation des compétences, les possibilités d'apprentissage, le soutien organisationnel perçu, ou encore le feed-back sur le travail fourni (Demerouti et al., 2001).

Ce modèle JD-R est d'autant plus utile à la compréhension de l'absentéisme, que plusieurs auteurs (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006 ; Schaufeli & Bakker, 2004) soulignent le rôle des processus psychologiques qui s'y jouent : le processus énergétique afférant aux contraintes professionnelles, et le processus motivationnel associé aux ressources professionnelles. Le processus énergétique suppose que les contraintes augmentent les niveaux d'épuisement professionnel et entraînent divers problèmes de santé (e.g., dépression : Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008). Plus précisément, il renvoie à une dégradation de la santé des personnels du fait que les exigences professionnelles chroniques requièrent et consomment leur énergie (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003 ; Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003). Lorsque les salariés sont exposés aux tensions de l'environnement de travail, ils doivent faire face au conflit qui oppose leurs objectifs de performance (i.e., bénéfiques) et les efforts compensatoires nécessaires pour les atteindre (i.e., coûts) (Hockey, 1997). La mobilisation

continue de ces efforts compensatoires draine l'énergie de l'individu et se traduit par l'apparition de l'épuisement professionnel (Bakker et al., 2005), qui à son tour conduit à des comportements professionnels défavorables, comme l'absentéisme et l'intention de quitter l'organisation (Demerouti & Bakker, 2011 ; Safy-Godineau et al., 2018).

Le processus motivationnel, quant à lui, soutient que les ressources professionnelles ont un potentiel motivationnel, dans la mesure où, par définition, elles favorisent l'apprentissage et le développement des salariés et permettent d'atteindre leurs objectifs (Demerouti et al., 2001). En effet, les ressources permettent de satisfaire les besoins psychologiques des salariés, c'est-à-dire les besoins d'autonomie (De Charms, 1968), de compétence (White, 1959) et d'affiliation (Baumeister & Leary, 1995) comme le propose la théorie de l'autodétermination (TAD ; Deci & Ryan, 2000). Par exemple, le soutien social de la part des collègues renforce le sentiment d'affiliation, un feed-back approprié de la part du supérieur hiérarchique favorise le sentiment de compétence, tandis que la possibilité d'organiser ses tâches soutient le besoin d'autonomie (Schaufeli et al., 2009). En satisfaisant ces besoins psychologiques, les ressources professionnelles conduisent les salariés à s'investir davantage dans leur travail, à y consacrer du temps, de l'énergie et des efforts, en somme, à s'engager durablement dans leur activité professionnelle à travers des attitudes liées à la vigueur, au dévouement et à l'absorption (Schaufeli et al., 2002). À cet égard, les ressources professionnelles s'inscrivent dans un processus motivationnel au cours duquel les salariés voient leurs besoins psychologiques satisfaits, s'engagent dans leur travail et sont susceptibles d'être plus attachés à leur organisation (Hakanen et al., 2008) et d'atteindre plus facilement leurs objectifs (Bakker & Demerouti, 2007).

Plus particulièrement, de nombreuses études ont montré que les dimensions relatives à l'activité professionnelle pouvaient être positivement (e.g., harcèlement au travail : Asfaw, Chang, & Ray, 2014 ; surcharge professionnelle : Caverley et al., 2007) ou négativement (e.g., autonomie : Vandenberghe, Stordeur, & d'Hoore, 2009 ; leadership transformationnel : Nielsen

& Daniels, 2016 ; soutien organisationnel perçu : Safy-Godineau et al., 2018) reliées à l'absentéisme. Quelques chiffres (e.g., harcèlement au travail comptant pour 2 % des jours d'absence : Kivimäki, Elovainio, & Vathera, 2000) appuient d'ailleurs ces résultats. En conséquence, il apparaît d'une part que lorsque les contraintes sont élevées, elles entraînent une dégradation de l'état de santé et une perte d'énergie (e.g., épuisement professionnel), qui peut conduire l'individu à prendre des rendez-vous médicaux et des arrêts maladie pour guérir des troubles apparus (Schaufeli et al., 2009). Le processus énergétique est donc associé à l'absentéisme involontaire, puisque le salarié ne choisit pas d'être en mauvaise santé ou d'être dans l'incapacité de se rendre au travail : l'avis médical n'est pas de son ressort. D'autre part, lorsque les ressources sont faibles, il est possible d'observer une diminution des efforts et de l'énergie fournis (i.e., engagement au travail), sans que des problèmes de santé n'y soient forcément associés (Schaufeli & Bakker, 2004). Le processus motivationnel permet ainsi d'expliquer l'apparition d'un absentéisme volontaire, qui survient lorsque les ressources professionnelles ne sont plus suffisantes et que la motivation au travail se dégrade.

Ces deux processus ont également été mis en évidence par Bakker et ses collaborateurs (2003). Plus précisément, ces auteurs ont montré, dans un premier temps, que certaines contraintes professionnelles (i.e., charge de travail et réorganisation) ont une influence positive sur la durée de l'absentéisme via l'épuisement professionnel (i.e., processus énergétique). En effet, lorsque les contraintes vécues en contexte de travail sont perçues comme élevées, elles risquent d'entraîner une hausse de l'épuisement professionnel (i.e., diminution des ressources de l'individu), et *in fine* un délai prolongé visant la restauration des ressources de l'individu. Dans un second temps, Bakker et ses collaborateurs (2003) ont démontré que certaines ressources professionnelles (e.g., autonomie, participation) ont une influence négative sur la fréquence de l'absentéisme via l'engagement organisationnel (i.e., processus motivationnel). Cela signifie que lorsque les ressources de l'organisation sont perçues comme élevées, le salarié est susceptible de



faire l'expérience d'un engagement (affectif et de continuité) plus élevé vis-à-vis de celle-ci, et *in fine*, d'une diminution de la fréquence de ses absences.

En somme, l'absentéisme est un phénomène complexe et réfère plus particulièrement à un comportement de retrait, volontaire ou non, trouvant son origine dans la détérioration des conditions de travail, la diminution de la motivation et la dégradation de l'état de santé des agents. Il apparaît également que les agents adoptent des stratégies adaptatives visant le rétablissement de leur énergie et de leurs ressources personnelles, en vue de faire face à un environnement de travail contraignant (Kristensen, 1991 ; van Rhenen, Schaufeli, van Dijk, & Blonk, 2008). Même si cela est associé à des dérives des systèmes de soins (i.e., obtenir des justificatifs médicaux sans présenter de symptômes spécifiques), les personnels sont à la recherche de solutions pour prévenir un mal-être plus profond et dont la prise en charge serait longue et coûteuse. Il nous appartient donc d'identifier les causes de l'absentéisme pour raisons de santé, plutôt que de nous focaliser sur une distinction entre absentéismes volontaire et involontaire, d'autant plus que l'absentéisme volontaire représente moins d'un pour cent des journées d'absence (Vahtera et al., 2001).

Plusieurs auteurs ont montré que des indicateurs de santé au travail (e.g., épuisement professionnel, engagement au travail : Schaufeli et al., 2009 ; satisfaction au travail : Vandenberghe et al., 2009) étaient associés à l'absentéisme pour raisons de santé. Par exemple, Schalk (2011) a montré que les plaintes somatiques, lorsqu'elles sont couplées à des rendez-vous médicaux, conduisent à une augmentation de l'absentéisme chez le personnel infirmier. En effet, lorsque les problèmes de santé vécus par l'individu se traduisent par la nécessité de voir un médecin généraliste et par la prescription d'un arrêt maladie, cela signifie que l'individu n'est plus en mesure d'être présent sur son lieu de travail. Cette même étude a également mis en lumière le fait que les visites médicales et l'absentéisme étaient reliées à elles-mêmes au cours des différents temps de mesure (e.g., les visites médicales mesurées au premier temps de mesure

étaient positivement reliées aux visites médicales mesurées au deuxième temps de mesure). Ces résultats ont ceci d'intéressant qu'ils soutiennent l'idée que, lorsque les salariés se rendent chez leur médecin traitant et s'absentent de leur travail en raison de problèmes de santé avérés, ces mêmes problèmes de santé sont plus susceptibles de perdurer dans le temps.

Plus généralement, van Rhenen, Blonk, Schaufeli et van Dijk (2007) rapportent que les problèmes psychologiques (e.g., stress professionnel) et musculosquelettiques sont les deux principales catégories de maladies responsables de l'absentéisme pour raisons de santé. Ces résultats ont été confirmés plus récemment par Ferreira, Griep, Fonseca et Rotenberg (2012), qui ont montré que les troubles psychiatriques mineurs, les troubles musculosquelettiques, et un mauvais état de santé perçu, sont positivement associés à plus de dix jours d'absence dans l'année. L'absentéisme pour raisons de santé est donc une variable essentielle au regard des études menées sur la santé au travail (Ferreira et al., 2012 ; Schalk, 2011) dans la mesure où les certificats médicaux correspondent également à un puissant déterminant de la mortalité, quelle que soit la cause connue (Rauhala et al., 2007). À cet égard, il apparaît pertinent d'étudier conjointement la santé et l'absentéisme des salariés, et d'identifier les aspects de l'environnement de travail susceptibles de les influencer.

Par exemple, certaines recherches ont mis en évidence le rôle médiateur d'indicateurs de santé (e.g., épuisement professionnel) entre les contraintes (e.g., surcharge professionnelle, exigences émotionnelles, monotonie) et les ressources (e.g., autonomie, opportunités d'apprentissage, soutien social) professionnelles d'une part, et l'absentéisme pour raisons de santé d'autre part, tant au niveau individuel (Schaufeli et al., 2009) que collectif (Consiglio et al., 2013). Plus particulièrement, Darr et Johns (2008) ont mis en évidence que la pression au travail entraîne des symptômes physiques (e.g., maux de tête, troubles digestifs) et psychologiques (e.g., humeur négative, épuisement professionnel), qui à leur tour conduisent à une augmentation de l'absentéisme. Les auteurs expliquent ces résultats en s'appuyant sur la

théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1998, 2000). Comme exposé précédemment, l'absentéisme pour raisons de maladie correspond pour certains auteurs (Kristensen, 1991) à une stratégie d'adaptation visant à récupérer son énergie et à reconstituer les ressources épuisées au travail. En effet, plusieurs études ont montré que les temps de repos (e.g., vacances : de Bloom, Geurts, & Kompier, 2012) permettent de renouveler les ressources physiques, émotionnelles et cognitives des salariés.

En revanche, il convient de noter que la fonction réparatrice de l'absentéisme n'est pas toujours avérée : si les études prédictives (i.e., les symptômes de mal-être mesurés précèdent l'absentéisme) ont montré des associations positives entre les symptômes psychologiques et l'absentéisme, les études postdictives (i.e., les symptômes de mal-être mesurés suivent l'absentéisme) ont quant à elles mis en évidence des liens faiblement positifs entre ces symptômes et l'absentéisme (voir la méta-analyse de Darr & Johns, 2008 ; Manning & Osland, 1989). En outre, Hardy, Woods et Wall (2003) ont montré que l'absentéisme ne modérait que très faiblement les relations qui unissent les symptômes présentés au premier temps de mesure et les symptômes présentés au deuxième temps de mesure. Autrement dit, lorsque le salarié opère un retrait précoce vis-à-vis de son environnement de travail en réponse à une tension, c'est un moyen pour lui/elle de se ressourcer et de se sentir mieux armé face à ses contraintes professionnelles. En revanche, Darr et Johns (2008) soulignent également que, si l'absentéisme peut permettre d'atténuer les symptômes physiques et psychologiques, ces effets sont toutefois de courte durée, et peuvent même se traduire par une aggravation de la santé de l'individu. Il semble donc que l'absentéisme puisse plutôt permettre aux salariés de maintenir leur niveau de santé plutôt que de le restaurer. Ces résultats révèlent la nécessité d'agir en amont des premiers symptômes afin de préserver la santé des salariés et de limiter les risques d'absentéisme, auquel cas, bien que visant la récupération des ressources de l'individu, celui-ci n'atténue que faiblement les symptômes vécus.

## 4 – Les facteurs individuels, managériaux et organisationnels en lien avec la santé et la performance au travail

### 4.1 – La théorie de l'autodétermination (TAD) : motivation, satisfaction des besoins et soutien à l'autonomie en milieu professionnel

Tandis que la motivation humaine revêt une importance capitale dans l'ensemble des contextes de vie (e.g., travail : Laframboise, Laurent, & Houlfort, 2016 ; sport : Gillet & Vallerand, 2016 ; Lonsdale, Hodge, & Rose, 2009 ; éducation : Reeve, 2009 ; Tessier, Sarrazin, & Ntoumanis, 2010) et que les conceptualisations proposées ont parfois ajouté du trouble à sa compréhension, force est de constater que les nombreuses études menées à son sujet ont toutefois contribué à son essor définitoire (Roussel, 2000). Vallerand et Thill (1993) considèrent par exemple la motivation comme un « *construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes* » produisant le comportement (1993, p. 18). Comme ces auteurs le soulignent, le processus motivationnel est à l'origine du comportement et détermine plus précisément son déclenchement (i.e., passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant de déployer de l'énergie), sa direction (i.e., orientation des efforts déployés pour atteindre les objectifs définis), son intensité (i.e., quantité d'efforts déployés variant en fonction des objectifs fixés), et sa persistance (i.e., continuité des efforts nécessaires à l'atteinte régulière des objectifs dans le temps) (Roussel, 2000). En identifiant les mécanismes psychologiques qui sous-tendent la motivation, il est possible d'analyser les raisons qui poussent les individus à déployer du temps et des efforts dans certaines activités plutôt que dans d'autres. En milieu professionnel plus particulièrement, la motivation est définie comme les énergies investies pour initier et réguler les comportements relatifs à l'emploi (Forest & Mageau, 2008), en vue d'atteindre les objectifs souhaités (Roussel, 1996). Elle constitue une préoccupation d'autant

plus essentielle qu'elle contribue à la réussite et au bon fonctionnement des organisations (Gillet, Berjot, & Paty, 2010).

D'abord entretenue dans une perspective quantitative uniquement (Bandura, 1997 ; Baumeister & Vohs, 2007 ; Herzberg, 1971), la motivation a ensuite fait l'objet de nombreuses recherches et a trouvé un socle théorique solide au cœur de l'approche proposée par Deci et Ryan (2000, 2008ab) : la TAD. La TAD (Deci & Ryan, 2000 ; Ryan & Deci, 2000b) est une théorie aujourd'hui largement utilisée dans la littérature scientifique pour comprendre la motivation humaine et expliquer le fonctionnement optimal des individus (Ryan & Deci, 2017 ; La Guardia & Ryan, 2000) dans divers contextes de vie (Deci & Ryan, 2008c), comme l'éducation (Kusurkar, Ten Cate, Vos, Westers, & Croiset, 2013), le sport (Gillet, Berjot, Vallerand, Amoura, & Rosnet, 2012 ; Mouratidis & Michou, 2011), ou bien encore le travail (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017 ; Gillet, Fouquereau, Lafrenière, & Huyghebaert, 2016). Contrairement aux précédentes théories, la TAD propose une approche multidimensionnelle de la motivation (Deci & Ryan, 2000, 2008a) qui considère la motivation à la fois comme étant quantitative (i.e., intensité de l'effort investi), mais également qualitative (i.e., raisons sous-jacentes à l'effort investi). Plus précisément, plusieurs formes de motivation coexistent et leurs effets différenciés au niveau comportemental, affectif et cognitif ont été largement démontrés (Sarrazin, Pelletier, Deci, & Ryan, 2011 ; Vallerand, 1997).

D'une part, la motivation intrinsèque se produit lorsque l'individu réalise une activité pour l'intérêt, la satisfaction et le plaisir qu'elle lui procure, et la source de gratification qu'elle représente pour lui (Deci & Ryan, 1985). En d'autres termes, l'individu s'engage spontanément et volontairement dans une activité, au regard de la curiosité qu'il exprime et des défis qu'il lui associe. D'autre part, la motivation extrinsèque, parfois qualifiée d'instrumentale (Sarrazin et al., 2011 ; Ryan & Deci, 2019), se manifeste lorsque l'individu entreprend une activité afin d'atteindre un résultat spécifique et en raison de contingences extérieures (Deci & Ryan, 1985 ;

Vallerand, 1997). Ces contingences peuvent par exemple se traduire par le fait de recevoir une récompense lorsque l'activité est réalisée, ou bien d'éviter une sanction si l'activité n'était pas entreprise. La motivation extrinsèque se différencie de la motivation intrinsèque, dans la mesure où l'activité n'est plus qu'un moyen pour l'individu d'atteindre un objectif (e.g., obtenir une récompense), et ne vise donc plus à nourrir son intérêt et sa curiosité pour ladite activité (Ryan, Connell, & Deci, 1985).

D'autre part, la TAD propose l'existence de plusieurs formes de motivation extrinsèque. Selon Deci et Ryan (2008b), l'individu passe par un développement au cours duquel il intériorise les représentations du monde qui l'entoure, un processus actif et naturel lui permettant d'adopter les mœurs, les coutumes, les valeurs prônées et les demandes sociales qu'il perçoit utiles à son fonctionnement. Plus précisément, l'intériorisation se définit comme une tendance innée de l'individu à dépasser les contraintes extérieures et à se diriger vers une régulation autonome des activités souhaitées, de sorte qu'il assimile les règles et les pratiques prescrites permettant son intégration au monde extérieur (Ryan & Deci, 2019). Le niveau d'autodétermination de la motivation extrinsèque varie en fonction du degré d'intériorisation de l'individu vis-à-vis de son activité.

Premièrement, la régulation externe réfère à la réalisation d'une activité en vue d'obtenir des récompenses (e.g., primes, avantages sociaux, autres bénéfices tangibles) ou d'éviter des conséquences désagréables (e.g., réprimandes, mise à pied) (Forest et al., 2013 ; Ryan & Deci, 2000b). Dans la mesure où les comportements du salarié sont initiés et guidés en raison de contingences extérieures, cette régulation n'est pas considérée comme étant intériorisée (Gagné et al., 2010). Chez les SP, par exemple, il pourrait s'agir d'un agent effectuant des tâches considérées comme ingrates ou insatisfaisantes (e.g., tâches administratives complexes), afin d'éviter un feed-back négatif, voire des reproches, de la part du supérieur hiérarchique, ou d'un agent passant un concours interne en vue de monter en grade et de percevoir un salaire plus élevé.

Deuxièmement, la régulation introjectée implique que l'individu accepte de répondre aux demandes et aux exigences extérieures, mais n'y adhère pas totalement et ne se les approprie pas non plus (Ryan & Deci, 2000b). La régulation introjectée se différencie de la régulation externe, puisqu'elle se produit en raison de contingences internes (Deci & Ryan, 1995 ; Manganelli, Gillet, Laurent, & Forest, 2017). Plus précisément, l'introjection vise la protection et la valorisation de soi (Koestner & Losier, 2002), le maintien de sa réputation (Forest et al., 2013) et l'évitement de la honte ou de la culpabilité (Gagné & Deci, 2005). En milieu professionnel, l'introjection a ceci d'aliénant et d'asservissant qu'en cas de réussite (e.g., avoir mené un projet avec succès), l'individu peut faire l'expérience d'une grande fierté, tandis qu'en cas d'échec (e.g., ne pas avoir réussi son concours), il est susceptible de se sentir honteux et de se dévaloriser (Ryan & Deci, 2017).

Troisièmement, la régulation identifiée renvoie au fait de s'engager dans une activité parce que le salarié a saisi l'intérêt et l'importance des actions qui lui sont demandées, tant pour lui-même que pour ses collègues ou l'organisation (Deci & Ryan, 2008b). L'individu s'identifie à la valeur ou à la signification de l'activité et l'accepte comme sienne (Gagné et al., 2010 ; Ryan & Deci, 2000b). Les contraintes, les demandes et les exigences extérieures sont perçues comme étant utiles socialement et en lien avec les valeurs personnelles de l'individu (Forest et al., 2013). Dans ce cas, le salarié régule son comportement sans avoir le sentiment d'y être contraint par son environnement de travail (Deci & Ryan, 2008b ; Ryan & Deci, 2017), s'y engageant même avec autonomie. En milieu professionnel, et chez les SP notamment, il pourrait s'agir de s'inscrire à des formations facultatives : bien qu'elles requièrent du temps et de l'énergie, celles-ci permettent de parfaire ses compétences et d'améliorer la qualité du service rendu à la population (e.g., interventions). À cet égard, que ces formations soient intrinsèquement motivantes ou non, elles demeurent en lien avec les buts personnels de l'individu.

Finally, integrated regulation corresponds to intensification of identification, when activities are performed in such a way that the individual attaches his own values (Ryan & Deci, 2017). In addition, this regulation implies not only the comprehension of the utility of the behavior, but also its integration into the system of values and to the identity of the employee (Sarrazin et al., 2011). The professional activity becomes congruent with the deep nature of the individual (La Guardia & Ryan, 2000) and ends up becoming a « vocation » (Gagné et al., 2010). Integration therefore takes place when actions are fully assimilated to the self and function in harmony with the other needs (Ryan & Deci, 2000b). Even though integrated regulation shares many common points with intrinsic motivation, it appears nevertheless that integration remains a form of extrinsic regulation in that it constitutes a means for the employee to achieve results distinct from the pleasure inherent in the task. More precisely, integration is motivated by values and objectives, while intrinsic motivation is motivated by feelings of interest, curiosity, pleasure and satisfaction (Gagné et al., 2010). For example, integration could define an employee who invests voluntarily in a project of establishment, because this refers to his deepest values, his priorities but also to his way of defining himself (Sarrazin et al., 2011), while also being aware of his instrumental value (Ryan & Deci, 2017 ; Gagné et al., 2010).

Identified and integrated regulations correspond to forms of extrinsic motivation that are the most self-determined (Ryan & Deci, 2000b). Employees manifesting high levels of identification and integration have the feeling of being autonomous in their work and of acting in accordance with their needs. Also, these regulations are associated with better psychological health (Gagné et al., 2010) and with a durable maintenance of behavior over time (La Guardia & Ryan, 2000 ; Ryan & Deci, 2000b ; Sarrazin et al., 2011), even in the absence of external supports (Ryan & Deci, 2019).



L'intériorisation et la vision protéiforme que revêt la motivation extrinsèque ont conduit les auteurs à modifier la première distinction établie, passant d'une dichotomie entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque, à une distinction entre la motivation autonome et la motivation contrôlée (Deci & Ryan, 2008b). D'une part, ces auteurs proposent de regrouper les régulations intrinsèque, intégrée et identifiée dans un score global de motivation autonome (Forest & Mageau, 2008). Celle-ci implique que la personne s'investit librement dans son activité professionnelle car elle la trouve intéressante et conforme à ses valeurs personnelles. D'autre part, les régulations introjectée et externe sont regroupées dans un score global de motivation contrôlée (Forest & Mageau, 2008). La motivation contrôlée suppose que la personne agit sous l'influence de pressions internes et/ou externes (e.g., culpabilité, récompenses monétaires).

De nombreuses études ont mis en évidence les effets différenciés des motivations autonome et contrôlée et soulignent plus particulièrement les bienfaits de la motivation autonome (i.e., régulations intrinsèque, intégrée et identifiée), comparativement à la motivation contrôlée (i.e., régulations introjectée et externe) et à l'amotivation (Deci & Ryan, 2002, 2008a ; Deci et al., 2017 ; Forest & Mageau, 2008 ; Sarrazin et al., 2011). En contexte professionnel, la motivation autonome est, par exemple, associée à une meilleure santé physique et psychologique (Gagné et al., 2010 ; Howard, Gagné, Morin, & Van den Broeck, 2016). Plusieurs études ont montré que la motivation autonome est positivement reliée au bien-être (Gagné et al., 2010), à la satisfaction (Gillet et al., 2016 ; Gillet, Gagné, Sauvagère, & Fouquereau, 2013 ; Lam & Gurland, 2008), et à l'engagement au travail (Malinowska, Tokarz, & Wardzichowska, 2018 ; Moreira-Fontán, García-Señorán, Conde-Rodríguez, González, 2019 ; Vujčić, Oerlemans, & Bakker, 2017), et négativement corrélée à l'épuisement professionnel (Fernet, Austin, & Vallerand, 2012 ; Fernet, Guay, et Senécal, 2004 ; Howard et al., 2016 ; Van den Bosch & Taris,

2018), à l'anxiété (Gillet et al., 2016), au stress (Gillet et al., 2010 ; Nie, Chua, Yeung, Ryan, & Chan, 2015) et à la détresse psychologique (Gagné et al., 2010 ; Trépanier et al., 2013).

De multiples recherches ont également mis en lumière l'influence respectivement positive et négative de la motivation autonome sur la performance des salariés (Fernet et al., 2015 ; Cerasoli et al., 2014 ; Howard et al., 2016) et les intentions de turnover (Gagné et al., 2010 ; Gillet, Gagné et al., 2013). Inversement, la motivation contrôlée est généralement associée à une augmentation des niveaux d'anxiété (Gillet et al., 2016) et d'épuisement professionnel (Eyal & Roth, 2011 ; Fernet et al., 2012 ; Van den Berghe et al., 2014), des intentions de turnover (Fernet et al., 2017), mais également à une diminution de la stabilité émotionnelle (Grant et al., 2011), de l'engagement (Li et al., 2015) et de la satisfaction au travail (Gillet, Gagné et al., 2013).

Toutefois, force est de constater que toutes les études ayant investigué les liens qui unissent motivation contrôlée et bien-être n'obtiennent pas des résultats unanimes (Laframboise et al., 2017). En effet, si la plupart des recherches soulignent les effets délétères de la motivation contrôlée sur la santé psychologique et la performance des salariés, d'autres ont plutôt mis en évidence l'influence positive (e.g., engagement au travail : Malinowska et al., 2018 ; satisfaction au travail : Gagné et al., 2010) ou non-significative (e.g., intentions de turnover : Gagné et al., 2010 ; performance : Grant et al., 2011 ; stress : Gillet et al., 2010) de la motivation contrôlée. Ces résultats contradictoires peuvent s'expliquer à la lumière des différentes formes de régulation comportementale regroupées au sein de la motivation contrôlée. Plus précisément, les effets respectifs de la régulation introjectée et de la régulation externe peuvent varier sensiblement en dépit du fait qu'elles sont toutes les deux associées à un sentiment de pression.

Par exemple, Gagné et al. (2010) ont mis en évidence des liens respectivement positifs et non-significatifs entre d'une part, la régulation introjectée, et d'autre part, le bien-être et la détresse psychologique. En outre, ces auteurs ont également démontré que la régulation externe entretient des relations différentes avec ces mêmes variables : un lien non-significatif avec le

bien-être et un lien positif avec la détresse psychologique. Dans la continuité de ces travaux, Nie et al. (2015) ont montré, d'une part ; que la régulation introjectée est positivement reliée à la satisfaction au travail, et non-significativement associée au stress et aux symptômes de mal-être. En revanche, et d'autre part, la régulation externe est négativement corrélée à la satisfaction au travail et positivement reliée au stress et aux symptômes de mal-être.

Finalement, l'amotivation correspond à une absence de régulation et d'énergie volontaire, et à un désengagement significatif vis-à-vis de son travail (Forest et al., 2013). Plus précisément, l'amotivation se traduit par de la résignation et l'exécution des tâches professionnelles sans intentionnalité (Sarrazin et al., 2011). L'amotivation se produit lorsqu'une personne n'accorde que peu, voire pas de valeur au comportement souhaité ou qu'elle ne croit avoir les compétences pour atteindre les objectifs fixés (Deci & Ryan, 2008b). Elle est associée aux niveaux les plus élevés de mal-être, à travers une diminution de la satisfaction (Nie et al., 2015) et de l'engagement au travail (Howard et al., 2016 ; Van den Bosch & Taris, 2018), mais également une augmentation des niveaux d'épuisement professionnel (Howard et al., 2016 ; Van den Bosch & Taris, 2018) et de stress (Nie et al., 2015). Plusieurs études mettent également en évidence son influence négative sur la performance des salariés (Howard et al., 2016) et d'autres conséquences désirables pour les organisations (e.g., engagement affectif : Gillet et al., 2010).

La TAD adhère au postulat « organismique » qui considère l'individu comme un organisme actif, naturellement porté vers l'actualisation de ses potentialités, la maîtrise de nouveaux défis, et le développement d'un soi cohérent et en harmonie avec ses propres valeurs (Ryan & Deci, 2002). À cet égard, l'individu s'investit dans des activités qui lui permettent de développer ses compétences, ses relations interpersonnelles et un soi unifié. Il convient malgré tout de préciser que si l'individu est naturellement orienté vers ses objectifs, des comportements plus ou moins passifs peuvent également être observés (Sarrazin et al., 2011). Aussi, cela démontre-t-il la nécessité de nourrir la capacité innée à se développer, dans la mesure où, bien

que l'individu puisse présenter certaines potentialités, ces dernières ne se manifestent qu'à la condition d'être entretenues par des conditions environnementales spécifiques. C'est pourquoi la TAD adhère d'autre part au postulat « dialectique », selon lequel les différents niveaux de motivation, de bien-être et de performance, résultent de l'interaction entre l'individu et les actions qu'il produit, et la diversité des environnements sociaux susceptibles de le soutenir ou de le contraindre dans son développement (Sarrazin et al., 2011). Autrement dit, les comportements manifestés et les expériences vécues dépendent principalement de la dialectique qui unit un individu actif et le contexte au sein duquel il évolue.

Plus généralement, l'individu a besoin d'un environnement soutenant et de nutriments afin d'explorer et de développer ses potentialités (Ryan & Deci, 2000a, 2002). Le principe de « besoin psychologique fondamental » en tant que nutriment de l'individu constitue « *la pierre angulaire de la dialectique organismique* » de la TAD (Sarrazin et al., 2011, p. 276). Sans prétendre à l'exhaustivité, Deci et Ryan (2000) soutiennent que les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont les trois principaux nutriments dont la satisfaction est nécessaire au développement psychologique de l'individu, mais également à son bien-être et à ses performances. À l'inverse, la frustration de ces besoins risque d'altérer la santé et le développement. Autrement dit, lorsque les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits grâce à l'environnement dans lequel l'individu évolue, la personne présente des niveaux élevés de motivation autonome et un fonctionnement optimal. En revanche, lorsque l'environnement n'encourage par les expériences d'autonomie, de compétence et d'affiliation, l'intérêt personnel de l'individu pour son activité diminue significativement, la personne présente des niveaux élevés de motivation contrôlée et d'amotivation et le fonctionnement de celle-ci est largement altérée (Sarrazin et al., 2011).

Premièrement, le besoin d'autonomie suppose que l'individu souhaite être à l'origine de son action, capable d'initiatives, libre et autodéterminé (deCharms, 1968 ; Deci & Ryan, 1985).

Un comportement autonome se caractérise donc par son appropriation personnelle et l'émanation du « vrai soi » (La Guardia & Ryan, 2000), de telle sorte que l'individu agit parce qu'il perçoit que ses valeurs et ses intérêts s'inscrivent dans la lignée du comportement lui-même (Sarrazin et al., 2011). De fait, l'individu se sent autonome lorsqu'il adhère pleinement aux pratiques sociales de l'organisation et lorsque son comportement reste de son fait, c'est-à-dire sans pression externe ou interne (La Guardia & Ryan, 2000). En milieu professionnel, cela peut se traduire par le fait de pouvoir organiser librement son planning de travail ou de prendre des initiatives dans la réalisation de certaines tâches (Chang, Leach, & Anderman, 2015 ; Gillet, Huart, Colombat, & Fouquereau, 2013).

Deuxièmement, le besoin de compétence réfère au désir d'interagir efficacement avec son environnement (White, 1959), et de déployer son potentiel et ses capacités afin de surmonter de nouveaux défis (Deci, 1975). En contexte de travail, cela peut se traduire par le désir de réaliser un travail de qualité (e.g., répondre à des normes qualités) ou d'atteindre les objectifs quantitatifs fixés (e.g., chiffres d'affaires, nombre de ventes). Chez les SP, par exemple, cela peut signifier répondre aux besoins de la population au cours de leurs interventions (e.g., secours à la personne) ou de limiter les dégâts en cas d'incidents d'urgence (e.g., feu de forêt). À cet égard, le besoin de compétence conduit les personnels à s'investir dans des projets, des tâches ou des défis, adaptés à leurs capacités, mais également susceptibles de les développer.

Troisièmement, le besoin d'affiliation a trait au sentiment d'être lié à des personnes considérées comme importantes (Baumeister & Leary, 1995 ; Ryan, 1993), et à la possibilité d'être connecté à d'autres personnes et de recevoir leur attention (La Guardia & Ryan, 2000). Ce besoin réfère en outre au fait d'appartenir à une communauté ou un groupe social que l'individu estime, apprécie et valorise, et d'obtenir la sympathie et l'estime de ce collectif, ce qui conduit généralement la personne à adopter les valeurs et les comportements dudit groupe (Sarrazin et

al., 2011). Par conséquent, entretenir des relations professionnelles de qualité (e.g., être intégré à un groupe de collègues, avoir le respect de sa hiérarchie) se révèle essentiel pour les salariés.

De nombreuses études illustrent les bienfaits de la satisfaction des besoins psychologiques en milieu professionnel (Laframboise et al., 2017). En effet, la satisfaction des besoins est positivement associée aux processus motivationnels les plus autodéterminés (e.g., régulation intrinsèque : Gagné et al., 2010 ; Moran, Diefendorff, Kim, & Liu, 2012). Ces premiers résultats s'expliquent principalement par le fait que lorsque le salarié se perçoit autonome, compétent et en lien avec des personnes qu'il estime dans son travail, il fait également l'expérience d'affects plus positifs (Gillet, Fouquereau et al., 2012), de telle sorte qu'il s'investit avec plaisir et enthousiasme dans son activité professionnelle (Vandercammen, Hofmans, & Theuns, 2014). En effet, lorsque le salarié se sent autonome, il perçoit également ses objectifs professionnels comme étant conformes avec ses centres d'intérêt et ses valeurs personnelles ; lorsqu'il se sent compétent, il peut éprouver de la fierté ou de la joie pour avoir atteint d'excellentes performances ; et lorsqu'il se sent relié à ses collègues ou sa hiérarchie, il peut avoir le sentiment d'être suffisamment bien entouré et intégré pour être soutenu en cas de problèmes, mais aussi et plus simplement d'être apprécié pour qui il est. En outre, la satisfaction des besoins suppose que l'individu exerce son activité professionnelle dans des conditions qui lui permettent d'agir en accord avec ses propres valeurs, tout en ayant parfaitement conscience des objectifs de son équipe ou de l'organisation. De fait, l'individu s'investit par choix dans son travail, avec enthousiasme et intérêt, parce qu'il en comprend la nécessité, et que celui-ci se révèle congruent avec son soi le plus profond et s'accorde parfaitement avec ses besoins et objectifs personnels (i.e., motivation autonome). À la lumière de ces résultats, il convient donc de s'interroger sur les circonstances qui favorisent ou entravent la satisfaction ces trois besoins (Forest et al., 2013).

Bien qu'il existe plusieurs sources de satisfaction des besoins (Forest & Mageau, 2008), le soutien à l'autonomie est très efficace et susceptible d'être mis en œuvre rapidement et collectivement au sein des organisations, à l'inverse de la rémunération par exemple (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Il réfère à l'orientation interpersonnelle générale du supérieur hiérarchique (Baard et al., 2004 ; Deci et al., 1989) et se traduit par le fait d'accepter et de tenir compte des points de vue des collaborateurs, de porter une attention particulière à leurs émotions, de fournir des explications précises et rationnelles quant aux règles organisationnelles ou aux demandes formulées, ou encore d'offrir des choix dans le travail et d'encourager la prise d'initiatives (Deci, Eghrari, Patrick et Leone, 1994 ; Vansteenkiste, Niemiec, & Soenens, 2010). En effet, lorsque les salariés se sentent reconnus et estimés par leur hiérarchie, qu'ils disposent de choix dans la réalisation de leur travail et d'informations quant à l'importance de celui-ci, les besoins psychologiques sont largement satisfaits (Gillet, Gagné et al., 2013).

En outre, de multiples recherches ont mis en lumière l'influence bénéfique du soutien à l'autonomie sur le bien-être (e.g., augmentation de la satisfaction au travail : Gillet, Gagné et al., 2013 ; diminution du stress et des symptômes de mal-être : Nie et al., 2015) et la performance (Gillet, Gagné et al., 2013 ; Kanat-Maymon & Reizer, 2017). Plus précisément, lorsqu'un salarié se sent soutenu dans ses initiatives, que ses savoir-être et savoir-faire sont reconnus, et que le respect, la confiance et l'estime qualifient sa relation avec son supérieur hiérarchique, il est susceptible de faire l'expérience d'une plus grande satisfaction au travail. Il peut aussi se sentir suffisamment autonome, compétent et relié à ses pairs, pour pouvoir accomplir ses tâches convenablement. Il peut alors manifester une persistance accrue, développer la capacité à accepter les changements organisationnels et être capable d'une plus grande adaptabilité psychologique (Gagné & Deci, 2005). C'est pourquoi l'ensemble des comportements managériaux susceptibles de soutenir la satisfaction des besoins doivent être encouragés, valorisés et promus dans les organisations. Car si ces comportements ne sont pas innés, ils

peuvent être appris au cours de certains programmes de formation (Forest & Mageau, 2008) : il s'agit d'un axe d'amélioration essentiel dès lors que les organisations souhaitent développer la motivation autonome, le bien-être psychologique et la performance de leurs personnels.

#### 4.2 – Le workaholisme

Le workaholisme est une notion apparue dans les années 1960 (Oates, 1968) qui est définie comme "*une compulsion ou le besoin incontrôlable de travailler constamment*" (Oates, 1971, p. 11) susceptible de détériorer les relations interpersonnelles et de diminuer le bien-être au quotidien (Sussman, 2012). Plus précisément, il s'agit d'une relation pathologique du salarié avec son travail, difficile à diagnostiquer et à prendre en charge en raison de son aspect socialement accepté, si ce n'est désiré et valorisé (Adès & Lejoyeux, 2001 ; Grebot, 2014). En effet, aux yeux du grand public, et d'autant plus au sein des organisations, il est bien vu qu'une personne s'investisse pleinement dans son activité professionnelle en menant à bien chacune de ses tâches, et ce peu importe leur nombre, leur difficulté, et le temps passé pour les accomplir (Bouteyre, 2009 ; Chakroun, 2012).

Les travaux de Schaufeli, Taris et Bakker (2006) ont permis de mettre en lumière deux composantes du workaholisme : la tendance à travailler excessivement (i.e., le travail excessif), qui désigne une dimension comportementale, et le fait d'être obsédé par son travail (i.e., le travail compulsif), qui réfère à une dimension cognitive (Sharma & Sharma, 2011). À la suite de ces travaux, le workaholisme est désormais défini comme un besoin interne irrésistible poussant l'individu à travailler excessivement (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Shimazu et Schaufeli (2009) avancent que de plus en plus de personnes sont touchées par le workaholisme, notamment en raison du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). En effet, ces évolutions permettent au travail de s'immiscer dans la sphère privée des salariés, de telle sorte que les limites entre les vies personnelle et



professionnelle s'effritent. Il est aujourd'hui possible de travailler en toutes circonstances : le lieu, le moment et le cadre n'ont plus la moindre importance. Par exemple, Chakroun (2012) souligne que la prévalence du workaholisme varie de 5 à 30% (e.g., 30% chez des salariés japonais dans l'étude réalisée par Shimazu, Demerouti, Bakker, Shimada, & Kawakami, 2011). En France, Colas-Benayoun (2005) a rapporté que 27 % de la population présente un risque moyen d'être touché par le workaholisme, et que 8 % présente un risque élevé. À cet égard, le workaholisme devient une thématique importante à considérer tant pour son ampleur que pour ses effets néfastes (Gorgievski & Bakker, 2010), un risque qui doit faire l'objet d'actions préventives à la lumière des recherches menées récemment.

Néanmoins, certains chercheurs soulignent les potentiels bienfaits du workaholisme, pour le salarié qui en fait l'expérience d'une part et pour l'organisation d'autre part. Plus précisément, Machlowitz (1980) a montré dans une étude qualitative que le travail peut être une véritable source de satisfaction personnelle pour les salariés workaholiques. Autrement dit, même si un salarié travaille de nombreuses heures, si ces activités professionnelles sont réalisées volontairement, celles-ci ne seraient pas synonymes de frustration et ne généreraient pas de conséquences négatives. En somme, le travail ne serait pas vécu de façon désagréable et permettrait aux individus d'exprimer leur enthousiasme et leur créativité (Peiperl & Jones, 2001), voire même d'être considérés comme des personnes performantes (Korn, Pratt, & Lambrou, 1987). Pour d'autres chercheurs encore, le workaholisme produirait à la fois des effets positifs et négatifs. Plus précisément, Spence et Robbins (1992) le définissent à travers trois dimensions : l'implication dans le travail, la tendance compulsive à travailler, et la satisfaction envers le travail. Selon ces auteurs, il est possible de distinguer les workaholiques enthousiastes (i.e., impliqués, compulsifs et satisfaits de leur travail) des workaholiques non-enthousiastes (i.e., impliqués, compulsifs mais insatisfaits de leur travail). Par la suite, Scott, Moore et Miceli (1997) ont proposé un autre modèle et ont distingué trois profils associés au workaholisme : le

compulsif-dépendant, incapable de ne pas travailler, au détriment de sa santé ou de son entourage ; le perfectionniste, qui se révèle inflexible, stressé, et insatisfait de son travail ; et l'orienté vers l'accomplissement, impliqué et satisfait de son activité professionnelle comme de ses performances.

Ces travaux ont ajouté de la complexité à l'aspect définitoire du workaholisme et à l'opérationnalisation de ce dernier. En effet, même si plusieurs de ces recherches ont tenté de définir le workaholisme par le biais de caractéristiques positives ou de mettre en lumière ses effets bénéfiques (e.g., Machlowitz, 1980 ; Peiperl & Jones, 2001 ; Scott et al., 1997 ; Spence & Robbins, 1992), ces travaux ont en réalité confondu le workaholisme et l'engagement au travail. Comme évoqué précédemment, l'engagement au travail est défini comme un état d'esprit positif et épanouissant vis-à-vis du travail qui se caractérise par la vigueur (i.e., hauts niveaux d'énergie et de résilience au travail, même en cas de difficultés), le dévouement (i.e., forte implication au travail, avec des sentiments d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de défi), et l'absorption (i.e., concentration accrue à l'égard du travail, au point de ne s'en détacher que difficilement) (Bakker et al., 2008 ; Schaufeli et al., 2006 ; Schaufeli et al., 2002). À cet égard, l'engagement au travail renvoie à un investissement professionnel conséquent (Di Stefano & Gaudiino, 2019), comparable à celui du workaholisme dans la mesure où ils se traduisent tous les deux par de nombreuses heures de travail et des niveaux élevés de concentration et d'absorption.

Or, plusieurs études ont montré que ces deux construits étaient distincts (Schaufeli et al., 2006 ; Schaufeli et al., 2008 ; Shimazu & Schaufeli, 2009). Plus particulièrement, Di Stefano et Gaudiino (2019) ont contribué à l'élaboration de cette distinction en démontrant que les expressions oxymoriques telles que « workaholiques heureux » (Friedman & Lobel, 2003) ou « workaholiques enthousiastes » (Buelens & Poelmans, 2004 ; Spence et Robbins, 1992) n'étaient guère pertinentes. Plutôt que d'attribuer une connotation partiellement positive à un phénomène décrit comme une obsession, une tendance compulsive, ou encore comme une forme

d'investissement pathologique dans le travail, « *il est utile de pouvoir se référer à une construction indépendante qui a sa propre signification et suggère un phénomène différent* » (Di Stefano & Gaudiino, 2019, p. 3). En effet, tandis que les workaholiques s'investissent dans leur activité professionnelle afin d'atteindre des standards élevés de performance (Slaney, Rice, Mobley, Trippi, & Ashby, 2001), ou d'éviter un sentiment de honte ou de culpabilité parce qu'ils ne travailleraient pas suffisamment (Porter, 2004) (i.e. motivation contrôlée), les salariés engagés considèrent leur activité professionnelle comme intéressante, plaisante et satisfaisante (van Beek, Taris, & Schaufeli, 2011), parce qu'elle est source d'autonomie et de plaisir (Gillet, Huart et al., 2013) et qu'elle a du sens (i.e., motivation autonome) (Mazzetti, Schaufeli, & Guglielmi, 2018). En outre, Shimazu et al. (2015) ont mis en évidence les effets différenciés de l'engagement au travail et du workaholisme, chacun d'eux ayant respectivement une influence positive et négative sur la satisfaction de vie.

Finally, cet approfondissement conceptuel a montré l'intérêt d'étudier le workaholisme en tant que phénomène unique, distinct de l'engagement au travail et néfaste par essence. Le workaholisme est notamment associé à de nombreux effets néfastes sur la SPT des salariés, comme l'insatisfaction au travail (Guédon & Bernaud, 2015 ; Schaufeli, Bakker, van der Heijden, & Prins, 2009 ; Shimazu et al., 2015), le stress (Hauk & Chodkiewicz, 2013 ; Sandrin & Gillet, 2018), ou l'épuisement professionnel (Littman-Ovadia, Balducci, & Ben-Moshe, 2014), mais également sur leur vie personnelle (conflits travail-famille : Del Líbano, Llorens, Salanova, & Schaufeli, 2012 ; Di Stefano & Gaudiino, 2019 ; Huyghebaert et al., 2018) et leur état de santé (e.g., plaintes somatiques : Andreassen, Ursin, & Eriksen, 2007 ; santé perçue : Gillet, Morin, Cougot, & Gagné, 2017 ; troubles du sommeil : Caesens, Stinglhamber, & Luypaert, 2014) (pour une méta-analyse, voir Clark, Michel, Zhdanova, Pui, & Baltes, 2016).

L'ensemble des effets néfastes du workaholisme peuvent s'expliquer à la lumière de deux approches théoriques complémentaires (i.e., théorie de la conservation des ressources : Hobfoll,

1998, 2002 ; modèle effort-récupération : Meijman & Mulder, 1998). D'une part, la théorie de la conservation des ressources postule que l'individu a une motivation naturelle à obtenir, conserver, protéger et promouvoir les ressources qu'il valorise, dans la mesure où celles-ci préservent son bien-être (Hobfoll, 1998). Pour rappel, les ressources lui permettent notamment de faire face aux événements menaçants (Hobfoll, 2002), de sorte que le stress survient lorsque les ressources sont menacées ou perdues, ou encore lorsque l'individu ne parvient pas à les restaurer. D'autre part, le modèle effort-récupération de Meijman et Mulder (1998) considère qu'il est naturel et nécessaire pour les salariés de renouveler leurs ressources après une journée de travail (e.g., émotionnelles, cognitives), dans la mesure où l'activité professionnelle implique de fournir des efforts et consomme forcément une partie de leur énergie (Geurts & Sonnentag, 2006).

Dans la continuité de ces postulats théoriques, plusieurs auteurs (Molino et al., 2016 ; van Wijhe, Peeters, & Schaufeli, 2014) soulignent que le workaholisme constitue un risque pour l'individu : celui de perdre ses ressources sans être mesure de les restaurer, notamment du fait que les standards de performance élevés qu'il s'impose, la nécessité pour lui de travailler constamment, et les pensées intrusives vis-à-vis du travail, drainent son énergie et le conduisent à une surcharge ne lui permettant pas de prendre le temps de récupérer (van Wijhe et al., 2014). Autrement dit, le workaholisme est associé à une perte progressive des ressources de l'individu, notamment au vu du temps et de l'énergie alloués au travail. Mais peu à peu, l'individu doit également fournir des efforts compensatoires et coûteux afin d'accomplir son travail convenablement, malgré une récupération insuffisante. De tels efforts sont alors réalisés au détriment de sa santé (Molino et al., 2016).

Les résultats sur les effets du workaholisme sur la performance ne sont toutefois pas aussi unanimes. En effet, si certaines recherches ont mis en évidence une corrélation positive entre le workaholisme et la performance (Schaufeli et al., 2006), d'autres ont constaté une relation

négative (Shimazu & Schaufeli, 2009 ; Shimazu et al., 2010), voire une absence de lien significatif (Shimazu et al., 2015). Ces résultats contradictoires s'expliquent principalement par le fait que la performance au travail se traduise par des attitudes et des comportements variés.

Par exemple, Gorgievski, Bakker et Schaufeli (2010) ont analysé les liens qui unissent le workaholisme d'une part, la performance vis-à-vis de la tâche (i.e., comportements faisant partie du rôle formel du salarié, reconnus par les systèmes formels de récompense, faisant partie des exigences précisées par la description du travail et conditionnant sa productivité au sens strict du terme : Williams & Anderson, 1991), la performance contextuelle (i.e., comportements qui soit, contribuent au bon fonctionnement de l'organisation, soit aident à changer et à améliorer les procédures de travail et les processus organisationnels, mais qui ne font pas partie des exigences formelles de l'emploi : Sonnentag & Frese, 2002), et l'innovation (i.e., génération, promotion et réalisation intentionnelles de nouvelles idées sur un poste, au sein d'un groupe de travail ou d'une organisation, profitant à l'individu, au groupe ou à l'organisation : Janssen, 2003) d'autre part. Par ailleurs, ils se sont également intéressés aux effets différenciés du workaholisme sur la performance, selon que les participants de l'étude étaient salariés ou entrepreneurs.

Les résultats ont montré qu'aucune des deux dimensions du workaholisme n'était associée à la performance vis-à-vis de la tâche au sein de ces deux populations. Chez les salariés cependant, le travail excessif était positivement associé à l'innovation, tandis que le travail compulsif était respectivement positivement et négativement corrélé à la performance contextuelle et à l'innovation. Chez les entrepreneurs, le travail excessif était positivement relié à la performance contextuelle et à l'innovation, tandis que le travail compulsif y était négativement corrélé. À la lumière de ces résultats, il serait fort ambitieux d'établir un consensus quant aux relations qui unissent le workaholisme et la performance, celles-ci variant sensiblement en fonction des mesures choisies et des populations étudiées. Néanmoins, il apparaît que les agents présentant des niveaux élevés de workaholisme, ne présentent pas pour

autant des niveaux de performance plus élevés, puisque les effets du travail excessif sont susceptibles d'être non significatifs, ou positifs et contrebalancés par les effets négatifs du travail compulsif (Gorgievski et al., 2010).

En somme, le workaholisme a des effets délétères sur la SPT des personnels et la conciliation entre leurs différentes sphères de vie. En revanche, son influence sur la performance ne fait pas consensus. C'est pourquoi, dans une démarche d'amélioration de la SPT, il apparaît nécessaire de tenir compte du workaholisme et d'analyser plus précisément l'influence de ce dernier chez les personnels des SDIS. En effet, et bien que leur activité puisse être perçue comme une vocation (Douesnard, 2012), elle peut générer diverses inquiétudes (Bordron et al., 2013 ; O'Neill & Rothbard, 2017). Plus précisément, les SPV ont de lourdes responsabilités au regard des dangers rencontrés (e.g., exposition au feu ou à des produits toxiques : Abrard et al., 2019 ; Pantaloni et al., 2010 ; Petersen et al., 2018) et doivent assurer leur sécurité, mais également celle d'autrui (e.g., collègues, victimes) tout au long des interventions. Avoir conscience de ces dangers peut entraîner un investissement excessif dans l'activité de SPV, afin d'améliorer les compétences et de devenir plus efficaces. Cela peut se traduire par une multiplication du nombre de gardes, le suivi de formations optionnelles, ou une réflexion constante quant aux moyens à disposition pour s'améliorer en intervention (e.g., réflexion post-intervention). De tels excès sont susceptibles de conduire une partie des SPV à manifester des attitudes (e.g., pensées intrusives) et des comportements (e.g., présence imprévue au centre de secours) liés au workaholisme.

#### 4.3 – La charge de travail

Une charge de travail trop importante, ou une surcharge de travail, réfère à un déséquilibre perçu par les salariés entre la charge de travail qu'il est concrètement demandé d'accomplir, et les capacités et les moyens dont ces derniers disposent, pour pouvoir réaliser ce travail convenablement (Alarcon, 2011 ; Maslach et al., 2001). Plus précisément, les salariés doivent

alors effectuer une quantité de tâches supérieure à celle à laquelle on pourrait raisonnablement s'attendre au cours d'une période donnée, de telle sorte que les efforts nécessaires (e.g., physiques et mentaux ; Spector & Jex, 1998) pour les accomplir sont perçus comme dépassant les ressources de l'individu (e.g., énergie, temps) (Cordes & Dougherty, 1993 ; Maslach et al., 2001). Tomic et Tomic (2011) précisent que les salariés sont susceptibles de faire l'expérience d'une surcharge de travail lorsqu'ils n'ont pas le sentiment de pouvoir satisfaire les exigences de la hiérarchie ou de l'organisation. En effet, la surcharge de travail se caractérise par le fait de travailler de longues heures, une pression temporelle et hiérarchique intense, des pauses et des congés plus courts, aboutissant *in fine* à des attentes improbables au regard du temps alloué et des ressources accordées (e.g., matérielles, humaines) (Altaf & Awan, 2011 ; Toker & Biron, 2012). Par ailleurs, selon Tomic et Tomic (2011), l'évaluation de la surcharge de travail varie donc en fonction de la situation professionnelle de chacun et de la subjectivité des salariés.

La surcharge représente également une source de tension pour le salarié (Toker & Biron, 2012) en raison d'une dépense excessive des ressources énergétiques (Alarcon, 2011). Une exposition prolongée à une surcharge de travail peut alors conduire à un processus de détérioration de l'état de santé (Bakker & Demerouti, 2007 ; Demerouti et al., 2001 ; Tomic & Tomic, 2011). Pour cette raison, la surcharge de travail est un problème majeur, car subie dans de nombreuses organisations (Altaf & Awan, 2011). Cela s'explique principalement par le fait que des changements structurels et fonctionnels généralement mouvementés apparaissent, non sans incidence sur le bon fonctionnement des services.

Il est toutefois important de souligner que de nombreux chercheurs s'entendent sur une distinction entre les surcharges de travail quantitative et qualitative (Altaf & Awan, 2011 ; Liu, Fan, Fu, & Liu, 2018). Tandis que la première (i.e., quantitative), comme nous venons de le préciser, renvoie à une quantité de travail perçue comme trop importante pour être accomplie dans le délai prescrit, la seconde (i.e., qualitative) réfère à des tâches professionnelles perçues

comme trop complexes pour être accomplies convenablement, au regard des connaissances et des compétences actuelles du salarié (Cordes & Dougherty, 1993 ; Kahn, 1980 ; Van Sell, Brief, & Schuler, 1981). S'il est bien sûr nécessaire de s'intéresser à la surcharge de travail qualitative dans divers contextes professionnels (e.g., enseignement ; Van Droogenbroeck, Spruyt, & Vanroelen, 2014), il nous apparaît actuellement plus pertinent de questionner la surcharge quantitative chez les personnels des SDIS. D'une part, les SP bénéficient aujourd'hui d'un choix considérable de formations, visant tant à développer de nouvelles compétences qu'à actualiser celles qui ont déjà acquises au cours de leur carrière (e.g., formations de maintien des acquis). Plusieurs catalogues de formations sont à disposition des agents et de nombreux SDIS sont en capacité d'offrir un centre de formation (CEFOR) départemental au sein duquel de nombreux apports théoriques et techniques sont proposés. Par ailleurs, toutes les gardes en caserne comportent une « manœuvre », à savoir un temps au cours duquel les agents abordent des situations spécifiques (e.g., utilisation d'un nouveau matériel) afin de perfectionner leurs automatismes et faire le point sur les techniques les plus avancées. À cet égard, la complexité des tâches ne semble a priori pas une thématique prioritaire dans ce contexte.

D'autre part, le cœur de métier de SP relève de l'opérationnel. Autrement dit, une part importante de leur travail renvoie à des interventions réalisées auprès de la population. Lorsque les SP doivent se rendre sur le terrain, l'intervention tout entière donne lieu à un sentiment d'urgence. Si ce dernier peut atteindre son paroxysme sur le lieu de l'intervention, il émerge toutefois en amont de celui-ci, et plus précisément lorsque l'alarme retentit. En outre, le nombre d'interventions augmente chaque année (Burakova et al., 2014), et les procédures administratives se multiplient (e.g., prise de décision nécessitant l'aval de plusieurs strates hiérarchiques). Les SP doivent à la fois répondre à des exigences opérationnelles (e.g., en intervention) et administratives (i.e., en caserne), susceptibles de générer une charge de travail considérable. En fonction des capacités de chacun mais aussi selon la fluctuation du nombre d'interventions, ces



tâches peuvent être à l'origine d'une surcharge de travail quantitative comme précédemment définie.

Plus généralement, la surcharge de travail quantitative semble être reliée à des problématiques connexes. Par exemple, les NTIC et leur évolution constante amoindrissent les frontières qui délimitent la vie professionnelle de la vie personnelle, de telle sorte que cette porosité conduit à adopter des attitudes et des comportements néfastes (e.g., manque de détachement psychologique : Huyghebaert et al., 2018 ; workaholisme : Shimazu & Schaufeli, 2009). Via une connectivité accrue, parfois même exigée par la hiérarchie qui n'a pas toujours conscience des effets délétères occasionnés (e.g., conflits travail-famille : Huyghebaert et al., 2018), les salariés sont susceptibles de travailler davantage pour faire face à la surcharge. En effet, nombre d'entre eux ont pour objectifs de respecter les délais prescrits, de tenir leurs engagements, et de maintenir la qualité du service rendu (Byron, Peterson, Zhang, & LePine, 2016), notamment grâce à l'utilisation des progrès technologiques susmentionnés (Abbasi & Janjua, 2016 ; Mansour & Tremblay, 2016). Pourtant, plusieurs auteurs ont mis en évidence le fait qu'une surcharge de travail quantitative entraîne un déséquilibre entre les différentes sphères de vie (e.g., conflits travail-famille : Goh, Ilies, & Wilson, 2015 ; Geurts, Kompier, Roxburgh, & Houtman, 2003), une détérioration de l'état de santé (e.g., augmentation de la détresse affective au travail : Ilies, Dimotakis, & De Pater, 2010 ; augmentation de l'épuisement professionnel : Shirom, Nirel, & Vinokur, 2010 ; Liu et al., 2018 ; augmentation du stress : Abbasi & Janjua, 2016 ; diminution de l'engagement au travail : Tomic & Tomic, 2011 ; diminution de la satisfaction au travail : Cho, Lee, You, Song, & Hong, 2020), mais également une diminution des attitudes et des comportements favorables (e.g., comportements de citoyenneté organisationnelle bénéficiant à l'individu : Kumar, Rauf, & Rathnasekara, 2019 ; engagement organisationnel : Pooja, De Clercq, Belausteguigoitia, 2016) et une augmentation

des attitudes et des comportements défavorables au travail (e.g., intentions de turnover : Dåderman & Basinska, 2016 ; présentéisme : Wang, Chen, Lu, Eisenberger, & Fosh, 2018).

À la lumière de ces résultats, la surcharge de travail quantitative constitue un risque pour les salariés, leurs familles et les organisations. La nécessité d'aborder cette dimension se renforce au rythme des injonctions et des tâches prescrites, qui n'ont cessé d'augmenter au cours des dernières années (Altaf & Awan, 2011). Il convient d'autant plus de prendre en considération une telle variable, que ses effets néfastes ont été observés auprès de nombreux publics (e.g., infirmiers : Huguenotte, Andela, & Truchot, 2016 ; médecins : Shirom et al., 2010), mais peu étudiés auprès des personnels des SDIS. Par exemple, Van Droogenbroeck et al. (2014) ont souligné que les enseignants sont de plus en plus soumis à des pressions externes (e.g., chefs d'établissement, inspecteur académique, parents d'élèves) et à une augmentation significative de la charge de travail, généralement administrative. Cela entraîne notamment une moindre capacité à entretenir des relations de qualité avec ses collègues ou sa famille. Le niveau d'exigences imposé aux enseignants inscrit l'éducation dans une dynamique de consommation, dans laquelle élèves et parents seraient les consommateurs. Des constats analogues peuvent être formulés à l'égard des personnels des SDIS. En effet, les pressions externes se multiplient (e.g., supérieurs hiérarchiques directs et indirects, comités de direction, conseils d'administration, requérants), le temps de travail destiné aux tâches administratives et le nombre d'interventions augmentent significativement (Burakova et al., 2014). À cet égard, et bien que cette dimension soit peu étudiée dans ce contexte, la surcharge de travail quantitative apparaît comme l'une des principales contraintes rencontrées par les agents.

Dans la lignée des travaux précédemment évoqués, la surcharge de travail quantitative a été principalement étudiée au travers de deux perspectives théoriques distinctes : le modèle de Karasek (1979 ; Karasek & Theorell, 1990) et le modèle JD-R (Demerouti et al., 2001). Selon Karasek et Theorell (1990), le stress vécu au travail fait suite à une exposition prolongée aux

trois facteurs suivants : une demande psychologique élevée (i.e., difficulté du travail en termes de quantité de tâches, de complexité des tâches, et de morcellement des tâches) couplée à une latitude décisionnelle (i.e., contrôle des salariés sur leur travail, c'est-à-dire sur l'organisation des tâches et les compétences mobilisées pour les exécuter) et à un soutien social (i.e., attention, intérêt et aide apportés par les collègues ou le supérieur hiérarchique) faibles. La demande psychologique renvoie plus particulièrement à l'ensemble des efforts que doit fournir le salarié pour accomplir son travail. Plusieurs auteurs s'inscrivent dans la continuité de cette approche théorique et s'attachent à mesurer la charge de travail et la pression temporelle, afin d'analyser leurs effets sur le bien-être (Ilies et al., 2010).

Néanmoins, comme nous l'avons évoqué précédemment, si le modèle de Karasek et Theorell (1990) a permis de comprendre les effets simultanés et interactionnels de certains aspects de l'environnement de travail (i.e., demande psychologique, latitude décisionnelle et soutien social) sur le stress, il comprend également certaines limites que le modèle JD-R (Demerouti et al., 2001) permet de dépasser. En effet, ce dernier propose d'élargir cette perspective théorique à l'ensemble des caractéristiques de l'emploi, et d'analyser d'autant plus finement les processus en jeu sur le bien- et le mal-être des salariés (Schaufeli et al., 2009). Plus précisément, le modèle JD-R propose de distinguer deux grandes catégories de caractéristiques professionnelles : les contraintes professionnelles d'une part, qui désignent les caractéristiques physiques, psychologiques, sociales et organisationnelles de l'emploi, requérant des efforts physiques et/ou psychologiques afin d'y faire face (Hakanen et al., 2006) et qui sont associées à des coûts physiologiques et psychologiques (Demerouti et al., 2001) altérant la santé des salariés (Korunka et al., 2009 ; Schaufeli & Bakker, 2004). Les ressources professionnelles, d'autre part, désignent les caractéristiques physiques, psychologiques, sociales et organisationnelles de l'emploi, susceptibles de réduire l'intensité des contraintes et les effets négatifs de ces dernières sur la santé (Demerouti et al., 2001).

À la lumière de ce modèle, de nombreuses études ont mis en évidence des relations positives entre des contraintes professionnelles et l'épuisement professionnel (Demerouti et al., 2009 ; Schaufeli et al., 2009 ; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007) mais également d'autres variables associées à la santé (e.g., affects négatifs : Novaes, Ferreira, & Valentini, 2018 ; engagement au travail : Bakker & Demerouti, 2007 ; état de santé perçu : Hakanen et al., 2006). De tels résultats s'expliquent selon Schaufeli et Bakker (2004) par le fait que les contraintes professionnelles (e.g., surcharge de travail quantitative) entraînent un processus énergétique au cours duquel des efforts supplémentaires doivent être fournis pour accomplir le travail, et ce en dépit des difficultés rencontrées. L'énergie de l'individu est alors mobilisée et consommée, de sorte que les contraintes épuisent peu à peu le salarié. Plus particulièrement, Weigl et al. (2016) soulignent que la surcharge de travail quantitative augmente le risque pour l'individu de dépasser ses ressources énergétiques, puisque le temps passé à travailler davantage pour accomplir ses tâches réduit d'autant le temps dont il dispose pour récupérer son énergie (Alarcon, 2011). Cela entraîne ensuite une hausse des niveaux de fatigue physique, cognitive et émotionnelle, et *in fine*, une altération du fonctionnement individuel (e.g., affects négatifs plus fréquents ; Weigl et al., 2016). À terme, lorsque le salarié est continuellement exposé à cette surcharge, sa santé psychologique se détériore significativement (e.g., augmentation de l'épuisement émotionnel : Konze, Rivkin, & Schmidt, 2017 ; augmentation des symptômes dépressifs et diminution de la satisfaction de vie : Upadaya et al., 2016).

En effet, comme le postule la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 1998, 2002), l'individu tend naturellement à adopter des attitudes et des comportements lui permettant d'obtenir, de conserver, de protéger et de promouvoir ses ressources, dans la mesure où celles-ci lui permettent de préserver son bien-être. Tandis que l'individu est capable de faire face aux événements menaçants lorsqu'il en dispose, leur perte peut se révéler préjudiciable (e.g.,

niveaux de stress plus élevés). En parallèle, le modèle effort-récupération (Meijman & Mulder, 1998) souligne qu'une journée de travail est nécessairement associée à une dépense énergétique au regard des efforts fournis (Geurts & Sonnentag, 2006). En outre, ces efforts conduisent à des réactions de charge négatives (e.g., accélération de la fréquence cardiaque, stress) qui nécessitent des périodes de récupération (e.g., pauses, jours de repos ; van Hooff et al., 2011) et le retour aux niveaux de ressources antérieurs (Meijman & Mulder, 1998 ; van Hooff et al., 2018). Si l'individu ne fait pas l'expérience de cette récupération et qu'il est continuellement exposé aux contraintes de son travail, ces surcharges peuvent engendrer des dysfonctionnements à plus long terme (e.g., maladies cardiovasculaires ; van Amelsvoort et al., 2003). À cet égard, la surcharge de travail quantitative peut altérer le fonctionnement du salarié, puisqu'il doit fournir des efforts supplémentaires pour faire face, d'une part, à un repos insuffisant et donc à un manque de ressources, et d'autre part, à l'augmentation du nombre de tâches prescrites et de la pression temporelle exercée sur lui.

Il est important de souligner que le modèle JD-R offre une perspective explicative d'autant plus pertinente, que son actualisation permet d'expliquer des résultats plus complexes en ce qui concerne les effets de la surcharge de travail quantitative. Certains auteurs ont mis en évidence le fait que les contraintes professionnelles n'étaient pas toutes équivalentes entre elles et que deux catégories devaient être distinguées : 1) les contraintes professionnelles qualifiées « d'obstacles », menaçant la santé du salarié et l'atteinte de ses objectifs professionnels ; et 2) les contraintes professionnelles qualifiées de « défis », susceptibles de favoriser le développement personnel du salarié malgré des effets néfastes sur la santé de celui-ci (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000 ; Podsakoff et al., 2007). Plus précisément, les contraintes obstacles se définissent comme étant des caractéristiques du travail et de l'organisation susceptibles d'entraver le développement personnel du salarié, de drainer son énergie, d'altérer sa santé et d'interférer avec ses objectifs de travail (Lepine, Podsakoff, &

Lepine, 2005 ; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste, 2010). Elles renvoient, par exemple, à l'ambiguïté des rôles ou aux conflits interpersonnels, et sont par conséquent associées à un manque de contrôle perçu dans l'exécution des tâches, à des affects négatifs et à des stratégies de coping centrées sur les émotions (Van den Broeck et al., 2010).

En revanche, les contraintes défis sont susceptibles d'épuiser les ressources énergétiques de l'individu, mais également de stimuler son développement personnel et professionnel (Lepine et al., 2005 ; Van den Broeck et al., 2010). Cette catégorie de contraintes peut conduire à des gains potentiels en nourrissant la curiosité et les compétences du salarié. À cet égard, elles contribuent à l'atteinte de ses objectifs en étant davantage associées à des stratégies d'adaptation centrées sur les problèmes (Van den Broeck et al., 2010) et en offrant de nouvelles opportunités professionnelles (Cavanaugh et al., 2000). À titre d'exemple, nous pouvons citer la surcharge de travail, la pression temporelle, ou bien encore les exigences cognitives (Lepine et al., 2005). Il convient tout de même d'interpréter ces propositions avec beaucoup de précautions. Incomprises, elles pourraient conduire les encadrants à imposer une surcharge de travail quantitative néfaste pour leurs équipes, espérant leur permettre de développer de nouvelles compétences mais altérant plutôt leur état de santé.

Plusieurs études ont été menées sur les effets différenciés des contraintes obstacles et défis (Bakker & Sanz-Vergel, 2013 ; Crawford, LePine, & Rich, 2010). Par exemple, Ventura, Salanova et Llorens (2015) ont mis en lumière des relations respectivement positives et non-significatives entre les contraintes défis d'une part, et l'engagement au travail et l'épuisement professionnel d'autre part, mais des relations respectivement négatives et positives entre les contraintes obstacles d'une part, et l'engagement au travail et l'épuisement professionnel d'autre part. Tadić, Bakker et Oerlemans (2015) ont également démontré que les contraintes défis sont positivement reliées à l'engagement au travail et aux affects positifs, tandis que les contraintes obstacles y sont négativement corrélées. Comment expliquer de tels résultats au regard des

travaux antérieurs menés plus particulièrement sur la surcharge de travail quantitative et ses conséquences délétères sur le bien-être (Liu et al., 2018 ; Shirom et al., 2010) ? Plusieurs éléments de réflexion peuvent être proposés à ce sujet.

D'abord, quelques recherches ont démontré qu'en fonction des ressources dispositionnelles de l'individu (e.g., efficacité personnelle au travail ; Ventura et al., 2015), ce dernier est davantage susceptible de percevoir les contraintes relevant des défis ou des obstacles. Autrement dit, ces auteurs ont mis en évidence les processus d'érosion (i.e., le salarié avec une faible efficacité personnelle au travail perçoit davantage de contraintes obstacles et présente des niveaux plus élevés d'épuisement professionnel) et de motivation (i.e., le salarié avec une efficacité personnelle au travail élevée perçoit davantage de contraintes défis et affiche des niveaux plus élevés d'engagement au travail) sous-tendant ce modèle. Par conséquent, si l'individu dispose de nombreuses ressources personnelles, il est davantage en mesure de faire face aux contraintes professionnelles de son emploi et de s'épanouir dans son travail. Des travaux complémentaires ont également examiné les effets modérateurs des ressources personnelles (e.g., adaptabilité individuelle ; Ingusci, Spagnoli, Zito, Colombo, & Cortese, 2019) sur les liens qui unissent les contraintes défis (e.g., surcharge de travail quantitative) et le développement de nouvelles ressources (i.e., recherche de challenges) contribuant à l'atteinte d'objectifs professionnels (i.e., performance contextuelle). Par exemple, Ingusci et al. (2019) ont montré que lorsque l'individu est capable de s'adapter à son environnement, les bienfaits de la surcharge de travail sur la recherche de défis sont renforcés, tandis qu'une moindre adaptabilité limite au contraire ses effets positifs.

Ensuite, van Ruysseveldt et van Dijke (2011) ont examiné les effets modérateurs de certaines ressources organisationnelles (i.e., autonomie au travail) sur les relations qui unissent surcharge et opportunités d'apprentissage. En l'occurrence, lorsque l'autonomie est perçue comme modérée, deux situations distinctes peuvent se présenter : soit la charge de travail est

faible, alors elle se révèle positivement associée aux opportunités d'apprentissage ; soit la charge de travail est élevée, alors elle se révèle négativement reliée aux opportunités d'apprentissage. En outre, si le salarié considère qu'il ne bénéficie que d'une faible autonomie, la relation entre la charge de travail et les opportunités d'apprentissage est toujours négative, et son intensité se renforce à mesure que la charge de travail augmente. À l'inverse, s'il considère bénéficier d'une autonomie élevée, la relation entre la charge de travail et les opportunités d'apprentissage est toujours positive, et son intensité s'affaiblit à mesure que la charge de travail augmente. En somme, cette variable peut avoir des effets positifs à condition que le salarié dispose de ressources individuelles et organisationnelles suffisantes. Dans le cas contraire, elle risquerait de n'entraîner que des conséquences néfastes au niveau du fonctionnement de l'individu (de Beer, Pienaar, & Rothmann, 2016 ; Li et al., 2018).

Enfin, nous pouvons également nous interroger sur la persistance des effets de la surcharge de travail quantitative sur le développement des ressources individuelles et la performance (e.g., contextuelle ; Ingusci et al., 2019). En effet, comment les bienfaits de la surcharge sur la santé de l'individu évoluent-ils au cours du temps ? Les effets de la surcharge de travail quantitative sont-ils identiques, selon qu'elle soit vécue temporairement ou continuellement ? Peu d'études semblent pouvoir répondre à ces questions, puisque la plupart d'entre elles ont analysé les effets de la surcharge en s'appuyant sur un protocole transversal (Van den Broeck et al., 2010 ; Ventura et al., 2015), journalier (e.g., Tadić et al., 2015), prospectif (Ingusci et al., 2019) ou bien longitudinal mais avec des temps de mesure rapprochés (e.g., deux temps de mesure à deux semaines d'intervalle ; Kim & Beehr, 2017). Des recherches longitudinales avec plus de deux temps de mesure et sur une durée plus longue pourraient permettre de suivre l'évolution des effets de la surcharge de travail.



#### 4.4 – La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail a été peu étudiée dans littérature jusque dans les années 2000 mais reçoit depuis une attention accrue car des travaux ont pu démontrer qu'elle pouvait être fortement reliée à l'adoption de comportements professionnels efficaces (Brun & Dugas, 2008 ; Montani, Boudrias, & Pigeon, 2020). Si elle a pu être définie comme étant « *la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification* » (Renault, 2004, p. 181), comme « *des pratiques ou des conceptions par lesquelles des sujets individuels ou des groupes sociaux se voient confirmés dans certaines de leurs qualités* » (Honneth, 2006, p. 252), ou encore comme une pratique qui consiste à témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation (Brun, 2009), il s'agit d'abord, pour certains auteurs, d'une réaction constructive (Brun & Dugas, 2005 ; Shonubi, Abdullah, Hashim, & Ab Hamid, 2016), en raison notamment de la dimension identitaire qu'elle revêt (construction, utilité et statuts sociaux ; Roche, 2018).

En outre, la reconnaissance au travail renvoie à un « *jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation* » (Brun & Dugas, 2005, p. 85), qui peut être régulier ou ponctuel, formel ou non, individuel ou collectif, en privé ou en public, financier ou symbolique, et parfois même émotionnel (Akafo & Boateng, 2015 ; Long & Shields, 2010). Par ailleurs, la reconnaissance au travail se traduit par des éloges ou des remerciements soulignant les contributions, les efforts et les réalisations des salariés (Tessema, Ready, & Embaye, 2013), des manifestations observables quant à la qualité du travail accompli et susceptibles d'augmenter l'enthousiasme et la satisfaction au travail (Ali & Ahmed, 2009). Plus récemment encore, Harrison (2011) considère que la reconnaissance implique une valorisation des efforts ou des résultats d'une personne ou d'une équipe, qui soutiennent les objectifs et les valeurs de l'organisation et dépassent les attentes de cette dernière.

À la lumière de ces approches définitoires, nous ne pouvons que constater la complexité et la polysémie auxquelles la reconnaissance au travail est sujette (Fall, 2014, 2015). D'une part, cela s'explique par le fait qu'elle se situe à l'interface des sciences humaines (e.g., philosophie, psychologie) et celles de gestion (Roche, 2018). La compréhension et l'analyse de la reconnaissance au travail varient sensiblement d'une discipline à une autre, et ce malgré la portée universelle de ce concept (Roche, 2018). D'autre part, la reconnaissance au travail s'articule autour d'une multitude de pratiques (e.g., écrites, verbales), protéiformes notamment (e.g., formelles ou informelles, financières ou non-financières), dont l'émetteur (e.g., organisation, supérieur hiérarchique, collègues, clients), le récepteur (e.g., individu, équipe, service) et la source (e.g., efforts fournis, résultats obtenus) peuvent également varier (Brun & Dugas, 2005, 2008 ; Fall, 2015). Néanmoins, il est devenu impérieux d'examiner la reconnaissance au travail au regard du besoin existentiel que celle-ci souligne.

En effet, le travail permet de répondre à de nombreuses aspirations personnelles, notamment celle d'être valorisé au sein d'un groupe ou d'une organisation, de développer son potentiel et de se réaliser pleinement (Brun, 1999). Il occupe donc aujourd'hui la sphère de vie prioritaire de l'individu après sa vie de famille (Brun & Dugas, 2005). À cet égard, le travail entraîne aujourd'hui des attentes significatives en termes de reconnaissance. Par ailleurs, de profonds changements sociaux et organisationnels ont modifié l'environnement professionnel des salariés et leurs rapports au travail (e.g., fragilisation des collectifs, rationalisation des coûts, NTIC), les conduisant à satisfaire des exigences jusque-là inconnues (e.g., pression temporelle perçue même une fois sorti de l'environnement de travail) (Fender, Mangematin, Husson, George, & Albrecht, 2011). Les efforts additionnels fournis se multiplient, et engendrent *in fine* le besoin d'être reconnu en tant que professionnel investi et qualifié (Brun & Dugas, 2005). Car l'objectif est aussi de donner du sens au travail accompli et de ne pas exécuter les tâches imposées sans conviction (Fender et al., 2011).

À cet égard, la reconnaissance au travail a des bienfaits notables sur le bien-être et l'efficacité des personnels (Blegen et al., 1992 ; Brun & Dugas, 2008 ; Fall, 2015). Ses effets se traduisent notamment par une diminution du stress (AbuAlRub & Al-Zaru, 2008), de l'épuisement professionnel (Renger, Miché, & Casini, 2020) et du turnover (Scanlan & Still, 2019), mais également une augmentation de la satisfaction au travail (Tessema et al., 2013), de la motivation intrinsèque (Fall, 2015), de l'intention de rester au sein de l'organisation et de la performance (AbuAlRub & Al-Zaru, 2008). La reconnaissance au travail contribuerait également au développement des ressources individuelles des salariés, de sorte qu'une reconnaissance élevée permet de mieux résister au stress et d'affronter des situations professionnelles complexes (Brun & Dugas, 2005).

De tels résultats s'expliquent par le fait que la reconnaissance au travail est favorable au développement individuel et collectif des salariés. En effet, elle se traduit principalement par un feed-back sur les efforts fournis et les résultats obtenus (Brun & Dugas, 2005), et permet de fournir aux salariés des informations quant à leurs qualités et leurs axes de progrès. Lorsque la hiérarchie exprime de la reconnaissance à l'égard de ses personnels, ces derniers prennent conscience de leurs compétences et de l'adéquation qui existe entre celles-ci et les attentes hiérarchiques, de telle sorte qu'elle agit comme un marquage positif des actions réalisées (Fender et al., 2011). En outre, la reconnaissance au travail permet aux salariés de renforcer leur sentiment d'appartenance (Fall, 2015), de responsabilité et de fierté (Shonubi et al., 2016), des expériences émotionnelles positives qui ne sont pas sans incidence sur l'implication et la motivation des personnels (Danish & Usman, 2010 ; Deeprose, 1994).

Pour toutes ces raisons, la reconnaissance au travail représente un outil managérial pertinent (Akafo & Boateng, 2015). Toutefois, de nombreux auteurs constatent qu'elle est peu pratiquée par l'encadrement, conduisant ainsi à un décalage entre le besoin de reconnaissance des salariés et les pratiques managériales effectives des cadres de proximité (Brun & Dugas, 2005 ; Fender

et al., 2011). Diez et Carton (2013) rapportent que 45 % des salariés considèrent que la reconnaissance au travail contribue au bien-être, et que s'ils étaient chefs d'entreprise, 40 % d'entre eux exprimeraient davantage de reconnaissance afin d'améliorer le bien-être au travail (i.e., versus 14 % qui augmenteraient le salaire). Ces chiffres montrent bien que les salariés ont à cœur que leurs qualités, leurs compétences, leurs savoirs et savoir-être soient soulignés et mis en lumière, mais également leur individualité propre et ce qui les rend indispensable au sein de l'organisation. À cet égard, les salariés souhaitent être reconnus grâce à l'attribution d'une valeur et d'une signification affective, par exemple en les impliquant dans les processus décisionnels, la mise en œuvre de nouvelles procédures ou de projets (Fall, 2015). Finalement, identifier les pratiques managériales liées à la reconnaissance au travail est devenu nécessaire : en tant que concept polysémique portant parfois sur les comportements, parfois sur l'efficacité, l'implication, ou encore les résultats, différencier les multiples formes et les porteurs de la reconnaissance au travail est aujourd'hui indispensable.

Brun et Dugas (2005, 2008) proposent dans un premier temps de différencier quatre grandes catégories de reconnaissance au travail, à savoir la reconnaissance existentielle, de la pratique de travail, de l'implication dans le travail, et des résultats. Premièrement, la reconnaissance existentielle concerne la reconnaissance de la personne et de son unicité, en somme, ce qui fait d'elle un être singulier (Diez & Carton, 2013). Cette forme de reconnaissance s'appuie sur une confiance fondamentale en les capacités et le potentiel de l'individu, de sorte que si les conditions de travail sont optimales, elles lui permettront de s'épanouir, de se réaliser, et par conséquent, de contribuer aux objectifs de l'organisation. Autrement dit, il s'agit d'une reconnaissance exprimée *a priori*, accordée à chacun et chacune sans distinction (Brun & Dugas, 2005). Celle-ci s'adresse donc aux personnes plutôt qu'aux fonctions professionnelles qu'elles remplissent, par le biais de manifestations comportementales quotidiennes, telles que les salutations le matin, la consultation de l'équipe en amont des décisions, l'accès au développement et aux formations

professionnelles, ou des retours d'informations quant à l'évolution de l'organisation (Diez & Carton, 2013).

Deuxièmement, la reconnaissance de la pratique de travail correspond à la manière dont le salarié réalise son travail plutôt qu'aux résultats produits. Elle est donc centrée sur les savoirs, savoir-être et savoir-faire professionnels, les qualités et les compétences de l'individu essentielles à l'accomplissement des missions (Diez & Carton, 2013). Cette forme de reconnaissance a l'intérêt de mettre en lumière l'expertise de chacun et de souligner sa valeur distinctive au sein d'une équipe. À cet égard, elle peut se traduire par des retours de la part des collègues, sur les qualités professionnelles de l'individu, ou par des retours de la part des supérieurs hiérarchiques, reconnaissant des aptitudes spécifiques.

Troisièmement, la reconnaissance de l'implication dans le travail réfère à la reconnaissance de la participation et de la contribution effective du salarié ou de l'équipe, aux efforts déployés au cours du processus de travail (Brun & Dugas, 2005). En effet, malgré l'expertise de ses membres, il se peut que, parfois, une équipe n'atteigne pas les objectifs fixés par l'organisation ou le supérieur hiérarchique (Diez & Carton, 2013). Cependant, et bien que les résultats souhaités ne soient pas toujours obtenus, cette forme de reconnaissance est primordiale au regard des facteurs sociétaux ou environnementaux (e.g., mondialisation, concurrence) sur lesquels les salariés n'ont pas d'influence (Fall, 2015). Il convient donc de souligner la qualité et l'intensité de l'énergie fournie, même si ces aspects du travail ne sont pas toujours mesurables, visibles ou objectivables. Cela peut se traduire par des remerciements écrits ou verbaux concernant l'engagement dans un projet, ou encore par la reconnaissance de la pertinence d'idées ou de solutions innovantes, même lorsque celles-ci ne se concrétisent pas (Brun & Dugas, 2005).

Quatrièmement, la reconnaissance des résultats renvoie au produit ou au service réalisé par le salarié, et aux contributions l'ayant amené à atteindre les objectifs de l'organisation (Brun

& Dugas, 2005). Elle concerne donc les résultats effectifs et positifs, observables et mesurables, obtenus par le salarié (Diez & Carton, 2013). Contrairement à la reconnaissance existentielle, cette forme de reconnaissance s'exprime *a posteriori* et demeure conditionnelle. En lien direct avec les objectifs organisationnels (Brun & Dugas, 2005), elle est fonction de l'efficacité, l'utilité et la valeur accordée au travail accompli. La reconnaissance des résultats peut se traduire par des cérémonies mettant en lumière les réalisations d'un salarié ou d'une équipe, des primes lors de l'atteinte d'objectifs chiffrés, ou par un entretien permettant de souligner le rendement obtenu (Brun & Dugas, 2005). Dans la lignée de ces travaux, Fall (2015) propose d'approfondir l'examen de la reconnaissance au travail en fonction du porteur de cette reconnaissance. En effet, l'approche précédemment exposée comporte une limite importante, à savoir celle de ne pas distinguer les différentes formes de reconnaissance en fonction de la personne qui l'exprime (e.g., supérieur hiérarchique, collègue). Or, si un collègue peut par exemple souligner la qualité du travail fourni, il ne peut en revanche fournir de primes ou l'accès à de nouvelles formations, contrairement au supérieur hiérarchique ou à l'organisation. En outre, selon qu'elle est manifestée par un collègue ou un supérieur hiérarchique, les effets de la reconnaissance ne sont pas les mêmes (Fall, 2015).

À la lumière de ces constats (Brun & Dugas, 2005, 2008 ; Dejours, 1998), Fall (2015) propose une grille de lecture permettant d'intégrer différentes pratiques de reconnaissance au travail en fonction de l'entité qui l'émet. Les principaux acteurs de la reconnaissance, exceptés clients et fournisseurs, correspondent à l'organisation, au supérieur hiérarchique, et aux collègues. Plus précisément, la reconnaissance organisationnelle réfère à l'ensemble des moyens déployés par l'organisation permettant à ses salariés de travailler efficacement et dans des conditions convenables (Fall, 2015). Elle peut toucher à la politique même de l'organisation, visant le bien-être de ses membres (e.g., démarche d'amélioration de la QVT, moyens techniques et matériels à disposition), à la volonté de proposer des programmes de formations et de

communiquer sur les possibilités d'avancement avec transparence (e.g., montée en grade), ou encore à la reconnaissance financière soulignant ponctuellement la qualité du travail fourni. La reconnaissance dite « verticale » cette fois, correspond aux appréciations émises par les supérieurs hiérarchiques valorisant les contributions des salariés, tantôt sous forme d'exploits, tantôt sous forme d'efforts durables et continus (Fall, 2015). Plus simplement, la reconnaissance du supérieur hiérarchique fait référence à la considération, au respect et aux encouragements spontanés, à l'issue d'une mission ou lorsque le salarié fait face à une situation difficile. La reconnaissance dite « horizontale » enfin, est émise par les autres membres de l'équipe de travail et de l'organisation plus généralement (Fall, 2015). Il s'agit de l'ensemble des appréciations, approbations, compliments ou remerciements, exprimés par les pairs concernant la qualité du travail réalisé. Cette reconnaissance permet de mettre en lumière et de valoriser la contribution d'un des membres quant au fonctionnement de l'équipe ou du service.

Une telle approche permet d'attribuer à chaque porteur de reconnaissance (i.e., organisation, supérieur hiérarchique et collègues) des pratiques qui lui sont propres (e.g., primes de la part de l'organisation, encouragements de la part du supérieur hiérarchique, compliments de la part des collègues). En outre, des pratiques susceptibles d'être confondues dans une approche plus générale (e.g., remerciements de la part du supérieur hiérarchique et des collègues), peuvent ici être examinées distinctement, de sorte que les effets différenciés des différents porteurs de reconnaissance peuvent être mis en lumière. À terme, cela peut se traduire par la mise en œuvre d'actions ciblées sur des porteurs (e.g., supérieur hiérarchique) plutôt que sur d'autres (e.g., organisation, collègues) au regard des difficultés rencontrées.

Cette approche nous apparaît d'autant plus pertinente qu'il semble nécessaire d'analyser plus précisément la reconnaissance du supérieur hiérarchique dans le cadre de ce travail doctoral, et ce pour deux raisons majeures. Dans un premier temps, de nombreux auteurs ont souligné que la reconnaissance au travail pouvait être un puissant outil de management (Fall, 2015 ; Fender et

al., 2011). Les agents sont en attente de reconnaissance, de respect, de considération, et plus généralement d'une pluralité d'égards que la dimension pécuniaire ne parvient pas toujours à compenser. Identifier et pratiquer des incitations managériales non monétaires, au vu de leur pouvoir symbolique (Long & Shields, 2010 ; Montani et al., 2020 ; Tessema et al., 2013), devient donc primordial. Dans un second temps, il convient de préciser que chez les SP, les grades et les différents niveaux hiérarchiques qui leur sont associés, sont eux-mêmes porteurs de symboles et de reconnaissance. En effet, l'obtention d'un grade ne s'effectue qu'à la condition de remplir certains critères et la passation de nombreux concours. Dans cet environnement professionnel, le grade permet de reconnaître la qualité du travail fourni et les efforts déployés par l'agent. À cet égard, le respect, la considération, et plus généralement la reconnaissance exprimée par un supérieur hiérarchique, toujours plus haut gradé de fait, ont une signification particulière et se révèlent d'autant plus percutants aux yeux des subordonnés.

Comme nous l'avons précédemment évoqué, la reconnaissance au travail, et notamment celle du supérieur hiérarchique, revêt de nombreux bienfaits. D'une part, la reconnaissance au travail a des effets bénéfiques sur la santé psychologique des salariés. En effet, plusieurs études ont mis en évidence des relations positives entre la reconnaissance d'une part, et la satisfaction (Clarke & Mahadi, 2017 ; Tessema et al., 2013), la vigueur (Babic, Gillis, & Hansez, 2020) et le bien-être psychologique (Gilbert & Kelloway, 2018) d'autre part. Parallèlement, la reconnaissance au travail est négativement associée au stress (AbuAlRub & Al-Zaru, 2008) et à l'épuisement professionnel (Babic et al., 2020 ; Renger et al., 2020). En effet, lorsque les salariés se sentent appréciés et reconnus dans leur travail, ils se révèlent également plus positifs et confiants vis-à-vis d'eux-mêmes et de leur capacité à contribuer aux objectifs de l'organisation (Tessema et al., 2013). Pour résumer, la reconnaissance au travail « favorise un climat de confiance où les superviseurs et les dirigeants perçoivent les employés comme étant



*responsables et désireux de faire des efforts, et où les employés se sentent estimés et respectés »*  
(Brun & Dugas, 2005, p. 13).

En outre, Babic et collaborateurs (2020) ont montré que la reconnaissance du supérieur hiérarchique a une influence positive indirecte sur la vigueur, principale composante de l'engagement au travail, et une influence négative indirecte sur l'épuisement émotionnel, principale composante de l'épuisement professionnel, à travers l'enrichissement travail-famille. Ces auteurs considèrent que la reconnaissance peut générer des émotions positives au-delà du simple contexte professionnel, de telle sorte que ces expériences émotionnelles agréables améliorent également la qualité de vie des salariés dans leur sphère familiale. En outre, en tant que facteur de protection (Boamah & Laschinger, 2016) et grâce à l'enrichissement travail-famille (Babic et al., 2020), la reconnaissance du supérieur hiérarchique génère de nouvelles ressources (Hobfoll, 2002), elles-mêmes susceptibles de réduire les risques d'épuisement professionnel.

La reconnaissance au travail a également des effets positifs sur les attitudes et les comportements professionnels des salariés, puisqu'elle est positivement associée à la motivation intrinsèque (Fall, 2015), à l'engagement affectif (Clarke & Mahadi, 2017) et à l'intention de rester au sein de l'organisation (AbuAlRub & Al-Zaru, 2008). À l'inverse, elle est négativement reliée au désengagement et à l'intention de turnover (Scanlan & Still, 2019). En effet, reconnaître la valeur des salariés et leurs contributions respectives favorise la motivation, la communication et la proposition d'idées nouvelles, dans la mesure où la reconnaissance renforce le sentiment d'autonomie et de compétence des individus (Fall, 2015). Elle favorise également la qualité des relations avec les collègues et la coopération au sein de l'équipe, grâce à la satisfaction du besoin d'affiliation (Fall, 2015). Montani et collaborateurs (2020) ont démontré que la reconnaissance du supérieur hiérarchique a des effets directs sur la signification du travail (i.e., valeur accordée à un objectif professionnel, lui-même jugé en relation avec ses propres normes ou idéaux ;

Spreitzer, 1995), et indirects sur l'implication comportementale (i.e., être consciencieux dans la réalisation des tâches professionnelles, déployer les efforts nécessaires pour atteindre de meilleurs résultats, collaborer activement et prendre des initiatives en vue de maximiser l'efficience du groupe, s'impliquer personnellement au niveau organisationnel ; Boudrias & Savoie, 2006) via la signification du travail.

Dans un premier temps, ces auteurs expliquent les liens directs entre reconnaissance et signification grâce à la théorie du traitement de l'information sociale (Salancik & Pfeffer, 1978) et la théorie de l'auto-concordance (Sheldon & Elliot, 1999). Selon la théorie du traitement de l'information sociale (Salancik & Pfeffer, 1978), l'environnement de travail fournit à l'individu de nombreuses informations qui lui permettent de construire et d'interpréter les événements vécus (e.g., signification du travail). À cet égard, la reconnaissance du supérieur hiérarchique renseigne les salariés sur le sens qu'ils peuvent donner à leur travail, dans la mesure où elle permet d'identifier les comportements valorisés et l'importance des tâches réalisées au sein de l'organisation (Long & Shields, 2010). En d'autres termes, la reconnaissance du supérieur hiérarchique est susceptible d'aider à la construction de la signification du travail, grâce à l'identification des normes sociales et de la valeur accordée aux objectifs professionnels. La théorie de l'auto-concordance (Sheldon & Elliot, 1999) suggère quant à elle que les perceptions traitant de la congruence entre l'activité et les valeurs, motifs et objectifs de l'individu, lui permettent de donner du sens à l'activité réalisée et de manifester de la motivation pour cette dernière. En effet, lorsque le travail accompli est congruent avec ses intérêts et ses valeurs les plus profondes, les expériences professionnelles vécues favorisent des niveaux élevés de signification du travail (Dik, Steger, Fitch-Martin, & Onder, 2013 ; Montani et al., 2020). La reconnaissance du supérieur hiérarchique, en soulignant l'unicité de l'individu par exemple, peut également souligner la congruence qui relie ses valeurs à son travail et lui donner le sentiment d'adopter les attitudes et les comportements adéquats.

Dans un second temps, Montani et collaborateurs (2020) expliquent les liens indirects entre reconnaissance et implication comportementale à la lumière de la théorie cognitivo-sociale (Bandura, 1986, 1989, 2006). Cette théorie postule qu'un individu régule en grande partie ses comportements en fonction de sa capacité à définir et à anticiper les résultats souhaités, grâce aux représentations cognitives de l'avenir qu'il se construit, qui guident et motivent ses efforts dans le présent. Dans la mesure où la reconnaissance du supérieur hiérarchique se traduit par une appréciation des efforts et des résultats obtenus, elle peut renforcer l'énergie et l'investissement fournis par le salarié en lui permettant d'anticiper les attentes de son supérieur. Grâce à l'effet motivationnel généré, l'individu est alors en mesure d'autoréguler ses comportements professionnels et sa future implication au sein de la structure, en vue de satisfaire les exigences imposées.

Dans la continuité de ces travaux, il apparaît aujourd'hui nécessaire d'examiner les potentiels effets bénéfiques de la reconnaissance du supérieur hiérarchique chez les personnels des SDIS. Comme évoqué précédemment, l'organisation fonctionnelle des SP semble marquée par les relations hiérarchiques entretenues au quotidien. Les grades, insignes, médailles et autres distinctions, comportent tous une symbolique particulière à laquelle de nombreux agents sont sensibles. Pour cette raison, les relations entre supérieur hiérarchique et subordonné représentent une clé d'entrée pertinente quant à l'identification et l'utilisation d'outils managériaux, parfois sous-exploités en milieu professionnel (Brun & Dugas, 2005, 2008 ; Fall, 2015 ; Fender et al., 2011).

##### 5 – Les objectifs de ce travail doctoral

À la lumière de cette revue, nous pouvons constater que de nombreux enjeux de santé, organisationnels et sociétaux sont présents au sein des SDIS. Il apparaît essentiel de pouvoir y faire face et d'être en mesure de proposer des programmes interventionnels visant à accompagner

les SDIS dans l'amélioration de la QVS (e.g., consolider les pratiques liées à la reconnaissance, limiter les risques d'épuisement émotionnel, favoriser un bon état de santé perçue) et de leur fonctionnement interne (e.g., réduire l'absentéisme, améliorer la performance). Plus généralement, il semble important d'améliorer notre compréhension de la SPT des agents des SDIS. En effet, comme évoqué précédemment, les recherches portant sur les SP se focalisent généralement sur des dimensions très spécifiques de leur SPT (e.g., syndrome de stress post-traumatique ; Bartlett et al., 2018 ; Stanley et al., 2019), laissant de côté d'autres aspects pourtant essentiels au bien-être (e.g., affects au travail). Quant aux études s'intéressant à la SPT des PATS, elles se révèlent, à notre connaissance, inexistantes. C'est pourquoi ce travail doctoral aura pour ambition de contribuer à une meilleure compréhension de la SPT des agents de SDIS, de même que de ses déterminants managériaux et individuels et de ses manifestations sur la performance au travail, à travers quatre recherches distinctes.

D'abord, notre première étude aura pour objectif d'examiner l'influence respective des motivations autonome et contrôlée (comme déterminants individuels) sur des indicateurs de SPT (i.e., état de santé et stress perçus) et la performance perçue chez les SPP, par le biais d'un protocole transversal. En outre, elle analysera le rôle modérateur de la surcharge de travail (comme déterminant organisationnel) sur les relations qui unissent motivation, santé et performance, permettant *in fine* la mise en œuvre de dispositifs préventifs visant leur amélioration. Ensuite, et toujours par le biais d'un protocole transversal, notre deuxième étude aura pour objectif d'examiner le rôle médiateur de la SPT (i.e., épuisement émotionnel) dans la relation qui unit le workaholisme (comme déterminant individuel) et la performance perçue chez les SPV. Elle se proposera également d'analyser le rôle modérateur de la reconnaissance du supérieur hiérarchique (comme déterminant organisationnel) sur les liens directs (i.e., entre le workaholisme et l'épuisement émotionnel) et indirects (i.e., entre le workaholisme et la performance perçue au travers de l'épuisement émotionnel) étudiés. Cette recherche aura pour

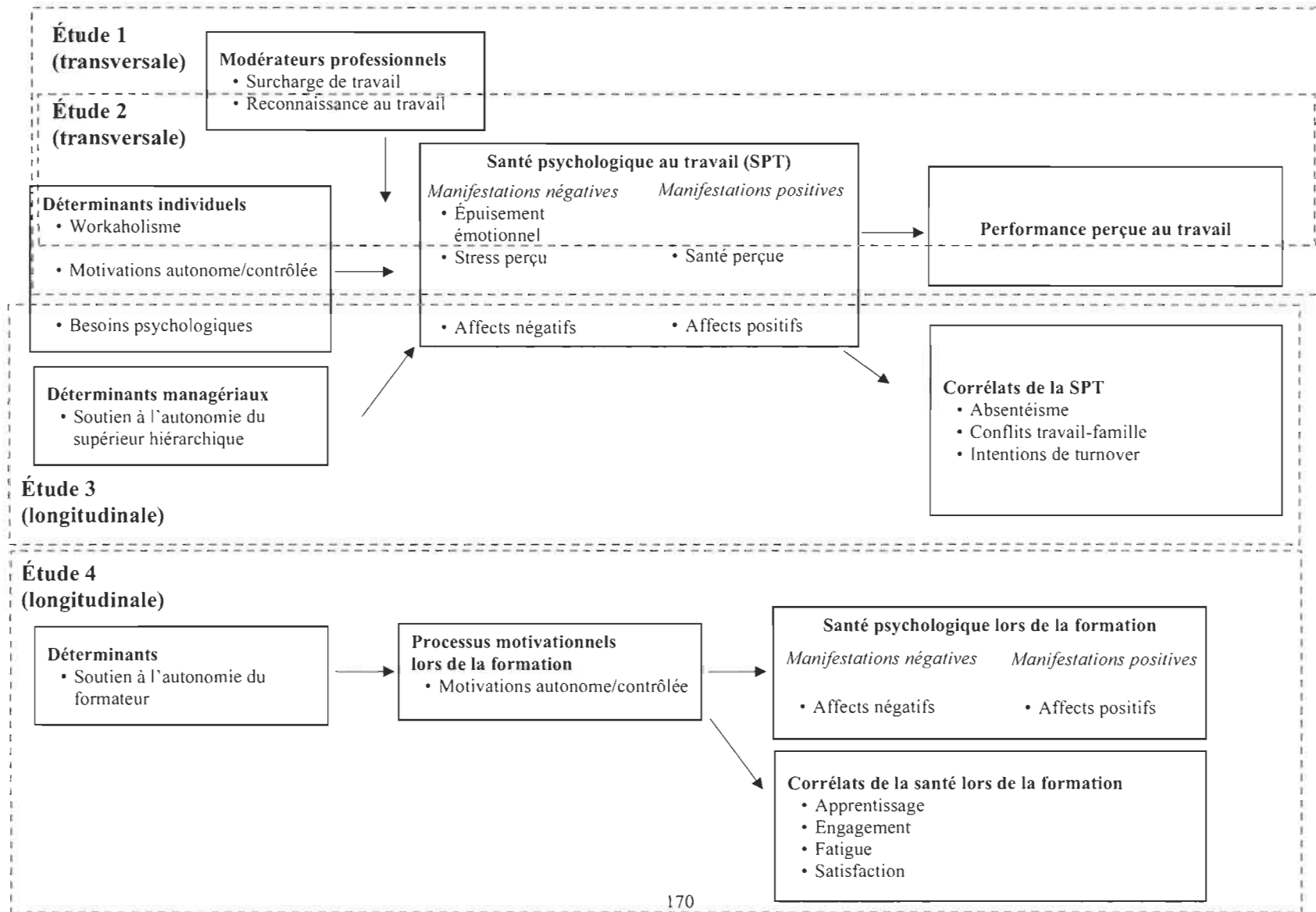
intérêt d'investiguer les effets du workaholisme dont les SPV sont susceptibles de faire l'expérience, et des moyens dont dispose l'encadrement (i.e., reconnaissance au travail) pour les réguler. Comme évoqué précédemment, le workaholisme peut être vécu dans de nombreuses activités non professionnelles (e.g., études : Chamberlin & Zhang, 2009), *a fortiori* chez les SPV qui investissent du temps et de l'énergie pour consolider leurs compétences. Plus généralement, et contrairement à la plupart des travaux antérieurs, ces deux premières études appréhenderont la SPT des SP à l'aide d'une approche globale, comprenant à la fois des mesures du bien-être (i.e., état de santé perçu) et du mal-être (e.g., stress perçu et épuisement émotionnel), ainsi que le rôle modérateur de certains facteurs organisationnels (i.e., surcharge de travail) et managériaux (i.e., reconnaissance du supérieur hiérarchique). Plus généralement, ces deux premières études nous permettront d'enrichir la littérature scientifique de nouvelles connaissances, à propos des effets des motivations autonome et contrôlée d'une part, et du workaholisme d'autre part, sur la performance perçue notamment, et ce en dépit de résultats jusqu'à aujourd'hui contradictoires en ce qui concerne la motivation contrôlée (Laframboise et al., 2017) et le workaholisme (Gorgievski et al., 2010 ; Schaufeli et al., 2006 ; Shimazu, Schaufeli, & Taris, 2010).

Par la suite, notre troisième étude aura pour objectif d'adopter une approche centrée sur la personne s'appuyant sur un protocole longitudinal, en vue d'identifier différents profils d'intensité et de direction des affects positifs et négatifs au travail (comme indicateurs positifs et négatif de la SPT) dans un échantillon d'agents des SDIS (i.e., SPP, SPV, et PATS). Ces profils, correspondant à des sous-populations caractérisées par des configurations distinctes sur un ensemble de variables en interaction (Marsh, Lüdtke, Trautwein, & Morin, 2009 ; Morin & Wang, 2016), sont naturellement adaptés pour examiner les effets combinés des affects (Martinent & Nicolas, 2017a). En outre, si la mise en œuvre de protocoles longitudinaux portant sur la SPT des SP est relativement récente (Yu, Zhou, Zhang, & Xu, 2020), l'identification de profils relatifs à la SPT l'est davantage encore. À cet égard, et au-delà de la dimension novatrice

de ce travail, cette étude aura pour intérêt d'examiner la stabilité temporelle des profils identifiés (i.e., intensité et direction des affects positifs et négatifs), et les associations qui unissent ces derniers à certains déterminants managériaux (i.e., soutien à l'autonomie du supérieur hiérarchique) et individuels (i.e., satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation), ainsi qu'à des corrélats de la SPT (i.e., intentions de turnover, conflits travail-famille, absentéisme). Autrement dit, cette troisième étude nous permettra de déterminer dans quelle mesure chacun de ces déterminants et corrélats est associé aux profils les plus favorables ou défavorables en termes de SPT (i.e., intensité des affects) et de performance (i.e., direction des affects). Nous pourrions alors proposer la mise en place de dispositifs interventionnels promouvant l'appartenance aux profils associés aux niveaux les plus élevés de SPT et de performance.

Enfin, notre quatrième étude aura pour objectif d'examiner la SPT des agents des SDIS au sein d'un contexte spécifique, celui de la formation professionnelle, par le biais d'un protocole longitudinal. Plus précisément, il s'agira de suivre l'évolution de trajectoires motivationnelles (i.e., motivations autonome et contrôlée) associées à la SPT (i.e., fatigue liée à la formation, intensité des affects positifs et négatifs vis-à-vis de la formation), et à des attitudes liées à la formation (i.e., apprentissage, engagement, et satisfaction vis-à-vis de la formation). Cette étude aura également pour intérêt de déterminer dans quelle mesure le soutien à l'autonomie du formateur contribue à l'appartenance aux différentes trajectoires, afin d'identifier des leviers d'amélioration potentiels quant aux pratiques des formateurs. Plus généralement, cette quatrième étude permettra d'enrichir la littérature scientifique quant aux facteurs susceptibles d'influencer l'évolution des motivations autonome et contrôlée en contexte de formation, leur influence respective sur la SPT des stagiaires, mais également sur la qualité de l'expérience vécue en formation.

Figure 1. Représentation schématique des études de la présente thèse



## **DEUXIÈME PARTIE. Étude 1 – Les effets de la motivation sur la SPT et la performance : le rôle modérateur de la surcharge de travail<sup>1</sup>**

### 1 – Objectifs et hypothèses

L'activité des SP a profondément changé au cours de ces quinze dernières années, en raison d'une évolution des tâches qui leur sont attribuées. Plus précisément, leurs missions s'attachent aujourd'hui davantage au social (e.g., secours à la personne ; Bordron et al., 2013) qu'à la gestion d'incidents d'urgence (e.g., incendies), ce qui, outre la charge de travail supplémentaire, ne sont pas considérées comme gratifiantes aux yeux de la profession. Par ailleurs, même si les incidents d'urgence sont moins fréquents, l'activité de SP comporte toujours de nombreux risques. En effet, les SP sont exposés à des événements émotionnellement choquants ou traumatisants au cours de leurs interventions (De Soir, 1999), ainsi qu'aux dangers qui y sont associés (Douesnard, 2012). Ces différents facteurs sont susceptibles de modifier la façon dont les SP perçoivent leur travail, de telle sorte qu'ils y associent parfois un sentiment d'échec ou d'impuissance.

Plus généralement, de nombreux SP se découragent et témoignent d'une diminution de leur motivation au travail même si les recherches sur ce sujet se font rares (Bordron et al., 2013 ; De Soir, 1999). En effet, la plupart des recherches s'intéressant aux SP ont porté sur le stress et la santé physique (Marien & Michel, 2015 ; Wong, Lin, Liu, & Wan, 2014 ; Yu et al., 2015), ou bien encore sur les risques de stress post-traumatique (Bartlett et al., 2018 ; Boffa et al., 2017 ; Huang et al., 2019 ; Stanley et al., 2018). Pour autant, les questions traitant de la motivation des SP, la dimension vocationnelle et l'importance sociétale de leurs missions, nous

---

<sup>1</sup> Sandrin, E., Gillet, N., Fernet, C., Leloup, M., & Depin-Rouault, C. (2019). Effects of motivation and workload on firefighters' perceived health, stress, and performance. *Stress & Health, 35*, 447-456. DOI : 10.1002/smi.2873. Impact Factor 2018 = 1,88 ; SJR 2018 = 0,81 (Q2 Applied Psychology).



apparaissent tout aussi essentielles (Douesnard, 2012). En outre, de nombreuses études ont mis en évidence des effets significatifs de la motivation sur la santé, les attitudes et les comportements des salariés dans différents contextes professionnels (Chan & Hagger, 2012 ; Gagné et al., 2015).

Comme développé précédemment, la TAD (Deci & Ryan, 2000 ; Ryan & Deci, 2017) est une théorie largement utilisée aujourd'hui par les chercheurs pour comprendre et expliquer la motivation des salariés (Gagné & Deci, 2005 ; Gillet et al., 2016). Contrairement à d'autres modélisations, ce paradigme s'appuie sur une approche multidimensionnelle de la motivation. Plus précisément, la TAD fait la distinction entre l'amotivation (i.e., la personne présente une absence totale de motivation), la motivation contrôlée (i.e., la personne agit sous l'influence de pressions internes et/ou externes) et la motivation autonome (i.e., la personne s'investit par choix dans son activité professionnelle). De nombreuses recherches (e.g., Chan et al., 2017 ; Fernet et al., 2015 ; Gillet, Lafrenière, Huyghebaert, & Fouquereau, 2015 ; Trépanier, Forest, Fernet, & Austin, 2015) ont montré que la motivation autonome est positivement liée au bien-être et à la performance, tandis que la motivation contrôlée est associée à des niveaux plus élevés de mal-être. Plus précisément, la motivation contrôlée est positivement liée à l'anxiété (Gillet et al., 2016), à l'épuisement professionnel (Jowett, Hill, Hall, & Curran, 2013 ; Van den Berghe et al., 2014) et au stress perçu (Sandrin & Gillet, 2018).

De tels résultats s'expliquent principalement par le fait que les salariés qui présentent des niveaux élevés de motivation autonome peuvent faire des choix dans leur travail, agir en accord avec leurs valeurs personnelles et percevoir leur travail comme agréable et stimulant. Ils prennent plaisir à exercer leur activité et se sentent capables de faire des efforts continus en vue d'atteindre de meilleures performances, et ce, tout en préservant leur santé (Gillet & Vallerand, 2016). À l'inverse, les salariés qui présentent des niveaux élevés de motivation contrôlée agissent sous l'influence de pressions externes (e.g., être sous la supervision d'un supérieur

hiérarchique autoritaire et directif) et/ou internes (e.g., améliorer son estime de soi ou éviter un sentiment de culpabilité). Pour cette raison, leur investissement dans le travail n'est pas pleinement en accord avec leurs valeurs personnelles, leurs ressources s'épuisent peu à peu dans des tâches dépréciées, et des conséquences néfastes apparaissent (e.g., stress perçu, problèmes de santé ; Deci & Ryan, 2000). Nous formulons donc les deux hypothèses suivantes.

*Hypothèse 1. La motivation autonome est positivement liée à l'état de santé et à la performance perçus, et négativement liée au stress perçu.*

*Hypothèse 2. La motivation contrôlée est positivement liée au stress perçu, et négativement liée à l'état de santé et à la performance perçus.*

Avec l'élargissement de leurs tâches et l'augmentation du nombre d'interventions (Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises, 2018), il semble également nécessaire de considérer la charge de travail des SP comme un déterminant potentiel de leur état de santé, de leur stress et de leur performance perçus. En effet, des études antérieures ont montré dans d'autres secteurs professionnels (e.g., médico-social, industrie pharmaceutique) qu'une charge de travail trop élevée entraîne une augmentation du stress, une détérioration de l'état de santé et une diminution de la performance (Baeriswyl, Krause, Elfering, & Berset, 2017 ; Ilies, Huth, Ryan, & Dimotakis, 2015 ; Lea, Corlett, & Rodgers, 2012). En effet, le modèle JD-R (Demerouti et al., 2001) postule l'existence d'un processus énergétique selon lequel les contraintes professionnelles (e.g., surcharge de travail) conduisent à des effets néfastes : dans la mesure où les individus fournissent des efforts additionnels et épuisent leurs ressources énergétiques pour faire face aux exigences de leur travail (Schaufeli & Bakker, 2004), ils finissent par ne plus avoir l'énergie nécessaire pour prendre soin d'eux-mêmes et assurer leur propre bien-être (Hobfoll, 1989, 1998, 2002 ; Meijman & Murder, 1998), ou pour réaliser convenablement leurs missions (e.g., comportements innovants : Kwon & Kim, 2020 ; comportements adaptés vis-à-vis des clients : Rhee, Hur, & Kim, 2017).

*Hypothèse 3. La surcharge de travail est négativement liée à l'état de santé et à la performance perçus, et positivement liée au stress perçu.*

Enfin, nous considérons que la surcharge de travail est susceptible de renforcer les effets de la motivation des SP sur l'état de santé, le stress et la performance perçus. Comme mentionné ci-dessus, la surcharge de travail est associée à de nombreux résultats préjudiciables pour les individus et les organisations (e.g., Portoghese, Galletta, Coppola, Finco, & Campagna, 2014), mais quels sont les effets de la motivation des SP sur l'état de santé, le stress et la performance perçus, lorsque nous tenons compte de leur charge de travail ? Les effets bénéfiques de la motivation autonome et les effets néfastes de la motivation contrôlée traditionnellement observés dans la littérature (e.g., Gillet, Vallerand, Lafrenière, & Bureau, 2013) sont-ils toujours valables ?

Quelques études ont montré que la motivation peut avoir des effets différenciés en fonction des caractéristiques individuelles et environnementales (Grant et al., 2011 ; Strauss, Parker, & O'Shea, 2017). Par exemple, O'Connor et Vallerand (1994) ont montré que les résidents de maisons de retraite qui présentaient des niveaux élevés de motivation autonome, adoptaient des comportements plus adéquats lorsqu'ils vivaient dans des établissements qui offraient des possibilités de liberté et de choix. En revanche, les individus qui présentaient des niveaux élevés de motivation contrôlée, adoptaient des comportements plus adaptés lorsqu'ils vivaient dans des environnements contrôlants. En d'autres termes, il semble que les effets des motivations autonome et contrôlée pourraient être modérés par des facteurs environnementaux tels que les contraintes professionnelles (e.g., surcharge de travail).

En outre, certaines études ont mis en évidence les effets positifs (e.g., engagement au travail : Malinowska et al., 2018) ou non-significatifs (e.g., performance : Grant et al., 2011) de la motivation contrôlée. Par conséquent, considérer la surcharge de travail comme un variable modératrice des effets des motivations autonome et contrôlée sur le stress, l'état de santé et la

performance perçus, pourrait nous permettre de mieux comprendre pourquoi les résultats impliquant ces deux formes de motivation sont parfois en désaccord avec les postulats de la TAD (Gillet & Vallerand, 2016). Plus généralement, cette perspective devrait apporter une contribution significative à la littérature scientifique et être particulièrement pertinente pour comprendre et enrichir les interventions relatives à la motivation au travail.

Dans cette optique, une étude récente a examiné le rôle modérateur d'une contrainte professionnelle, à savoir l'ambiguïté de rôles, dans les relations qui unissent la motivation, la satisfaction et l'anxiété au travail (Gillet et al., 2016). Les résultats ont démontré que l'influence positive de la motivation autonome sur la satisfaction au travail est renforcée lorsque l'ambiguïté de rôles est faible. En parallèle, l'influence positive de la motivation contrôlée sur l'anxiété est accrue lorsque l'ambiguïté de rôles est élevée. Dans la présente étude, le rôle modérateur de la charge de travail a été testé dans les relations d'une part, entre motivation autonome, état de santé et performance perçus, et d'autre part, entre motivation contrôlée et stress perçu.

Une charge de travail élevée est associée à des contraintes temporelles et limite les possibilités pour l'individu de faire des choix dans l'accomplissement de son travail. À cet égard, les effets positifs de la motivation autonome pourraient être atténués lorsque les SP se sentent dépassés et n'ont pas les ressources nécessaires pour faire face à leur environnement de travail (Hobfoll, 2002). À l'inverse, s'ils présentent une motivation autonome élevée et ne sont pas confrontés à une surcharge de travail, les SP pourraient pleinement s'engager dans leur travail, trouver du plaisir dans la réalisation de leurs tâches et faire l'expérience d'un niveau élevé de bien-être et de performance.

En outre, si les SP affichent des niveaux élevés de motivation contrôlée, une charge de travail trop élevée pourrait renforcer les effets délétères de cette motivation en raison des efforts supplémentaires et du coût énergétique associés à cette surcharge de travail. En effet, les

individus font déjà appel à leurs ressources pour accomplir leur travail lorsque leurs comportements sont régulés par une motivation contrôlée, leurs actions n'étant pas entièrement déterminées par leurs choix personnels mais plutôt en réponse à des pressions internes et/ou externes (Ryan & Deci, 2017). En d'autres termes, la motivation contrôlée nécessite une régulation de ses propres ressources pour réaliser son travail et faire face aux pressions exercées, et la surcharge de travail représente un coût énergétique supplémentaire (Hobfoll, 2002). Conformément aux arguments et résultats susmentionnés, nous formulons les hypothèses suivantes.

*Hypothèse 4. La charge de travail modère les relations entre la motivation autonome et l'état de santé et la performance perçus, de sorte que les relations positives entre la motivation autonome, l'état de santé et la performance perçus sont plus faibles lorsque la charge de travail est élevée.*

*Hypothèse 5. La charge de travail modère la relation entre la motivation contrôlée et le stress perçu, de sorte que la relation positive entre la motivation contrôlée et le stress perçu est plus forte lorsque la charge de travail est élevée.*

## 2 – Méthode

### 2.1 – Participants et procédure

Six cent cinquante-quatre SPP (598 hommes et 56 femmes) faisant partie du R3SGC ont participé à cette étude. L'âge moyen des participants était de 41,08 années (ET = 8,27) et les SP exerçaient leur activité professionnelle en moyenne depuis 21,48 années (ET = 8,42). Cinq cent soixante-douze personnes exerçaient leur activité professionnelle à temps plein et 5 travaillaient à temps partiel.

Un questionnaire en ligne a été créé, et le lien permettant d'accéder au questionnaire a ensuite été diffusé au sein du R3SGC. Plus précisément, tous les SPP du R3SGC ont reçu un courriel les invitant à répondre au questionnaire en ligne. Il était précisé que la participation était anonyme et sur la base du volontariat. Il était également expliqué aux SPP qu'il n'y avait ni bonnes ni mauvaises réponses, que les données recueillies resteraient confidentielles et qu'elles ne seraient traitées que par l'équipe en charge de cette étude.

## 2.2 – Matériel

**Motivation au travail.** La motivation autonome (6 items ;  $\alpha = 0,87$  ; e.g., « Parce que j'ai du plaisir à faire cette activité au SDIS ») et la motivation contrôlée (10 items ;  $\alpha = 0,79$  ; e.g., « Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, mes collègues, ma famille...) ») ont été mesurées à partir du questionnaire développé par Gagné et al. (2015). Pour chacune des propositions, les SP devaient indiquer à quel point celles-ci correspondaient aux raisons pour lesquelles ils exerçaient leur activité professionnelle sur une échelle en sept points allant de 1 (Ne correspond pas du tout) à 7 (Correspond exactement).

**Surcharge de travail.** Les cinq items proposés par Spector et Jex (1998) ( $\alpha = 0,84$  ; e.g., « J'ai peu de temps pour faire les choses ») ont été utilisés pour mesurer la charge de travail. Les réponses étaient données sur une échelle en cinq points allant de 1 (Jamais) à 5 (Toujours).

**État de santé perçu.** L'état de santé perçu a été mesuré à l'aide de quatre items ( $\alpha = 0,82$ ) proposés par Stewart et Ware (1992). Les participants devaient répondre aux questions suivantes : « En général, diriez-vous que votre santé est mauvaise, correcte, bonne, ou très bonne ? », « Avez-vous des problèmes de santé particuliers ? » (de 1 (Aucun) à 4 (Assez) ; item inversé), « Au cours des 2 derniers mois, votre santé vous a-t-elle empêché de faire les choses « normales » pour une personne de votre âge ? (de 1 (Pas du tout) à 4 (Beaucoup) ; item inversé),

et « Estimez-vous avoir la santé pour faire les choses que vous désirez faire ? » (de 1 (Pas du tout) à 4 (Assez)).

**Stress perçu.** Les quatre items ( $\alpha = 0,83$  ; e.g., « Vous a-t-il semblé difficile de contrôler les choses importantes de votre vie ? ») développés par Cohen, Kamarck et Mermelstein (1983) ont été utilisés pour mesurer le stress perçu. Les participants devaient se positionner sur chaque item en référence à la fréquence des événements au cours du mois précédent en utilisant une échelle en cinq points allant de 1 (Jamais) à 5 (Souvent).

**Performance.** Les participants ont répondu à une question (« Comment jugez-vous votre performance concernant votre activité au SDIS sur les quatre dernières semaines ? ») utilisée par Kessler et al. (2003). Les modalités de réponse allaient de 0 (la pire performance qu'un SP puisse fournir au travail) à 10 (la meilleure performance qu'un SP puisse atteindre).

### 3 – Analyses et résultats

#### 3.1 – Analyses préliminaires

D'abord, des analyses de corrélations ont été menées afin d'apporter un soutien préliminaire à nos hypothèses (voir Tableau 1). La motivation autonome était positivement corrélée à l'état de santé perçu et à la performance (respectivement  $r = 0,25$  et  $r = 0,27$  ;  $p < 0,001$ ), mais négativement au stress perçu ( $r = -0,22$  ;  $p < 0,001$ ). En outre, la motivation contrôlée était respectivement positivement ( $r = 0,13$  ;  $p < 0,05$ ) et non-significativement ( $r = -0,01$  ;  $p > 0,05$ ) reliée au stress et à l'état de santé perçus. Finalement, la charge de travail était associée positivement au stress perçu ( $r = 0,26$  ;  $p < 0,001$ ), et négativement à l'état de santé perçu ( $r = -0,24$  ;  $p < 0,001$ ). L'ensemble de ces résultats est en accord avec nos hypothèses.

**Tableau 1.** *Corrélations entre les variables étudiées (Étude 1)*

Variables	1	2	3	4	5
1. Motivation autonome†					
2. Motivation contrôlée†	0,542**				
3. Surcharge de travail†	0,089	0,137*			
4. État de santé perçu†	0,252**	0,010	-0,245**		
5. Stress perçu†	-0,227**	0,128*	0,262**	-0,585**	
6. Performance perçue	0,270**	0,018	-0,136*	0,501**	-0,509**

Note. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,001$ ; † : Variables latentes.

### 3.2 – Analyses principales

Nous avons testé l'ensemble des modèles détaillés ci-dessous à l'aide du logiciel Mplus 8.0 (Muthén & Muthén, 2017). Afin de déterminer l'ajustement des modèles testés, plusieurs indices d'ajustement ont été retenus : le Khi-deux ( $\chi^2$ ), le degré de liberté (ddl), le *Comparative Fit Index* (CFI), le *Tucker-Lewis Index* (TLI), et le *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Des valeurs supérieures à 0,90 pour le CFI et le TLI, et inférieures à 0,08 pour le RMSEA témoignent d'un ajustement satisfaisant (Marsh, Hau, & Grayson, 2005).

Premièrement, nous avons testé un modèle dans lequel la motivation autonome, la motivation contrôlée et la charge de travail avaient une influence sur l'état de santé, le stress et la performance perçus. Ce modèle prédictif initial a été testé afin de confirmer un bon ajustement aux données recueillies, dans la mesure où les indices d'ajustement ne sont pas disponibles pour des analyses d'interactions latentes qui ont ensuite été analysées. Les résultats en lien avec le modèle de mesure sont rapportés dans le Tableau 2, et ont mis en évidence des construits bien définis. En outre, les indices d'ajustement de ce modèle sont satisfaisants :  $\chi^2 = 807,328$  ; ddl = 301 ; CFI = 0,925 ; TLI = 0,913 ; et RMSEA = 0,051 [0,047 ; 0,055].



**Tableau 2.** Poids factoriels standardisés ( $\lambda$ ) et résidus ( $\delta$ ) pour les modèles de mesure des motivations autonome et contrôlée, de la surcharge de travail, de l'état de santé et du stress perçus (Étude 1)

Items	MA $\lambda$	MC $\lambda$	ST $\lambda$	ES $\lambda$	SP $\lambda$	$\delta$
<b>Motivation autonome</b>						
Item 1	0,598					0,643
Item 2	0,805					0,352
Item 3	0,804					0,353
Item 4	0,905					0,180
Item 5	0,582					0,662
Item 6	0,814					0,337
$\omega$	0,889					
<b>Motivation contrôlée</b>						
Item 1		0,415				0,827
Item 2		0,631				0,602
Item 3		0,531				0,718
Item 4		0,809				0,345
Item 5		0,302				0,909
Item 6		0,535				0,714
Item 7		0,533				0,715
$\omega$		0,745				
<b>Surcharge de travail</b>						
Item 1			0,586			0,657
Item 2			0,579			0,665
Item 3			0,728			0,470
Item 4			0,799			0,361
Item 5			0,769			0,409
$\omega$			0,824			
<b>État de santé perçu</b>						
Item 1				0,799		0,362
Item 2				0,631		0,602
Item 3				0,632		0,601
Item 4				0,713		0,492
$\omega$				0,772		
<b>Stress perçu</b>						
Item 1					0,742	0,449
Item 2					0,679	0,539
Item 3					0,775	0,400
Item 4					0,780	0,391
$\omega$					0,833	

Note.  $\lambda$  : Poids factoriel ;  $\delta$  : Résidu ;  $\omega$  : Coefficient omega de la fiabilité des mesures multi-items ; MA : Motivation autonome ; MC : Motivation contrôlée ; ST : Surcharge de travail ; ES : État de santé perçu ; SP : Stress perçu.

Concernant la motivation autonome, celle-ci était positivement reliée à l'état de santé ( $\beta = 0,35$  ;  $p < 0,001$ ) et à la performance perçus ( $\beta = 0,37$  ;  $p < 0,001$ ), mais négativement reliée au stress perçu ( $\beta = -0,42$  ;  $p < 0,001$ ). À l'inverse, la motivation contrôlée et la charge de travail étaient respectivement positivement reliées au stress perçu ( $\beta = 0,32$  ;  $p < 0,001$  ;  $\beta = 0,25$  ;  $p < 0,001$ ), et négativement reliées à l'état de santé ( $\beta = -0,14$  ;  $p < 0,05$  ;  $\beta = -0,25$  ;  $p < 0,001$ ) et à la performance perçus ( $\beta = -0,16$  ;  $p < 0,05$  ;  $\beta = -0,14$  ;  $p < 0,001$ ). Ces résultats soutiennent l'hypothèse 1 selon laquelle la motivation autonome a un effet positif sur l'état de santé et la performance perçus, et négatif sur le stress perçu. En revanche, la motivation contrôlée et la charge de travail ont des effets négatifs sur l'état de santé et la performance perçus, et positif sur le stress perçu (voir Tableau 3). Ces résultats sont en accord avec les hypothèses 2 et 3.

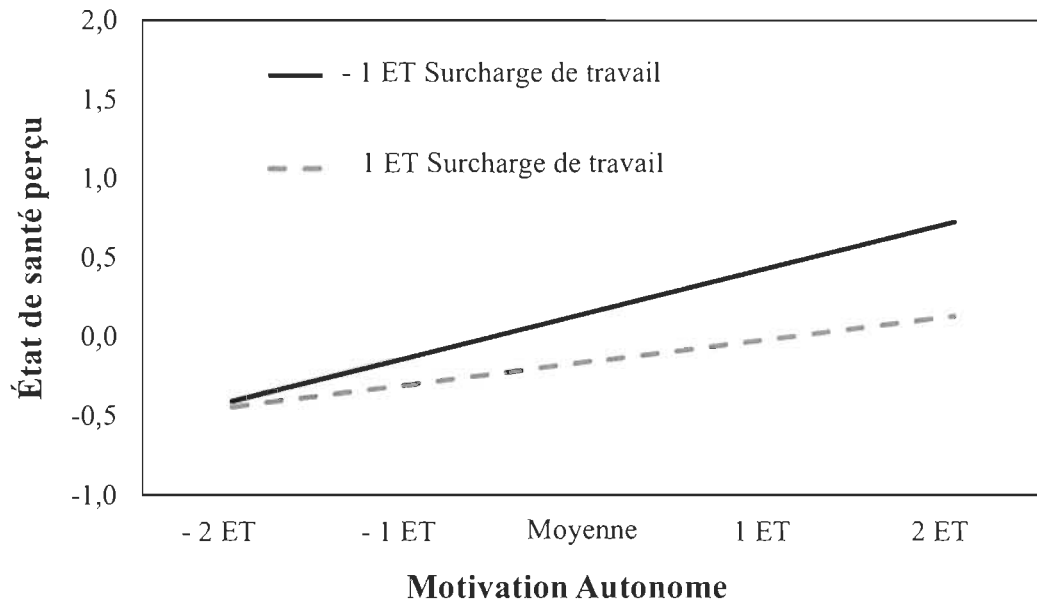
Finalement, des analyses d'interactions latentes ont été réalisées. La motivation autonome, la motivation contrôlée et la charge de travail interagissaient dans la prédiction de l'état de santé, du stress et de la performances perçus (voir Tableau 3). Plus précisément, les résultats ont montré que la motivation autonome et la charge de travail interagissaient dans la prédiction de l'état de santé ( $\beta = -0,11$  ;  $p < 0,05$ ) et la performance perçus ( $\beta = -0,12$  ;  $p < 0,05$ ), tandis que la motivation contrôlée et la charge de travail interagissaient dans la prédiction du stress perçu ( $\beta = 0,10$  ;  $p < 0,05$ ).

**Tableau 3. Résultats prédictifs (Étude 1)**

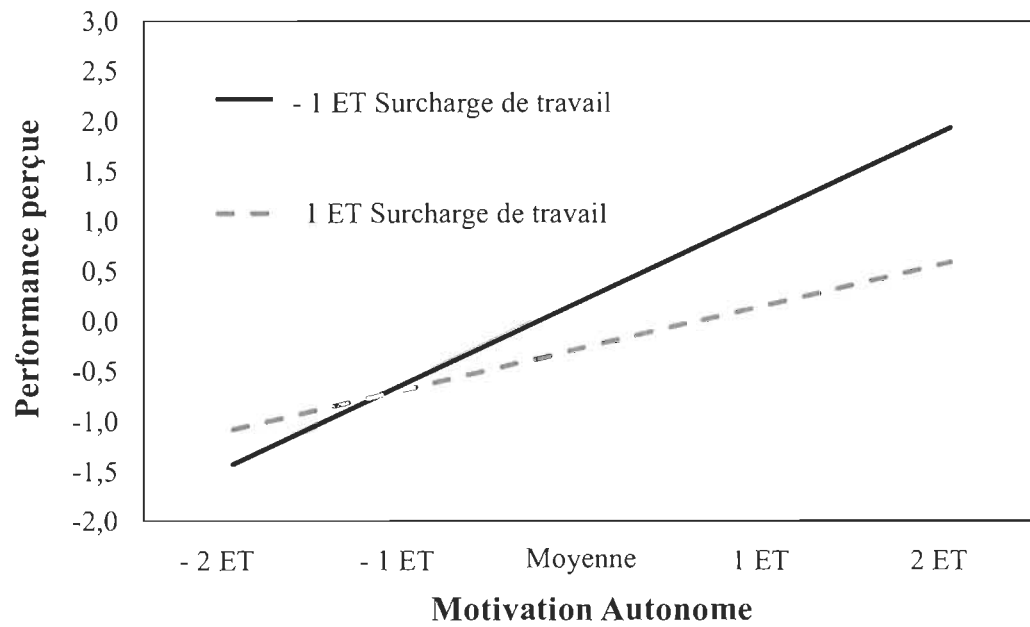
Prédicteurs	État de santé perçu		Performance perçue		Stress perçu	
	<i>b</i> (e.s.)	$\beta$	<i>b</i> (e.s.)	$\beta$	<i>b</i> (e.s.)	$\beta$
<i>Aucune interaction</i>						
Motivation autonome	0,218 (0,039)**	0,354	0,646 (0,101)**	0,370	-0,318 (0,041)**	-0,424
Motivation contrôlée	-0,090 (0,036)*	-0,146	-0,282 (0,098)*	-0,162	0,241 (0,045)**	0,323
Surcharge de travail	-0,158 (0,032)**	-0,256	-0,256 (0,077)**	-0,147	0,192 (0,039)**	0,256
R <sup>2</sup>	0,150 (0,035)**		0,117 (0,029)**		0,205 (0,038)**	
<i>Interactions</i>						
Motivation autonome	0,213 (0,039)**	0,347	0,629 (0,098)**	0,362		
Motivation contrôlée	-0,094 (0,036)*	-0,152	-0,290 (0,097)*	-0,167		
Surcharge de travail	-0,158 (0,031)**	-0,257	-0,251 (0,074)**	-0,145		
Motivation autonome x Surcharge de travail	-0,070 (0,032)*	-0,114	-0,212 (0,084)*	-0,122		
R <sup>2</sup>	0,160 (0,034)**		0,127 (0,029)**			
<i>Interactions</i>						
Motivation autonome					-0,313 (0,040)**	-0,420
Motivation contrôlée					0,244 (0,046)**	0,327
Surcharge de travail					0,190 (0,038)**	0,255
Motivation contrôlée x Surcharge de travail					0,081 (0,035)*	0,109
R <sup>2</sup>					0,216 (0,041)**	

*Note.* R<sup>2</sup> : Corrélation multiple au carré (reflétant la proportion de la variance expliquée) ; *b* : Coefficient de regression non-standardisé ; e.s. : Erreur standard du coefficient ;  $\beta$  : Coefficient de regression standardisé ; \*  $p \leq 0,05$  ; \*\*  $p \leq 0,001$ .

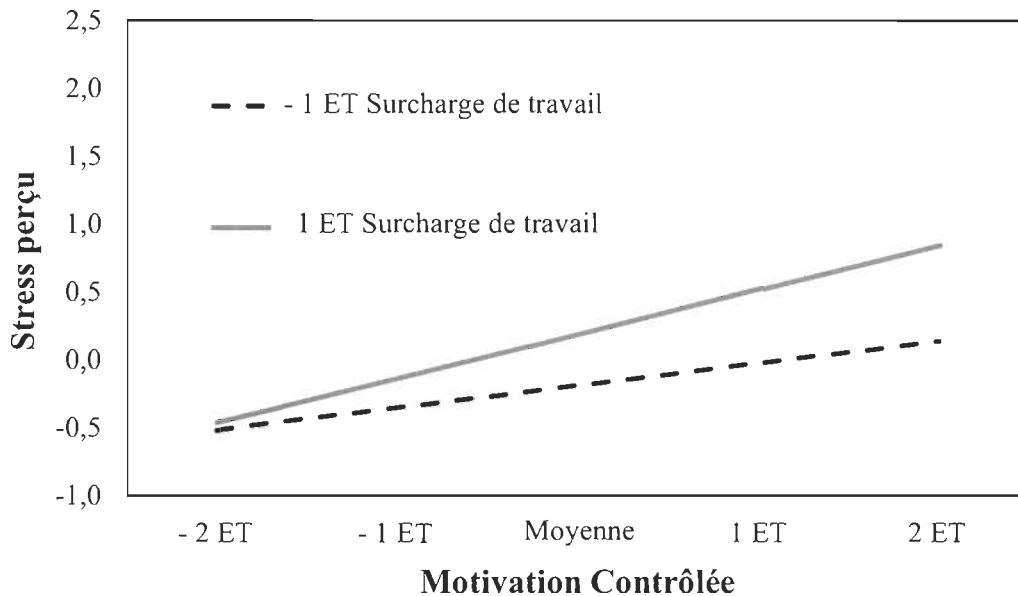
**Figure 2.** Effets de la motivation autonome sur l'état de santé perçu à différents niveaux de surcharge de travail (Étude 1)



**Figure 3.** Effets de la motivation autonome sur la performance perçue à différents niveaux de surcharge de travail (Étude 1)



**Figure 4.** Effets de la motivation contrôlée sur le stress perçu à différents niveaux de surcharge de travail (Étude 1)



Les relations positives entre la motivation autonome d'une part, l'état de santé (Figure 2) et la performance (Figure 3) perçus d'autre part, sont plus faibles lorsque la surcharge de travail est élevée, soutenant ainsi l'hypothèse 4. Les résultats révèlent également que la charge de travail ne protège pas les SPP contre les effets indésirables de la motivation contrôlée (Figure 4). Ils ont plutôt montré que la charge de travail a tendance à amplifier les effets de la motivation contrôlée, de sorte que la combinaison de niveaux élevés de motivation contrôlée et de charge de travail est associée aux niveaux les plus élevés de stress perçu. Ces résultats soutiennent l'hypothèse 5.

#### 4 – Discussion

Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné dans un premier temps les effets des motivations autonome et contrôlée sur l'état de santé, le stress et la performance perçus des SP. Dans un second temps, nous avons testé le rôle modérateur de la surcharge de travail dans les relations entre motivation autonome, état de santé et performance perçus d'une part, et dans les

relations entre motivation contrôlée et stress perçu d'autre part. Nos résultats sont conformes à nos hypothèses et ont des implications théoriques que nous allons détailler ci-dessous.

Premièrement, nos résultats ont révélé que la motivation autonome était négativement liée au stress perçu mais positivement liée à l'état de santé et à la performance perçus. Quant à la motivation contrôlée, elle était positivement liée au stress perçu et négativement à l'état de santé et à la performance perçus. Ces résultats confirment nos hypothèses 1 et 2, et s'inscrivent dans la continuité des recherches antérieures selon lesquelles la motivation autonome est associée à des conséquences plus positives que la motivation contrôlée (Ryan & Deci, 2017), tant en termes de santé (Fernet et al., 2012 ; Gagné et al., 2010) que de performance (Fernet et al., 2015 ; Gillet et al., 2017 ; Grant & Berry, 2011). En effet, les SP présentant des niveaux élevés de motivation autonome ont le sentiment d'initier leurs propres actions et d'agir selon leurs valeurs personnelles. À l'inverse, les SP présentant des niveaux élevés de motivation contrôlée font l'expérience d'un sentiment de mal-être plus intense, en raison de la pression ressentie au travail et de l'épuisement progressif de leurs ressources (Deci et al., 2017).

Deuxièmement et conformément aux recherches antérieures, une charge de travail élevée est associée à une détérioration de la santé psychologique des salariés (Rabe et al., 2012). Hakanen et al. (2006) ont également constaté qu'une charge de travail excessive entraîne des niveaux élevés d'épuisement. En effet, les SP qui font face à une charge de travail élevée doivent mobiliser beaucoup de ressources mais n'ont pas toujours le temps de récupérer leur énergie (Meijman & Mulder, 1998). Une telle situation est susceptible de produire des niveaux élevés de stress et de détériorer l'état de santé de l'agent tout en étant néfaste pour la performance (Hobfoll, 2002).

Troisièmement, la charge de travail a également été examinée comme variable modératrice des relations entre la motivation d'une part, et le stress, l'état de santé et la performance perçus des SP d'autre part. À cet égard, nous avons démontré que la charge de travail modère les relations entre la motivation autonome, l'état de santé et la performance perçus, de sorte que l'influence

positive de la motivation autonome sur ces variables n'est significative que lorsque la charge de travail est plus faible. Nous avons également mis en lumière le rôle modérateur de la charge de travail dans la relation qui unit la motivation contrôlée et le stress perçu, de sorte que la relation positive entre ces deux variables n'est significative que lorsque la charge de travail est élevée.

Aussi, ces résultats enrichissent la littérature portant sur la motivation au travail en apportant de nouvelles connaissances sur les conditions dans lesquelles les motivations autonome et contrôlée sont susceptibles de produire les effets généralement attendus. Lorsque les SP présentant des niveaux élevés de motivation autonome font également l'expérience d'une charge de travail élevée, ils ne peuvent plus se consacrer pleinement à leur travail et développer leur potentiel. De plus, ils ne perçoivent plus leurs tâches comme conformes à leurs valeurs et intérêts, car celles-ci nécessitent trop d'efforts pour être réalisés sereinement (Gillet et al., 2016). Dans pareil cas, les effets positifs de la motivation autonome mis en évidence dans de nombreuses investigations (Deci et al., 2017) ne sont plus observés. De même, lorsque les SPP présentant des niveaux élevés de motivation contrôlée font face à une charge de travail excessive, ils font également l'expérience d'une plus grande pression et d'une diminution de leur énergie. Aussi, n'est-il pas surprenant d'observer une augmentation de leur stress perçu.

# **TROISIÈME PARTIE. Étude 2 – L'épuisement émotionnel comme mécanisme explicatif des liens entre workaholisme et performance chez les sapeurs-pompiers volontaires (SPV) et le rôle modérateur de la reconnaissance au travail<sup>2</sup>**

## **1 – Objectifs et hypothèses**

Compte tenu de la nature des tâches, l'activité des SPV comporte des risques et des défis bien connus. En plus des incidents d'urgence (e.g., incendies) au cours desquels ces agents sont directement en contact avec les victimes (e.g., accidents routiers), ils sont exposés à des risques physiques (e.g., blessures ; Katsavouni et al., 2016 ; Vaulerin et al., 2016) et psychologiques (e.g., syndrome de stress post-traumatique ; Bartlett et al., 2018 ; Stanley et al., 2018). Par conséquent, et bien qu'ils perçoivent leur activité comme une vocation ou une passion (Douesnard, 2012), cette dernière peut susciter chez eux de multiples inquiétudes (Bordron et al., 2013 ; O'Neill & Rothbard, 2017). Plus précisément, les SPV ont de lourdes responsabilités au regard des dangers rencontrés (e.g., exposition au feu ou à des produits toxiques ; Abrard et al., 2019 ; Pantaloni et al., 2010 ; Petersen et al., 2017) et doivent assurer leur sécurité, mais également celle d'autrui (e.g., collègues, victimes) tout au long des interventions. Malgré les formations, les entraînements, les précautions, et même l'expérience, certaines d'entre elles ne se déroulent pas comme prévu et peuvent se terminer dans des circonstances tragiques (e.g., décès ; Weick, 1993).

Avoir conscience de ces dangers peut entraîner un investissement excessif dans l'activité de SPV, afin d'améliorer les compétences et de devenir plus efficaces, et aboutir à une addiction

---

<sup>2</sup> Sandrin, E., Gillet, N., Fernet, C., Depin-Rouault, C., Leloup, M., & Portenard, D. (2019). Effects of workaholism on volunteer firefighters' performance: A moderated mediation model including supervisor recognition and emotional exhaustion. *Anxiety, Stress, & Coping*, 32, 568-580. DOI : 10.1080/10615806.2019.1638683. Impact Factor 2018 = 1,98 ; SJR 2018 = 0,83 (Q1 Arts and Humanities).



vis-à-vis du travail (i.e., workaholisme). Or, un grand nombre d'études ont montré que le workaholisme a des effets néfastes sur les individus et les organisations (e.g., conflits travail-famille, symptômes somatiques, détresse psychologique, comportement agressif : Hakanen & Peeters, 2015 ; Shimazu & Schaufeli, 2009). À la lumière de ces différents constats, le premier objectif de cette étude était d'étudier les liens entre le workaholisme, l'épuisement émotionnel et la performance des SPV. Plus précisément, en nous appuyant sur des travaux antérieurs traitant du rôle médiateur de la santé psychologique dans la relation entre le workaholisme et la performance (Gorgievski, Moriano, & Bakker, 2014), nous avons examiné l'épuisement émotionnel comme mécanisme explicatif de ces relations chez les SPV.

De nombreuses études ont démontré que le workaholisme était positivement relié à l'épuisement émotionnel (e.g., Schaufeli et al., 2009 ; Taris, Geurts, Schaufeli, Blonk, & Lagerveld, 2008 ; Taris, Van Beek, & Schaufeli, 2010). En effet, les workaholiques travaillent de manière excessive et bien au-delà de ce qui est raisonnablement attendu par leur organisation ou leur supérieur hiérarchique (Gorgievski et al., 2014 ; Kubota, Shimazu, Kawakami, & Takahashi, 2014). Ils sont également perfectionnistes (Spence & Robbins, 1992 ; Stoeber, Davis, & Townley, 2013) et surestiment les conséquences de leurs échecs (Berglas, 2004). Aussi, ont-ils tendance à s'investir dans de nouvelles tâches, qu'ils ne peuvent accomplir qu'en mobilisant des ressources supplémentaires (e.g., énergie, temps) initialement dédiées à leur sphère privée (Hakanen & Peeters, 2015).

Les workaholiques sont également touchés par des troubles du sommeil (Kubota et al., 2014) susceptibles d'augmenter les risques d'épuisement. Certains auteurs (Bakker, Demerouti, Oerlemans, & Sonnentag, 2013 ; Molino et al., 2016) ajoutent que les workaholiques consacrent tant de temps à leur activité professionnelle, qu'ils n'en ont plus suffisamment pour des activités de loisir (e.g., sport) permettant de récupérer leur énergie (Van Wijhe et al., 2013).

En outre, différentes études ont démontré que la santé psychologique avait un effet significatif sur la performance des individus (Khamisa, Oldenburg, Peltzer, & Ilic, 2015 ; Lindegård et al., 2014 ; Shimazu & Schaufeli, 2009). Plus précisément, l'épuisement émotionnel est négativement relié à la performance (e.g., Karatepe, 2015 ; Petrou et al., 2015). Smith, Hughes et al. (2018) ont également constaté que l'épuisement professionnel était négativement lié à la performance relative à l'adoption de comportements sécuritaires chez les SP (e.g., utilisation d'équipement de protection, respect de pratiques professionnelles sécuritaires). Autrement dit, plus le niveau d'épuisement est élevé, moins les SP adoptent de comportements sécuritaires au cours de leurs interventions.

Selon van Wijhe et collaborateurs (2014), l'épuisement émotionnel entraîne une baisse des performances, du fait que la fatigue génère des comportements plus rigides, qui se caractérisent par une réduction de la flexibilité et une persévérance accrue. Aussi, pour continuer à exercer leur activité, les personnes épuisées utilisent des processus de régulation automatique, qui guident leurs actes et leurs idées, et dont la résultante est un manque d'adaptabilité. Ce raisonnement est cohérent avec le processus énergétique du modèle JD-R (Schaufeli & Bakker, 2004) et la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2002), qui postulent que lorsque les individus manquent d'énergie, leur performance est altérée (voir Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Les personnes épuisées n'ayant plus les ressources psychologiques nécessaires pour fonctionner de manière optimale, sont incapables de répondre aux exigences de leur travail et d'accomplir correctement leurs tâches.

Enfin, Gorgievski et al. (2014) ont examiné le rôle médiateur des affects positifs et négatifs dans les relations qui unissent workaholisme et performance. Les résultats ont révélé que le workaholisme était positivement relié aux affects négatifs qui, à leur tour, conduisaient à la perception d'une diminution du développement et du succès de l'entreprise. En effet, les affects négatifs sont associés à un répertoire de pensées et d'actions restreint et à une diminution de

l'attention (Fredrickson & Branigan, 2001 ; 2005). En outre, les individus faisant l'expérience d'affects négatifs adoptent des stratégies d'évitement inefficaces face aux situations rencontrées (Baron, 2008). Plus généralement, les affects négatifs altèrent le fonctionnement des individus, et sont synonymes d'une diminution de l'innovation, d'une moins bonne résolution de problèmes, et d'une moindre performance (Bledow, Rosing, & Frese, 2013 ; Gorgievski, Bakker, Schaufeli, van der Veen, & Giesen, 2010).

Dans la continuité des résultats obtenus par Gorgievski et al. (2014), nous avons étudié le rôle médiateur de l'épuisement émotionnel dans la relation entre le workaholisme et la performance chez les SPV. Le workaholisme conduirait à un état d'énergie psychologique réduit (e.g., épuisement émotionnel) en raison d'un surinvestissement dans le travail et des pensées intrusives qui y sont associées. À son tour, cette perte d'énergie entraînerait une détérioration de la performance, dans la mesure où l'individu n'a plus les ressources nécessaires pour accomplir toutes ses tâches. En d'autres termes, les SPV qui montrent des niveaux élevés de workaholisme auraient moins d'énergie disponible pour répondre aux exigences de leur travail et atteindre les normes de performance attendues d'eux.

Bien que leur activité soit volontaire et indemnisée (versus rémunérée), les SPV sont encadrés et doivent suivre les directives d'une hiérarchie bien définie. Les relations qu'ils entretiennent avec leur supérieur peuvent influencer la façon dont ils vivent et accomplissent leurs tâches (Smith, Eldridge, & DeJoy, 2016). C'est pourquoi le deuxième objectif de cette étude était d'analyser les effets indirects du workaholisme sur la performance via l'épuisement émotionnel, en tenant compte du niveau de reconnaissance du supérieur hiérarchique. Plus précisément, nous avons examiné d'une part, si la reconnaissance du supérieur pouvait atténuer les effets du workaholisme sur l'épuisement émotionnel et la performance, et d'autre part, si les effets négatifs du workaholisme traditionnellement observés dans la littérature (e.g., Clark, Michel, Stevens, Howell, & Scruggs, 2014), étaient renforcés lorsque les supérieurs hiérarchiques accordaient peu

de reconnaissance. En somme, nous avons souhaité tester un modèle de médiation modéré dans lequel nous avons examiné les relations indirectes entre le workaholisme et la performance via l'épuisement émotionnel à différents niveaux de reconnaissance du supérieur.

Si, à notre connaissance, les liens entre la reconnaissance du supérieur et le workaholisme n'ont jamais été étudiés, certains chercheurs ont déjà analysé les relations entre les comportements des supérieurs hiérarchiques et le workaholisme des salariés. Par exemple, la méta-analyse de Clark et al. (2016) a révélé que le soutien du supérieur est un déterminant du workaholisme. Selon les auteurs, ce soutien fournit à l'individu les ressources pour travailler davantage et pourrait conduire à un surinvestissement dans l'activité. En revanche, les résultats de Schaufeli et al. (2008) indiquent que le soutien du supérieur hiérarchique est négativement associé au travail excessif. En effet, le soutien hiérarchique est souvent associé à un environnement de travail sain dans lequel les salariés ne sont pas encouragés à faire des heures supplémentaires.

Par ailleurs, Mazzetti, Vignoli, Schaufeli et Guglielmi (2019) ont montré que le soutien du supérieur hiérarchique peut jouer un rôle modérateur dans la relation entre le workaholisme et le présentéisme (i.e., être physiquement présent au travail indépendamment des symptômes et des problèmes de santé qui devraient inciter au repos ; Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2000). Plus précisément, ces auteurs ont identifié trois groupes présentant des niveaux de workaholisme faibles, modérés ou élevés. Les résultats ont révélé que lorsque le soutien du superviseur était perçu comme élevé, le niveau de présentéisme ne variait pas significativement entre les groupes. En outre, lorsque le soutien du supérieur était perçu comme faible ou modéré, les salariés présentant un niveau moyen ou élevé de workaholisme rapportaient des niveaux de présentéisme significativement plus élevés que lorsque le soutien du superviseur était perçu comme élevé. Le soutien du supérieur peut donc réduire la pression perçue et décourager les salariés à travailler lorsque leur état de santé ne le permet pas. Il est également associé à des rétroactions constructives (Mazzetti et al., 2019), conduisant à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel.

Sur la base du modèle JD-R (Schaufeli & Bakker, 2004), la reconnaissance du supérieur peut être considérée comme une ressource importante. En effet, la reconnaissance de la contribution et de la valeur des individus est essentielle à leur bien-être, notamment chez les SP (Douesnard, 2012). En particulier, la reconnaissance de leurs efforts pourrait leur permettre de mieux gérer leurs ressources personnelles. En valorisant l'implication de leurs agents, les supérieurs peuvent les empêcher de surinvestir leur énergie dans leur activité, et donc de limiter les risques d'épuisement. Le soutien, la reconnaissance et la valorisation de leur travail incitent également les individus à prendre le temps nécessaire pour récupérer (Mazzetti et al., 2019). À la lumière de ces résultats, nous pouvons supposer qu'une faible reconnaissance est susceptible d'augmenter les effets délétères du workaholisme sur l'épuisement émotionnel des SPV.

*Hypothèse 1 : La reconnaissance du supérieur hiérarchique modère la relation entre le workaholisme et l'épuisement émotionnel de sorte que la relation entre le workaholisme et l'épuisement émotionnel est plus forte lorsque la reconnaissance du supérieur hiérarchique est faible.*

En résumé, nous proposons d'analyser les effets indirects du workaholisme sur la performance des SPV à travers l'épuisement émotionnel. Nous souhaitons également examiner si la reconnaissance du supérieur hiérarchique peut modérer les relations entre le workaholisme et l'épuisement émotionnel. Ainsi, nous proposons d'investiguer les effets indirects conditionnels du workaholisme sur la performance via l'épuisement émotionnel, à différents niveaux de reconnaissance. Sur la base des travaux de recherche exposés précédemment, nous formulons l'hypothèse suivante.

*Hypothèse 2 : La relation indirecte négative entre le workaholisme et la performance via l'épuisement émotionnel est plus forte lorsque la reconnaissance du supérieur est faible.*

## 2 – Méthode

### 2.1 – Participants et procédure

Mille vingt-huit SPV (829 hommes et 199 femmes) faisant partie du R3SGC ont participé à cette étude. L'âge moyen des participants était de 35,58 années (ET = 11,80) et les SPV exerçaient leur activité volontaire depuis 13,15 années en moyenne (ET = 9,68).

Un questionnaire en ligne a été créé, et le lien permettant d'accéder au questionnaire a ensuite été diffusé au sein du R3SGC. Plus précisément, tous les SPV du R3SGC ont reçu un courriel les invitant à répondre au questionnaire en ligne. Il était précisé que la participation était anonyme et sur la base du volontariat. Il était également expliqué aux SPV qu'il n'y avait ni bonnes ni mauvaises réponses, que les données recueillies resteraient confidentielles et qu'elles ne seraient traitées que par l'équipe en charge de cette étude.

### 2.2 – Matériel

**Workaholisme.** Les participants ont complété les dix items de la version française de la Dutch Work Addiction Scale (DUWAS ; Sandrin & Gillet, 2016 ; Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009) afin de mesurer le workaholisme ( $\alpha = 0,85$  ; e.g., « Je suis toujours occupé(e) et je travaille sur plusieurs projets à la fois »). Les réponses étaient données sur une échelle en sept points s'étendant de 1 (Jamais) à 7 (Toujours).

**Reconnaissance du supérieur.** Les cinq items proposés par Fall (2015) ont été utilisés pour mesurer la perception par les SP de la reconnaissance de leur supérieur hiérarchique ( $\alpha = 0,84$  ; « Mon supérieur me félicite ou me remercie pour souligner un bon travail »). Les modalités de réponse allaient de 1 (Fortement en désaccord) à 5 (Fortement en accord).

**Épuisement émotionnel.** Les neuf items proposés par Maslach et Jackson (1986) ( $\alpha = 0,83$  ; e.g., « Je me sens au bout du rouleau ») ont été utilisés pour mesurer l'épuisement

émotionnel. Les réponses étaient données sur une échelle en sept points allant de 0 (Jamais) à 6 (Toujours).

**Performance perçue.** La performance a été mesurée à partir des réponses données à la question suivante : « Sur une échelle de 0 à 10, comment jugez-vous votre performance concernant votre activité au SDIS sur les 4 dernières semaines ? » (Kessler et al., 2003). Les modalités de réponse allaient de 0 (la pire performance qu'un SP puisse fournir) à 10 (la meilleure performance qu'un SP puisse atteindre).

### 3 – Analyses et résultats

#### 3.1 – Analyses préliminaires

Des analyses de corrélations ont été menées afin d'apporter un soutien préliminaire à nos hypothèses (voir Tableau 4). Le workaholisme était positivement corrélé à l'épuisement émotionnel ( $r = 0,41$  ;  $p < 0,001$ ), mais négativement à la reconnaissance du supérieur ( $r = -0,14$  ;  $p < 0,001$ ) et à la performance ( $r = -0,14$  ;  $p < 0,05$ ). En outre, l'épuisement émotionnel était négativement corrélé à la reconnaissance du supérieur ( $r = -0,29$  ;  $p < 0,001$ ) et à la performance ( $r = -0,47$  ;  $p < 0,001$ ). Finalement, la reconnaissance du supérieur était corrélée positivement à la performance ( $r = 0,35$  ;  $p < 0,001$ ). L'ensemble de ces résultats est en accord avec nos hypothèses.

**Tableau 4.** *Corrélations entre les variables étudiées (Étude 2)*

Variable	1	2	3
1. Workaholisme†			
2. Reconnaissance du supérieur hiérarchique†	-0,146**		
3. Épuisement émotionnel†	0,412**	-0,290**	
4. Performance perçue	-0,140*	0,352**	-0,473**

*Note.* \*  $p < 0,05$  ; \*\*  $p < 0,001$  ; † : Variables latentes.

### 3.2 – Analyses principales

Nous avons testé un modèle dans lequel le workaholisme et la reconnaissance du supérieur prédisaient l'épuisement émotionnel, qui à son tour, avait une influence sur la performance. Les résultats en lien avec le modèle de mesure, rapportés dans le Tableau 5, ont révélé des construits bien définis. En outre, les indices d'ajustement de ce modèle étaient satisfaisants :  $\chi^2 = 994,482$  ;  $ddl = 267$  ;  $p < 0,001$  ;  $CFI = 0,920$  ;  $TLI = 0,910$  ; et  $RMSEA = 0,051$  [0,048 ; 0,055].



**Tableau 5.** Poids factoriels standardisés ( $\lambda$ ) et résidus ( $\delta$ ) pour les modèles de mesure du workaholisme, de la reconnaissance, et de l'épuisement émotionnel (Étude 2)

Items	W $\lambda$	RS $\lambda$	EE $\lambda$	$\delta$
<b>Workaholisme</b>				
Item 1	0,616			0,620
Item 2	0,566			0,680
Item 3	0,364			0,868
Item 4	0,677			0,541
Item 5	0,540			0,709
Item 6	0,735			0,460
Item 7	0,644			0,585
Item 8	0,684			0,532
Item 9	0,524			0,726
Item 10	0,600			0,640
$\omega$	0,848			
<b>Reconnaissance du supérieur hiérarchique</b>				
Item 1		0,809		0,345
Item 2		0,857		0,266
Item 3		0,860		0,260
Item 4		0,785		0,384
Item 5		0,854		0,271
$\omega$		0,919		
<b>Épuisement émotionnel</b>				
Item 1			0,701	0,509
Item 2			0,605	0,634
Item 3			0,603	0,636
Item 4			0,372	0,861
Item 5			0,831	0,310
Item 6			0,583	0,660
Item 7			0,557	0,689
Item 8			0,281	0,921
Item 9			0,726	0,474
$\omega$			0,829	

Note.  $\lambda$  : Poids factoriel ;  $\delta$ : Résidu ;  $\omega$ : Coefficient omega de la fiabilité des mesures multi-items ; W : Workaholisme ; RS : Reconnaissance du supérieur hiérarchique ; EE : Épuisement émotionnel.

Les indices de modification suggéraient l'inclusion d'une relation directe entre la reconnaissance du supérieur à la performance perçue. Cette suggestion est conforme aux études antérieures montrant que la reconnaissance au travail est associée à une amélioration des performances (Li, Zheng, Harris, Liu, & Kirkman, 2016 ; Tsarenko, Leo, & Tse, 2018). Il est important de noter que les indices de modification ne suggéraient pas l'inclusion d'une relation directe entre le workaholisme et la performance perçue. Ceci est conforme aux recherches antérieures démontrant un lien non significatif entre le workaholisme et la performance (pour une méta-analyse, voir Clark et al., 2016). Nous avons donc ajouté une relation supplémentaire entre la reconnaissance du supérieur hiérarchique et la performance perçue dans le modèle initialement testé. Les indices d'ajustement de ce modèle étaient satisfaisants : ( $\chi^2 = 982,395$  ; ddl = 266 ;  $p < 0,001$  ; CFI = 0,921 ; TLI = 0,911 ; et RMSEA = 0,051 [0,048 ; 0,055]).

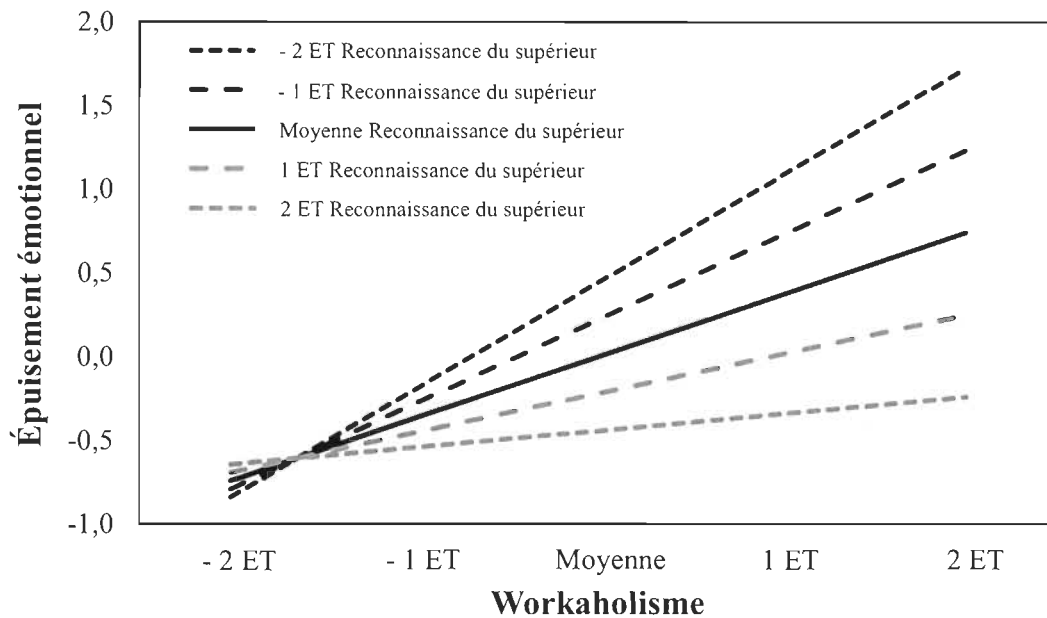
Le workaholisme et la reconnaissance du supérieur hiérarchique étaient significativement reliés à l'épuisement émotionnel (voir Tableau 6). Plus précisément, les résultats indiquaient que le workaholisme avait un effet positif sur l'épuisement émotionnel ( $\beta = 0,41$  ;  $p < 0,001$ ), tandis que la reconnaissance du supérieur hiérarchique avait un effet négatif sur l'épuisement émotionnel ( $\beta = -0,24$  ;  $p < 0,001$ ). En outre, la reconnaissance du supérieur avait un effet positif sur la performance perçue ( $\beta = 0,12$  ;  $p < 0,001$ ), tandis que l'épuisement émotionnel avait un effet négatif sur la performance perçue ( $\beta = -0,25$  ;  $p < 0,001$ ).

**Tableau 6. Résultats prédictifs (Étude 2)**

Prédicteurs	Épuisement émotionnel		Performance perçue	
	<i>b</i> (e.s.)	$\beta$	<i>b</i> (e.s.)	$\beta$
<b><i>Aucune interaction</i></b>				
Workaholisme	0,376 (.038)*	0,411		
Reconnaissance du supérieur hiérarchique	-0,235 (.035)*	-0,257		
R <sup>2</sup>	0,266 (.032)*			
<b><i>Interactions</i></b>				
Workaholisme	0,371 (0,037)*	0,411		
Reconnaissance du supérieur hiérarchique	-0,221 (0,033)*	-0,245		
Interaction	-0,135 (0,041)*	-0,150		
R <sup>2</sup>	0,281 (0,038)*			
Épuisement émotionnel			-0,486 (0,084)*	-0,258
Reconnaissance du supérieur hiérarchique			0,211 (0,062)*	0,123
R <sup>2</sup>			0,102 (0,027)*	

*Note.* R<sup>2</sup> : Corrélation multiple au carré (reflétant la proportion de variance expliquée) ; *b* : Coefficient de regression non-standardisé ; e.s. : Erreur standard du coefficient ;  $\beta$  : Coefficient de regression standardisé ; \*  $p \leq 0,001$ .

**Figure 5.** Effets du workaholisme sur l'épuisement émotionnel à différents niveaux de reconnaissance du supérieur hiérarchique (Étude 2)



Finalement, les analyses d'interactions latentes (voir Tableau 6 et Figure 5) ont révélé que le workaholisme et la reconnaissance du supérieur interagissaient dans la prédiction de l'épuisement émotionnel ( $\beta = 0,15$  ;  $p < 0,001$ ). La reconnaissance du supérieur avait tendance à atténuer les effets négatifs du workaholisme, de sorte que la combinaison de niveaux élevés de workaholisme et de niveaux élevés de reconnaissance du supérieur était associée à des niveaux inférieurs d'épuisement émotionnel que la combinaison de niveaux élevés de workaholisme et de faibles niveaux de reconnaissance du supérieur. Ces résultats soutiennent notre première hypothèse.

Afin de confirmer les effets de médiation modérée, nous avons analysé la magnitude des effets indirects conditionnels du workaholisme sur la performance au travers de l'épuisement émotionnel, respectivement à des niveaux faibles (- 1 ET) et à des niveaux élevés (+ 1 ET) de reconnaissance du supérieur. Les résultats ont révélé que les effets indirects conditionnels du workaholisme sur la performance via l'épuisement émotionnel étaient négatifs et significatifs lorsque la reconnaissance du supérieur était faible ( $b = -0,247$  ;  $p < 0,001$ ), ainsi que négatifs et

significatifs, mais de moindre intensité, lorsque la reconnaissance du supérieur était élevée ( $b = -0,115$  ;  $p < 0,001$ ). Ces résultats soutiennent notre deuxième hypothèse.

#### 4 – Discussion

Dans cette étude, nous avons examiné les effets indirects du workaholisme sur la performance perçue via l'épuisement émotionnel. Nous avons également testé le rôle modérateur de la reconnaissance du supérieur hiérarchique dans les relations entre le workaholisme et l'épuisement émotionnel. Plus généralement, nous avons étudié les effets indirects conditionnels du workaholisme sur la performance via l'épuisement émotionnel, à différents niveaux de reconnaissance du supérieur. Nos résultats confirment nos hypothèses et ont diverses implications théoriques.

Premièrement, nos résultats ont révélé, conformément aux études antérieures (van Beek, Hu, Schaufeli, Taris, & Schreurs, 2012), que le workaholisme était positivement lié à l'épuisement émotionnel. Comme prévu (Demerouti et al., 2014), l'épuisement émotionnel était également négativement relié à la performance. Plus généralement, notre hypothèse selon laquelle la relation entre le workaholisme et la performance est médiée par l'épuisement émotionnel a été confirmée. En effet, les SP présentant des niveaux élevés de workaholisme sont susceptibles de se fixer des standards de performance élevés, voire irréalistes (Stoeber et al., 2013), et pour faire face à ces exigences, accomplir des tâches supplémentaires sans se donner le temps de récupérer (Hakanen & Peeters, 2015). Leur activité a donc un coût énergétique considérable (Hobfoll, 2002), de sorte qu'ils n'ont plus les ressources pour mener à bien leurs tâches et obtenir de bonnes performances en raison de leurs niveaux élevés d'épuisement émotionnel.

Nous avons également examiné la reconnaissance du supérieur hiérarchique en tant que variable modératrice dans les relations entre le workaholisme et l'épuisement émotionnel. Plus précisément, nous avons émis l'hypothèse que la reconnaissance du supérieur modérerait la

relation entre le workaholisme et l'épuisement émotionnel, et que cette relation serait plus forte lorsque la reconnaissance du supérieur serait faible. Nos résultats confirment cette hypothèse, indiquant que les effets positifs du workaholisme sur l'épuisement émotionnel sont plus forts lorsque les SP font l'expérience d'une faible reconnaissance de la part de leur supérieur. Plus précisément, lorsque les personnes qui présentent des niveaux élevés de workaholisme ne se considèrent pas suffisamment valorisées par leur supérieur hiérarchique, ils poursuivent leurs efforts dans leur travail sans plus se donner ni le temps, ni les moyens, de récupérer leur énergie (Molino et al., 2016). À terme, ces efforts additionnels concourent à la diminution progressive de leurs ressources psychologiques (e.g., cognitives, émotionnelles), et contribuent *in fine* à l'épuisement émotionnel (Mazzetti et al., 2019).

En outre, nous avons émis l'hypothèse que la relation indirecte et négative entre le workaholisme et la performance perçue via l'épuisement émotionnel serait plus forte lorsque la reconnaissance du superviseur est faible. Cette hypothèse a également été confirmée. Ces résultats s'inscrivent dans la continuité des précédentes recherches portant sur le rôle positif de la reconnaissance des supérieurs. Plus précisément, la reconnaissance du supérieur est associée à de faibles niveaux d'épuisement émotionnel (Fernet et al., 2012) et à des niveaux de performance élevés (Li et al., 2016). Cette reconnaissance permet aux collaborateurs d'éviter de s'épuiser dans leur activité, malgré leurs efforts et la pression vécue au travail, et par conséquent, d'avoir suffisamment d'énergie pour accomplir leurs tâches efficacement.

Enfin, nos résultats ont démontré une relation positive entre la reconnaissance du supérieur et la performance perçue. Ces résultats sont cohérents avec des études antérieures montrant que la reconnaissance au travail est associée à une amélioration des performances (Li et al., 2016 ; Tsarenko et al., 2018). Ces résultats sont également en lien avec les postulats du modèle JD-R (Schaufeli & Bakker, 2004) et de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2002), selon lesquels la reconnaissance du supérieur est une ressource diminuant l'épuisement

émotionnel et améliorant la performance. Plus précisément, la reconnaissance du supérieur peut donner aux SP le sentiment d'être compétents et les aider à faire face aux contraintes de leur environnement. Ces agents sont alors moins exposés à une perte de leurs ressources psychologiques (e.g., cognitives) et en capacité d'en acquérir de nouvelles (Hakanen & Roodt, 2010). Ils peuvent également préserver leur propre bien-être et accomplir leurs tâches sans avoir à dépenser une énergie excessive (Hobfoll, 2002). De plus, les SP apprécient particulièrement les retours d'expérience qui les aident à devenir plus efficaces, à améliorer leurs pratiques professionnelles, et donc à mieux accomplir leur travail (Douesnard, 2012).

# **QUATRIÈME PARTIE. Étude 3 – La SPT à travers une perspective longitudinale centrée sur la personne chez les cadres intermédiaires des SDIS : les profils d'affects comme mécanismes explicatifs des liens entre ressources motivationnelles et attitudes individuelles<sup>3</sup>**

## **1 – Objectifs et hypothèses**

Les salariés peuvent faire l'expérience de nombreux affects au travail susceptibles de faciliter ou de nuire à leur performance professionnelle (Daniels, Glover, & Mellor, 2014 ; Scheibe, Yeung, & Doerwald, 2018). Dans cette optique, de récentes recherches se sont intéressées à la composante directionnelle de l'affect, c'est-à-dire la perception qu'ont les salariés du rôle joué par l'affect ressenti dans la dégradation (i.e., faibles niveaux de direction) ou la facilitation (i.e., niveaux élevés de direction) de leur performance au travail (Martinent & Nicolas, 2016, 2017b). En effet, bien que l'affect positif ait une valence positive, et l'affect négatif, une valence négative, les deux peuvent être perçus par les salariés comme facilitant ou altérant leur performance au travail (Nicolas, Martinent, & Campo, 2014). Considérés isolément, l'intensité et la direction des affects positifs et négatifs pourraient toutes les deux être perçues comme des facteurs dans l'explication des attitudes et des comportements des salariés, et le bon fonctionnement des organisations (Martinent & Nicolas, 2017b ; Nicolas et al., 2014). Par exemple, les avantages à faire l'expérience de niveaux élevés d'affects positifs (Fredrickson, 2014), en particulier en contexte de travail, sont bien documentés. À l'inverse, l'intensité des affects négatifs ressentis par les salariés est associée à des niveaux élevés d'épuisement

---

<sup>3</sup> Sandrin, E., Morin, A. J. S., Fernet, C., & Gillet, N. (2020). A longitudinal person-centered perspective on positive and negative affect at work. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154, 499-532. DOI : 10.1080/00223980.2020.1781033 ; Impact Factor 2019 = 1,55 ; SJR 2019 = 0,66 (Q1 Business, Management, and Accounting Miscellaneous).



professionnel et de perte de productivité, et à des niveaux faibles d'engagement au travail (Ferreira et al., 2019 ; Zhao et al., 2019).

Malgré leur intérêt, ces recherches antérieures comportent certaines limites, et notamment celle de ne pas avoir examiné les potentiels effets combinés de ces quatre composantes des affects au travail (i.e., intensité et direction des affects positifs et négatifs) parmi des échantillons de salariés. Plusieurs auteurs ont pourtant souligné la nécessité d'étudier conjointement l'intensité et la direction des affects positifs et négatifs (Martinent & Nicolas, 2017a). Plus précisément, Nicolas et al. (2014) ont démontré que l'intensité des affects positifs était fortement et positivement liée à la direction des affects positifs (où des niveaux élevés de direction suggèrent un rôle facilitateur), alors que l'intensité des affects négatifs était faiblement et négativement liée à la direction des affects négatifs avant une compétition sportive. À la lumière de ces résultats, il semble que la direction ne doive pas être examinée comme un élément totalement indépendant de l'intensité des affects ressentis. En effet, la direction joue un rôle essentiel dans le processus général d'évaluation dans lequel les salariés s'engagent lorsqu'ils font face à des contraintes extérieures. En d'autres termes, une fois que les affects sont vécus par un salarié en termes de valence (i.e., positif ou négatif) et d'intensité (i.e., faible ou élevée), cette expérience émotionnelle est supposée conduire automatiquement à un processus d'évaluation approfondi concernant l'effet anticipé des affects sur la performance au travail (i.e., direction ; Martinent, Nicolas, Gaudreau, & Campo, 2013). Plus précisément, en fonction de la disponibilité des ressources nécessaires pour gérer avec succès les contraintes contextuelles ou les circonstances qui ont généré cet affect en premier lieu, les salariés pourraient considérer à la fois les affects positifs et négatifs au travail comme ayant le potentiel soit de favoriser, soit d'altérer la performance au travail. Cela pourrait se traduire en milieu professionnel par le fait de faire l'expérience d'affects positifs (e.g., enthousiasme lié à la réalisation d'un projet stimulant) plus ou moins intenses, entraînant une

augmentation de l'intérêt et de l'énergie allouée à cette expérience (e.g., facilitant la bonne réalisation dudit projet).

Pour toutes ces raisons, il apparaît pertinent d'étudier simultanément l'intensité et la direction des affects positifs et négatifs, de façon à évaluer leurs effets combinés (Martinent & Nicolas, 2017a ; Martinent et al., 2013). Cependant, malgré la nature théoriquement inséparable de l'intensité et de la direction des affects, très peu d'études ont considéré simultanément ces deux composantes (e.g., Nicolas et al., 2014), et aucune d'entre elles n'a été menée auprès d'individus réalisant une activité professionnelle (e.g., SPP et PATS) ou volontaire (e.g., SPV). En effet, les études précédemment menées en contexte professionnel ont souvent été limitées à la prise en compte des effets isolés de l'intensité des affects positifs et négatifs (e.g., Daniels et al., 2014 ; Mäder & Niessen, 2017).

Les analyses de profils latents permettent d'identifier des profils de salariés caractérisés par différentes configurations d'affects au travail (Meyer & Morin, 2016 ; Morin, 2016). La présente étude adopte une approche centrée sur la personne avec pour principal objectif d'examiner comment l'intensité et la direction des affects positifs et négatifs interagissent au sein des différents profils. Par exemple, nous pourrions identifier un profil caractérisé par des niveaux élevés d'intensité et de direction des affects positifs, et de faibles niveaux d'intensité et de direction des affects négatifs, tandis qu'un autre profil pourrait être caractérisé par des niveaux élevés d'intensité et de direction des affects positifs, mais également des niveaux élevés d'intensité et de direction des affects négatifs. Cela peut par exemple concerner les SP qui réalisent des interventions quotidiennes, dont certaines aboutissent à une issue favorable pour les victimes (e.g., sauvetage mené avec succès), entraînant des expériences affectives positives (e.g. joie, soulagement), et d'autres à une issue défavorable pour les victimes (e.g., décès), générant des expériences affectives négatives (e.g., tristesse, dégoût). Selon que les affects ressentis seraient positifs ou négatifs, cela se traduirait ensuite par une plus grande implication des SP au cours de

leurs interventions (i.e., dans le cas d'affects positifs), ou au contraire, par une diminution de la motivation et de l'intérêt pour leurs missions (i.e., dans le cas d'affects négatifs). À terme, cela ne serait pas sans incidence sur la qualité du service fourni à la population. Plus généralement, cette approche centrée sur la personne permettant d'identifier différents profils s'inscrit directement dans la continuité d'études antérieures montrant que les salariés éprouvent rarement un seul affect à la fois, mais présentent plutôt une configuration complexe d'affects en milieu professionnel (e.g., Reio Jr. & Ghosh, 2009).

Plusieurs recherches centrées sur la personne menées dans le domaine du sport soutiennent l'idée selon laquelle l'intensité et la direction des affects positifs et négatifs coexistent et peuvent donner lieu à différentes configurations chez les athlètes (Martinent et al., 2013). Plus spécifiquement, Martinent et al. (2013) ont identifié des profils d'athlètes avant et pendant la compétition en s'appuyant sur l'intensité et de la direction des affects positifs et négatifs. Quatre profils similaires ont été identifiés, à la fois avant et pendant la compétition : (1) facilitateurs avec affects positifs élevés (i.e., intensité élevée des affects positifs avec un effet facilitateur sur la performance, et intensité faible des affects négatifs avec un effet néfaste sur la performance) ; (2) facilitateurs (i.e., intensité modérée à élevée des affects positifs avec un effet facilitateur sur la performance, et intensité moyenne des affects négatifs avec un effet facilitateur sur la performance) ; (3) incapacitateurs à faible effet (i.e., intensité faible des affects positifs avec un effet néfaste sur la performance, et une intensité relativement faible des affects négatifs avec un effet neutre à préjudiciable sur la performance) ; et (4) incapacitateurs avec affects négatifs élevés (i.e., intensité moyenne des affects positifs avec un effet neutre sur la performance, et intensité élevée des affects négatifs avec un effet néfaste sur la performance).

Dans une étude analogue, Martinent et Nicolas (2017a) ont identifié trois profils d'affects similaires aux deuxième, troisième et quatrième profils identifiés dans leur précédente recherche, au sein d'un autre échantillon d'athlètes. Néanmoins, une question demeure : ces résultats sont-ils

généralisables à des échantillons issus du milieu professionnel ? Des résultats issus de recherches portant sur d'autres indicateurs de la SPT (i.e., bien-être et détresse psychologiques) méritent également d'être soulignés. Par exemple, Mäkikangas et al. (2016) ont identifié deux profils de bien-être lié au travail : (1) un profil de « bien-être affectif lié au travail élevé » caractérisé par des niveaux élevés de confort et d'enthousiasme, et par de faibles niveaux d'anxiété et de dépression ; et (2) un profil de « bien-être affectif lié au travail faible » caractérisé par des niveaux élevés d'anxiété et de dépression et de faibles niveaux de confort et d'enthousiasme.

Ces auteurs ont également mené des recherches complémentaires en adoptant une perspective longitudinale, portant toujours sur des profils d'états affectifs. Plus précisément, dans une *diary study* menée sur cinq jours de travail consécutifs, Mäkikangas et al. (2014) ont différencié trois profils : (1) une vigueur élevée et stable, couplée à un épuisement faible et stable, (2) une vigueur élevée et stable, couplée à un épuisement faible et décroissant, et (3) une vigueur faible et stable, couplée à un épuisement élevé et stable. De même, Mäkikangas et al. (2017) ont identifié trois profils distincts montrant : (1) une vigueur élevée et stable, couplée à un épuisement faible et stable, (2) une vigueur modérée et fluctuante, couplée à un épuisement faible et fluctuant, et (3) une vigueur élevée et décroissante, couplée à un épuisement modéré et stable. Enfin, dans une étude menée sur 10 ans et comportant trois temps de mesure, Mäkikangas, Hyvönen, Leskinen, Kinnunen et Feldt (2011) ont également identifié trois profils de bien-être affectif lié au travail : (1) des états affectifs positifs élevés et croissants, couplés à des états affectifs négatifs faibles et décroissants, (2) des états affectifs positifs modérés et décroissants, couplés à des états affectifs négatifs modérés et croissants, et (3) des états affectifs positifs faibles et croissants, couplés à des états affectifs négatifs élevés et décroissants.

En raison du nombre limité de recherches centrées sur la personne menées dans le domaine du sport (Martinent & Nicolas, 2017a ; Martinent et al., 2013) ou du travail (Mäkikangas et al., 2011, 2014, 2016, 2017 ; Morin, Boudrias, Marsh, Madore, & Desrumaux, 2016), et dans la

mesure où aucune étude, à notre connaissance, n'a été menée sur les profils d'affects en milieu professionnel, il n'est pas possible de formuler des hypothèses précises quant aux profils d'affects potentiellement identifiables chez les agents des SDIS. Nous laissons donc une question ouverte quant au nombre et aux caractéristiques des profils d'affects au travail identifiés.

Un deuxième objectif de la présente recherche était de savoir si l'appartenance aux différents profils identifiés resterait stable sur une période de quatre mois. Martinent et al. (2013) ont examiné si les mêmes athlètes appartenaient aux mêmes profils d'affects avant et pendant la compétition. Fait intéressant, leurs résultats n'ont révélé que des niveaux faibles à modérés de stabilité intra-individuelle, correspondant à 25,33 % pour les facilitateurs, 37,50 % pour les facilitateurs avec affects positifs élevés, 48,33 % pour les incapacitateurs avec affects négatifs élevés, et 67,47 % pour les incapacitateurs à faible effet. Des taux de stabilité similaires ont été rapportés par Martinent et Nicolas (2017a). Lorsque les transitions les plus fréquentes étaient prises en compte, certains modèles étaient également plus fréquents que d'autres, ce qui suggère : (a) qu'un affect plus intense était plus difficile à maintenir ; (b) que les transitions étaient plus fréquentes entre les profils qui ne différaient pas radicalement en termes de valence ou d'intensité ; et (c) qu'une modification de la valence de l'affect dominant s'accompagnait d'un changement de direction.

À la lumière de ces résultats, il convient de noter que ces deux études ont examiné deux ensembles de circonstances radicalement différentes (i.e., avant et pendant la compétition) au cours desquelles les affects des individus sont connus pour subir des transformations majeures (Martinent et al., 2013). À ce titre, il est peu probable que ces résultats soient directement transposables à la présente étude chez les agents des SDIS, dans la mesure où celle-ci s'étale sur une période de quatre mois. C'est pourquoi nous nous attendons à obtenir des niveaux de stabilité intra-individuelle légèrement plus élevés que ceux identifiés dans ces études antérieures.

Un troisième objectif de la présente étude était de considérer la satisfaction des besoins psychologiques et la perception des comportements de soutien à l'autonomie du supérieur comme des déterminants potentiels des divers profils d'affects. Certaines recherches ont examiné les effets du soutien à l'autonomie des supérieurs sur le bien-être (Gilbert, Dagenais-Desmarais, & St-Hilaire, 2017), la satisfaction au travail (Gillet, Colombat, Michinov, Pronost, & Fouquereau, 2013 ; Gillet, Gagné et al., 2013), la performance (Kong & Ho, 2016) et l'épuisement professionnel (Kanat-Maymon, Yaakobi, & Roth, 2018). Plus généralement, les résultats d'une méta-analyse récente menée par Slemm, Kern, Patrick et Ryan (2018) ont révélé que le soutien à l'autonomie du supérieur était positivement associé au bien-être, à la performance et à l'engagement au travail, et négativement lié à la détresse psychologique, à l'épuisement professionnel et au stress. Étant donné que les supérieurs hiérarchiques qui adoptent des comportements favorables à l'autonomie fournissent à leurs collaborateurs des informations critiques sur leur rôle au travail et reconnaissent leurs sentiments de manière empathique (Black & Deci, 2000), il serait logique que le soutien à l'autonomie des supérieurs favorise également l'intensité des affects positifs avec un effet facilitateur sur la performance au travail et diminue l'intensité des affects négatifs avec un effet néfaste sur la performance au travail.

Des recherches antérieures (e.g., Tóth-Király, Bóthe, Orosz, & Rigó, 2020 ; Vandercammen et al., 2014) ont également démontré que des niveaux élevés de satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont liés à des niveaux élevés d'intensité des affects positifs et de performance, et à des niveaux faibles d'intensité des affects négatifs. De même, la satisfaction des besoins psychologiques au travail est positivement liée à l'engagement (Gillet, Fouquereau, Huyghebaert, & Colombat, 2015) et à la satisfaction au travail (Huyghebaert, Gillet et al., 2018). Sentir que chacun de ses besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits au travail, a déjà été décrit comme une ressource psychologique essentielle pour soutenir le fonctionnement optimal et le développement des salariés (Gagné et Deci, 2005). Plus

précisément, les salariés qui perçoivent que leur travail contribue à satisfaire leurs besoins psychologiques, sont plus susceptibles de valoriser leur lieu de travail, d'investir des efforts dans leur activité professionnelle, de faire l'expérience d'une intensité et d'une direction des affects positifs plus élevées, et de faire l'expérience d'une intensité et d'une direction des affects négatifs plus faibles (Ryan et Deci, 2017). Ces considérations nous amènent à proposer les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1. La satisfaction des besoins psychologiques et la perception des comportements de soutien à l'autonomie du supérieur prédiraient une plus grande probabilité d'appartenance à des profils présentant des niveaux élevés d'intensité des affects positifs avec un effet facilitateur sur la performance au travail.*

*Hypothèse 2. La satisfaction des besoins psychologiques et les perceptions des comportements de soutien à l'autonomie du superviseur prédiraient une plus faible probabilité d'appartenance à des profils présentant des niveaux élevés d'intensité des affects négatifs avec un effet néfaste sur la performance au travail.*

L'objectif final de cette étude était de documenter la validité de construit des profils identifiés (Meyer & Morin, 2016) à travers l'examen des liens qui les unissent à une série de corrélats, à savoir les intentions de turnover, l'absentéisme et les conflits travail-famille.

Des études antérieures portant sur l'importance de l'intensité des affects positifs et négatifs dans la compréhension des attitudes et des comportements professionnels des salariés, ont été guidées par l'hypothèse inverse, selon laquelle les affects positifs sont bénéfiques, et les affects négatifs, préjudiciables (Lindebaum & Jordan, 2012). Plus précisément, la théorie des événements affectifs (Weiss & Cropanzano, 1996) suggère que les expériences affectives vécues au travail devraient être associées de manière symétrique à une série d'attitudes et de comportements tels que les conflits travail-famille, l'absentéisme, les intentions de turnover et la performance. Des études antérieures centrées sur les variables ont d'ailleurs soutenu ces postulats (Gillet, Vallerand

et al., 2013 ; Lloyd, Boer, Keller, & Voelpel, 2015). Par exemple, Dong, Seo et Bartol (2014) ont montré que les affects positifs étaient associés à des intentions de turnover faibles, tandis que les affects négatifs étaient associés à des intentions de turnover élevées (voir Mason & Griffin, 2003, pour des effets similaires sur l'absentéisme). En effet, faire l'expérience d'affects positifs peut conduire les individus à rester dans leur organisation, de sorte à les maintenir dans le temps. À l'inverse, ressentir des affects négatifs les rend plus susceptibles d'envisager leur départ de l'organisation, afin de réduire ces affects (Dong et al., 2014).

De même, Paulson et Leuty (2016) ont montré que les affects négatifs étaient liés à des niveaux plus élevés de conflits travail-famille, tandis que l'association entre les affects positifs et les conflits travail-famille n'était pas significative (pour des résultats similaires, voir Tement & Korunka, 2013). La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2002) suppose que les affects négatifs soient associés à une diminution de la résistance au stress, dans la mesure où ils interfèrent avec la capacité des salariés à améliorer leurs ressources (Frone, 2003). En outre, Friede et Ryan (2005) ont mis en lumière le fait que les salariés présentant des niveaux élevés d'intensité des affects négatifs ont tendance à décrire leur situation professionnelle et familiale comme étant plus stressante, ce qui entraîne des niveaux plus élevés de conflits travail-famille. À la lumière de ces différents arguments théoriques, nous proposons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 3. Les niveaux les plus élevés d'intentions de turnover, d'absentéisme et de conflits travail-famille seraient associés aux profils caractérisés par les niveaux les plus faibles d'intensité des affects positifs avec un effet néfaste sur la performance au travail, et aux profils présentant les niveaux les plus élevés d'intensité des affects négatifs avec un effet néfaste sur la performance au travail.*



## 2 – Méthode

### 2.1 – Participants et procédure

Après avoir été informés de l'objectif de l'étude et veillé à ce que leur participation soit entièrement volontaire et confidentielle, les participants ont été invités à remplir un questionnaire en ligne, à deux reprises et à quatre mois d'intervalle. Ils nous ont également fourni un identifiant unique, nous permettant de lier leurs réponses au fil du temps tout en préservant leur anonymat et la confidentialité des données. Au total, 491 personnes ( $M_{\text{âge}} = 45,69$  années ;  $ET = 8,55$ ) exerçant leur activité dans les SDIS, dont 400 hommes et 91 femmes, ont accepté de participer à cette étude (temps 1). Parmi eux, 139 (28,3 %) ont de nouveau rempli le questionnaire quatre mois plus tard (temps 2). Au total, 202 participants (41,1%) étaient SPP, 197 étaient SPV (40,1%) et 92 étaient PATS (18,7%). En moyenne, les participants avaient 17,67 années d'ancienneté dans leur SDIS ( $ET = 9,62$ ) et 6,38 années sur leur poste ( $ET = 5,44$ ). En termes de scolarité, 175 participants avaient un diplôme d'études supérieures (35,6%), 198 avaient le baccalauréat (40,3%), 109 avaient un certificat d'aptitude professionnelle (CAP), un brevet d'études professionnelles (BEP), ou le brevet des collèges (22,2%) et 9 (1,8%) n'avaient aucun diplôme.

### 2.2 – Matériel

**Affects.** L'intensité des affects positifs et négatifs au travail a été mesurée à l'aide d'une version française du Positive and Negative Affect Schedule (PANAS ; Watson et al., 1988) auquel une procédure d'évaluation directionnelle a été ajoutée (Nicolas et al., 2014). Ce questionnaire comprend deux sous-échelles regroupant chacune 10 items et mesurant les affects négatifs (e.g., « fâché(e) ») et positifs (e.g., « enthousiaste ») vécus au travail. Pour chaque affect, les participants devaient indiquer : (a) l'intensité (i.e., dans quelle mesure ils faisaient généralement l'expérience de cet affect dans le cadre de leur activité, en utilisant une échelle en cinq points allant de 1 (pas

du tout) à 5 (extrêmement)) ; et (b) la direction (i.e., dans quelle mesure ils estimaient généralement que cet affect avait un effet négatif, non significatif ou positif sur leur performance au travail, en utilisant une échelle en sept points allant de -3 (très néfaste) à +3 (très facilitateur)). Les alphas de Cronbach étaient de 0,82 (temps 1) et de 0,87 (temps 2) pour l'intensité de des affects positifs, de 0,87 (à la fois au temps 1 et au temps 2) pour l'intensité des affects négatifs, de 0,90 (temps 1) et de 0,92 (temps 2) pour la direction des affects positifs et de 0,97 (à la fois au temps 1 et au temps 2) pour la direction des affects négatifs.

**Soutien à l'autonomie du supérieur hiérarchique.** Les participants ont rapporté leurs perceptions des comportements de soutien à l'autonomie de leur supérieur hiérarchique à partir de neuf items ( $\alpha = 0,95$  aux temps 1 et 2 ; e.g., « Mon superviseur me donne de nombreuses occasions de prendre des décisions dans mon travail ») proposés par Moreau et Mageau (2012). Les réponses étaient données sur une échelle en sept points allant de « fortement en désaccord » à « tout à fait d'accord ».

**Satisfaction des besoins psychologiques.** Une échelle développée par Gillet, Rosnet et Vallerand (2008) et récemment validée en milieu professionnel (Huyghebaert, Gillet et al., 2018) a été utilisée pour mesurer la satisfaction des besoins psychologiques. Cinq items ont été respectivement utilisés pour évaluer la satisfaction des besoins de compétence ( $\alpha = 0,80$  au temps 1 et 0,84 au temps 2 ; e.g., « J'ai le sentiment de bien réussir »), d'autonomie ( $\alpha = 0,86$  au temps 1 et 0,83 au temps 2 ; e.g., « Je me sens généralement libre d'exprimer mes idées et mes opinions ») et d'affiliation ( $\alpha = 0,75$  au temps 1 et 0,77 au temps 2 ; e.g., « Les personnes que je côtoie m'estiment et m'apprécient »). Les réponses étaient données sur une échelle en sept points allant de « fortement en désaccord » à « fortement en accord ».

**Conflits travail-famille.** Trois items ( $\alpha = .91$  au temps 1 et .94 au temps 2 ; e.g., « Vous avez du mal à remplir vos obligations familiales à cause de votre emploi du temps professionnel ») proposés par Demerouti, Bakker et Bulters (2004) ont été utilisés pour mesurer les conflits

travail-famille. Les réponses étaient données sur une échelle en sept points, allant de « totalement en désaccord » à « totalement en accord ».

**Intentions de turnover.** Trois items ( $\alpha = .83$  au temps 1 et  $.86$  au temps 2 ; e.g., « J'envisage souvent de démissionner ») proposés par Becker et Billings (1993) ont été utilisés pour mesurer les intentions de turnover. Les réponses étaient données sur une échelle en cinq points allant de « fortement en désaccord » à « fortement en accord ».

**Absentéisme.** Nous avons utilisé l'item proposé par Kessler et al. (2003) pour mesurer l'absentéisme. Il était demandé aux participants d'indiquer le nombre de jours où ils s'étaient absentés de leur travail en raison de problèmes de santé physique ou psychologique, au cours de l'année qui venait de s'écouler.

### 3 – Analyses

#### 3.1 – Analyses préliminaires

Les qualités psychométriques de toutes les mesures ont été vérifiées dans le cadre d'analyses préliminaires rapportées dans les Tableaux 7 et 8. Ces analyses ont confirmé la validité de toutes les mesures utilisées et leur invariance au cours des différents temps de mesure (Millsap, 2011). Les scores factoriels, calculés à partir de ces analyses préliminaires dans des unités standardisées ( $M = 0$  ;  $ET = 1$ ), ont été utilisés comme indicateurs, prédicteurs et corrélats des profils, dans les analyses principales. Bien que les scores factoriels ne soient pas en mesure de fournir des résultats complètement corrigés des erreurs de mesure, ils permettent de préserver la nature du modèle de mesure, telle que l'invariance du modèle, ce qui ne peut être fait en utilisant les scores moyens habituellement utilisés (Morin, Boudrias et al., 2016 ; Morin, Meyer, Creusier, & Biétry, 2016).

**Tableau 7.** Poids factoriels standardisés ( $\lambda$ ) et résidus ( $\delta$ ) pour les modèles de mesures des affects (Étude 3)

Items	Temps 1		Temps 2		Longitudinal (invariant)	
	$\lambda$	$\delta$	$\lambda$	$\delta$	$\lambda$	$\delta$
<b>Intensité des affects positifs</b>						
Item 1	0,830	0,311	0,829	0,313	0,836	0,302
Item 2	0,755	0,430	0,902	0,186	0,813	0,339
Item 3	0,777	0,396	0,826	0,318	0,790	0,376
Item 4	0,424	0,820	0,403	0,837	0,406	0,835
Item 5	0,773	0,403	0,796	0,367	0,765	0,414
Item 6	0,575	0,669	0,682	0,535	0,604	0,636
Item 7	0,486	0,764	0,511	0,739	0,516	0,733
Item 8	0,543	0,705	0,641	0,589	0,568	0,678
Item 9	0,645	0,583	0,714	0,490	0,651	0,576
Item 10	0,665	0,558	0,754	0,432	0,691	0,522
$\omega$	0,881		0,912		0,891	
<b>Intensité des affects négatifs</b>						
Item 1	0,650	0,578	0,725	0,474	0,669	0,553
Item 2	0,689	0,525	0,567	0,679	0,651	0,576
Item 3	0,792	0,373	0,812	0,340	0,811	0,342
Item 4	0,785	0,384	0,749	0,439	0,774	0,401
Item 5	0,666	0,556	0,788	0,378	0,703	0,506
Item 6	0,789	0,378	0,799	0,362	0,799	0,362
Item 7	0,736	0,459	0,688	0,527	0,716	0,488
Item 8	0,773	0,402	0,817	0,332	0,774	0,401
Item 9	0,681	0,537	0,774	0,400	0,701	0,509
Item 10	0,832	0,307	0,871	0,242	0,846	0,284
$\omega$	0,924		0,932		0,926	
<b>Direction des affects positifs</b>						
Item 1	0,872	0,240	0,867	0,249	0,872	0,240
Item 2	0,914	0,164	0,932	0,131	0,927	0,141
Item 3	0,888	0,212	0,954	0,091	0,916	0,161
Item 4	0,217	0,953	0,157	0,975	0,205	0,958
Item 5	0,801	0,359	0,842	0,291	0,808	0,348
Item 6	0,710	0,496	0,788	0,378	0,733	0,463
Item 7	0,611	0,626	0,666	0,557	0,634	0,598
Item 8	0,723	0,477	0,771	0,405	0,731	0,466
Item 9	0,884	0,218	0,919	0,156	0,892	0,204
Item 10	0,892	0,205	0,853	0,272	0,869	0,245
$\omega$	0,935		0,945		0,938	
<b>Direction des affects négatifs</b>						
Item 1	0,799	0,361	0,860	0,260	0,820	0,328
Item 2	0,887	0,213	0,891	0,206	0,886	0,214
Item 3	0,907	0,177	0,891	0,206	0,901	0,188
Item 4	0,890	0,207	0,880	0,226	0,887	0,214
Item 5	0,868	0,247	0,925	0,144	0,883	0,221
Item 6	0,879	0,227	0,942	0,113	0,900	0,191
Item 7	0,889	0,209	0,864	0,253	0,883	0,221
Item 8	0,882	0,222	0,841	0,294	0,875	0,234
Item 9	0,960	0,079	0,901	0,187	0,948	0,102
Item 10	0,960	0,078	0,958	0,081	0,966	0,067
$\omega$	0,975		0,976		0,976	

Note.  $\lambda$  : Poids factoriel ;  $\delta$  : Résidu ;  $\omega$  : Coefficient omega de la fiabilité des mesures multi-items.

**Tableau 8.** Poids factoriels standardisés ( $\lambda$ ) et résidus ( $\delta$ ) pour les modèles de mesures des prédicteurs et corrélats (Étude 3)

Items	Temps 1		Temps 2		Longitudinal (invariant)	
	$\lambda$	$\delta$	$\lambda$	$\delta$	$\lambda$	$\delta$
<i>Prédicteurs</i>						
Autonomie (facteur-S)						
Item 1	0,448	0,397	0,611	0,277	0,292	0,427
Item 2	0,369	0,481	0,182	0,489	0,212	0,513
Item 3	0,484	0,368	0,519	0,425	0,491	0,369
Item 4	0,402	0,518	0,469	0,475	0,494	0,456
Item 5	0,574	0,200	0,618	0,277	0,617	0,167
$\omega$	0,596		0,748		0,697	
Affiliation (facteur-S)						
Item 1	0,228	0,455	0,402	0,325	0,226	0,446
Item 2	0,557	0,264	0,610	0,227	0,440	0,349
Item 3	0,284	0,519	0,348	0,462	0,345	0,474
Item 4	0,445	0,619	0,326	0,719	0,381	0,661
Item 5	0,333	0,577	0,301	0,464	0,383	0,484
$\omega$	0,584		0,642		0,566	
Compétence (facteur-S)						
Item 1	0,619	0,306	0,383	0,331	0,518	0,385
Item 2	0,413	0,298	0,633	0,063	0,536	0,216
Item 3	0,405	0,543	0,032	0,526	0,328	0,563
Item 4	-0,196	0,267	-0,125	0,347	-0,051	0,412
Item 5	0,531	0,328	0,544	0,232	0,558	0,290
$\omega$	0,729		0,663		0,680	
Satisfaction des besoins (facteur-G)						
Item 1 Autonomie	0,634		0,591		0,698	
Item 2 Autonomie	0,619		0,691		0,665	
Item 3 Autonomie	0,630		0,554		0,624	
Item 4 Autonomie	0,566		0,552		0,548	
Item 5 Autonomie	0,686		0,584		0,672	
Item 1 Affiliation	0,557		0,723		0,589	
Item 2 Affiliation	0,729		0,732		0,705	
Item 3 Affiliation	0,542		0,688		0,574	
Item 4 Affiliation	0,834		0,798		0,765	
Item 5 Affiliation	0,625		0,687		0,631	
Item 1 Compétence	0,702		0,717		0,709	
Item 2 Compétence	0,653		0,633		0,676	
Item 3 Compétence	0,633		0,646		0,638	
Item 4 Compétence	0,428		0,418		0,441	
Item 5 Compétence	0,559		0,668		0,607	
$\omega$	0,935		0,943		0,936	
Soutien à l'autonomie						
Item 1	0,842	0,290	0,775	0,399	0,830	0,311
Item 2	0,805	0,352	0,803	0,355	0,801	0,359
Item 3	0,882	0,222	0,852	0,274	0,872	0,240
Item 4	0,830	0,312	0,859	0,262	0,845	0,286
Item 5	0,854	0,271	0,856	0,268	0,859	0,261
Item 6	0,902	0,187	0,912	0,168	0,904	0,183
Item 7	0,903	0,185	0,911	0,170	0,908	0,176
Item 8	0,920	0,154	0,945	0,107	0,922	0,151

Items	Temps 1		Temps 2		Longitudinal (invariant)	
	$\lambda$	$\delta$	$\lambda$	$\delta$	$\lambda$	$\delta$
Item 9	0,810	0,344	0,841	0,293	0,814	0,337
$\omega$	0,968		0,960		0,963	
<i>Corrélat</i>						
Conflits travail-famille						
Item 1	0,899	0,192	0,921	0,152	0,900	0,190
Item 2	0,882	0,222	0,915	0,163	0,894	0,200
Item 3	0,932	0,131	0,975	0,049	0,951	0,095
$\omega$	0,931		0,956		0,940	
Intentions de turnover						
Item 1	0,661	0,563	0,734	0,461	0,683	0,534
Item 2	0,963	0,072	0,988	0,024	0,954	0,090
Item 3	0,923	0,148	0,884	0,218	0,928	0,139
$\omega$	0,892		0,906		0,896	

Note.  $\lambda$  : Poids factoriel ;  $\delta$  : Résidu ;  $\omega$  : coefficient omega de la fiabilité des mesures multi-items.

### 3.2 – Analyses de profils latents

Les analyses de profils latents ont d'abord été estimées en s'appuyant sur les quatre facteurs relatifs aux affects. Ces analyses initiales nous ont aidés à déterminer si le nombre de profils identifiés serait similaire au cours des différents temps de mesure (i.e., similarité de configuration). Des solutions allant de un à huit profils ont été estimées aux différents temps de mesure (Diallo, Morin, & Lu, 2016 ; Morin et al., 2011 ; Peugh & Fan, 2013). Les solutions sélectionnées à chaque temps de mesure ont ensuite été intégrées dans un modèle longitudinal d'analyses de profils latents. Ce modèle longitudinal a été utilisé pour tester la similarité de ces solutions au cours des différents temps de mesure, sur la base des procédures décrites par Morin, Meyer et al. (2016) et adapté aux analyses longitudinales par Morin et Litalien (2017).

### 3.3 – Analyses de transitions latentes, prédicteurs et corrélats

La solution des analyses de profils latents la plus similaire a été convertie en analyses de transitions latentes afin d'évaluer les transitions individuelles en termes d'appartenance au profil (i.e., stabilité intra-individuelle ; Collins & Lanza, 2010 ; Kam et al., 2016) dans lesquelles les prédicteurs et les corrélats ont été intégrés. Les associations entre les prédicteurs (i.e., niveaux

globaux de satisfaction des besoins psychologiques et de soutien à l'autonomie) et l'appartenance aux profils ont été évaluées grâce à une régression logistique multinomiale, suite à l'intégration directe des prédicteurs dans les analyses de transitions latentes. Quatre modèles ont été comparés (Ciarrochi, Morin, Sahdra, Litalien, & Parker, 2017 ; Gillet, Morin, Huyghebaert et al., 2019). Les mesures des corrélats (i.e., intentions de turnover, conflits travail-famille et absentéisme) ont finalement été intégrées aux analyses de transitions latentes (Raykov & Marcoulides, 2004).

### 3.4 – Estimation et sélection du modèle

Tous les modèles ont été estimés avec Mplus 8 (Muthén & Muthén, 2017) en utilisant la méthode du maximum de vraisemblance. Les analyses de profils latents ont été estimées à l'aide de 5000 ensembles de valeurs de départ aléatoires (e.g., Hipp & Bauer, 2006) qui ont permis 1000 itérations chacun, et l'optimisation de l'étape finale a été menée sur les 200 meilleures solutions. Ces nombres ont été modifiés à 10000, 1000 et 500 pour les analyses de profils latents et les analyses de transitions latentes longitudinales. Tous les modèles longitudinaux ont été estimés en utilisant les réponses de tous les répondants (N = 491) plutôt qu'en utilisant uniquement celles des répondants qui ont complété les deux temps de mesure (N = 139). Cela a été rendu possible grâce au recours à une procédure FIML (*Full Information Maximum Likelihood*) (Enders, 2010 ; Graham, 2009). Il a été démontré que cette procédure est aussi efficace que l'imputation multiple, qui vise à traiter les données manquantes, mais également plus efficace en présence de grandes quantités de données manquantes (Enders, 2010 ; Graham, 2009 ; Jeličić, Phelps, & Lerner, 2009 ; Larsen, 2011).

La décision du nombre de profils à conserver à chaque temps de mesure est fondée sur de multiples indicateurs. Il convient donc de définir si les profils sont pertinents, dans la continuité de notre argumentaire théorique et statistiquement adéquats (Marsh et al., 2009 ; Morin, 2016 ; Muthén, 2003). De plus, des indicateurs statistiques (McLachlan & Peel, 2000) peuvent être

utilisés. Par exemple, les valeurs les plus faibles sur les indicateurs suivants rendent compte du modèle avec les meilleurs indices d'ajustement : *Akaike Information Criterion* (AIC), *Consistent AIC* (CAIC), *Bayesian Information Criterion* (BIC), and *sample-size Adjusted BIC* (ABIC). De même, des valeurs statistiquement significatives ( $p < 0,05$ ) sur le *adjusted Lo, Mendell and Rubin's* (2001) *Likelihood Ratio Test* (aLMR), et le *Bootstrap Likelihood Ratio Test* (BLRT) suggèrent un meilleur ajustement par rapport à un modèle avec un profil en moins. Par ailleurs, une représentation graphique de ces indicateurs (*elbow plot*) mettant en évidence un plateau peut aider à identifier la solution optimale (Morin, Maïano et al., 2011).

#### 4 – Résultats

Les résultats des analyses de profils latents sont rapportés dans le Tableau 9.



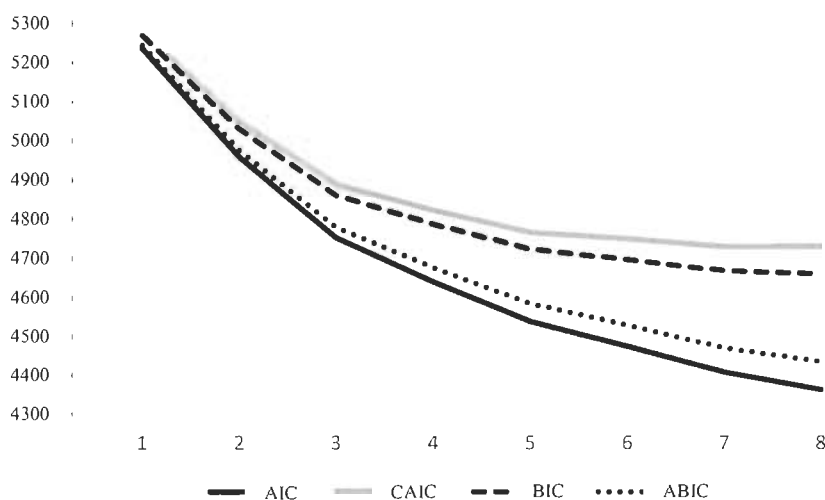
**Tableau 9.** *Analyses de profils latents (Étude 3)*

Modèle	LL	#pl	Scaling	AIC	CAIC	BIC	ABIC	Entropie	aLMR	BLRT
<i>Temps 1</i>										
Profil 1	-2610,582	8	1,041	5237,164	5278,736	5270,736	5245,344	Na	Na	Na
Profil 2	-2463,395	17	1,118	4960,791	5049,130	5032,130	4978,172	0,919	< 0,001	< 0,001
Profil 3	-2350,914	26	1,251	4753,828	4888,935	4862,935	4780,412	0,793	0,002	< 0,001
Profil 4	-2285,739	35	1,241	4641,479	4823,354	4788,354	4677,265	0,798	0,067	< 0,001
Profil 5	-2226,015	44	1,127	4540,029	4766,673	4724,673	4585,017	0,842	< 0,001	< 0,001
Profil 6	-2184,887	53	1,188	4475,774	4751,185	4698,185	4529,964	0,797	0,238	< 0,001
Profil 7	-2142,510	62	1,258	4409,020	4731,200	4669,200	4472,412	0,825	0,511	< 0,001
Profil 8	-2110,821	71	1,129	4363,642	4732,590	4661,590	4436,236	0,829	0,030	< 0,001
<i>Temps 2</i>										
Profil 1	-2094,971	8	1,351	4205,943	4247,514	4239,514	4214,123	Na	Na	Na
Profil 2	-1948,778	17	1,966	3931,556	4019,896	4002,896	3948,938	0,624	0,120	< 0,001
Profil 3	-1816,688	26	1,549	3685,376	3820,484	3794,484	3711,960	0,745	0,031	< 0,001
Profil 4	-1760,768	35	1,543	3591,536	3773,411	3738,411	3627,322	0,761	0,438	< 0,001
Profil 5	-1716,897	44	1,410	3521,793	3750,437	3706,437	3566,781	0,759	0,241	< 0,001
Profil 6	-1683,834	53	1,340	3473,667	3749,079	3696,079	3527,857	0,784	0,302	< 0,001
Profil 7	-1652,602	62	1,260	3429,203	3751,383	3689,383	3492,595	0,805	0,329	< 0,001
Profil 8	-1630,483	71	1,183	3402,966	3771,914	3700,914	3475,561	0,814	0,435	0,013

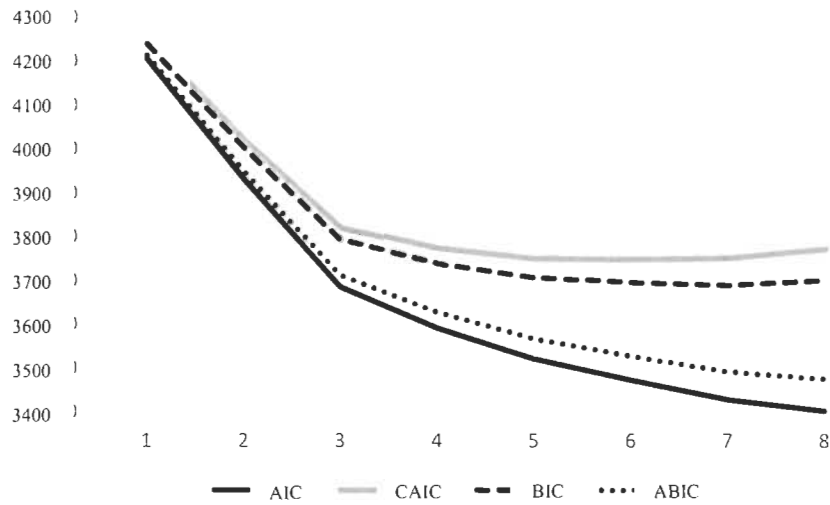
*Note.* LL : *Model loglikelihood* ; #pl : nombre de paramètres libres ; scaling : *Scaling correction factor associated with robust maximum likelihood estimates* [facteur de correction associé à la méthode du maximum de vraisemblance robuste] ; AIC : *Akaike information criteria* ; CAIC : *Constant AIC* ; BIC : *Bayesian information criteria* ; ABIC : *Sample size adjusted BIC* ; aLMR : *Adjusted Lo-Mendel-Rubin likelihood ratio test* ; BLRT : *Bootstrap likelihood ratio test*.

Les représentations graphiques des différents indices statistiques (AIC, CAIC, BIC et ABIC) apparaissent dans les Figures 6 et 7, et révèlent un premier point d'inflexion à trois profils, et un second à cinq profils. Ce deuxième point d'inflexion est particulièrement saillant pour le CAIC et le BIC qui ont presque atteint un plateau parfait après cinq profils. Des solutions comprenant trois à cinq profils ont donc été étudiées plus attentivement. Fait important, cet examen approfondi a révélé un niveau élevé de similarité entre les solutions correspondantes estimées aux différents temps de mesure, fournissant ainsi des preuves de similarité longitudinale. En outre, cette analyse a révélé que jusqu'à cinq profils, chaque profil ajouté était pertinent et significatif à travers les temps de mesure. En revanche, l'ajout d'un sixième profil a conduit à la division arbitraire d'un profil existant en plusieurs autres plus petits. Pour ces raisons, nous avons décidé de conserver la solution à cinq profils (voir Figure 8) aux deux temps de mesure (i.e., similarité configurale). La précision de classification de cette solution est élevée, comme l'illustrent les valeurs d'entropie de 0,842 au temps 1 et de 0,759 au temps 2.

**Figure 6.** Indices statistiques pour les analyses de profils latents (Temps 1) (Étude 3)



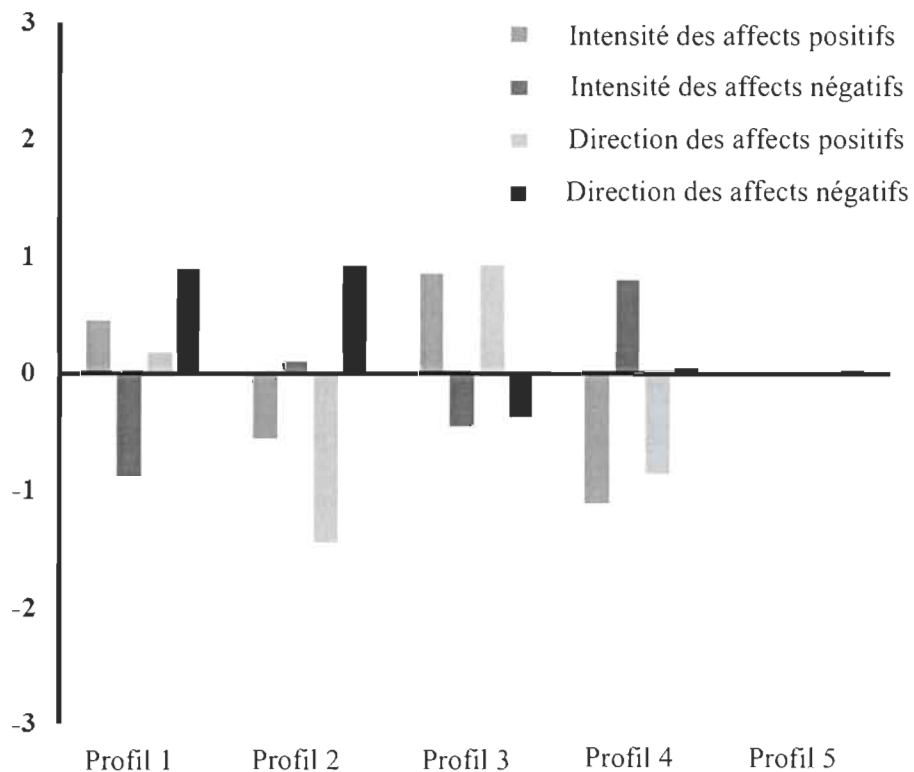
**Figure 7.** Indices statistiques pour les analyses de profils latents (Temps 2) (Étude 3)



Le Profil 1 était caractérisé par des niveaux modérément élevés d'intensité des affects positifs, des niveaux faibles d'intensité des affects négatifs, des niveaux modérés de direction des affects positifs et des niveaux élevés de direction des affects négatifs. Ce profil, appelé « *Faciliteurs avec affects négatifs faibles* », correspondait à 9,83 % de l'échantillon au temps 1, mais seulement à 1,54 % de l'échantillon au temps 2. Le Profil 2 était caractérisé par des niveaux modérément faibles d'intensité d'affects positifs, des niveaux modérés d'intensité d'affects négatifs, des niveaux très bas de direction d'affects positifs et des niveaux élevés de direction d'affects négatifs. Ce profil nommé « *Faciliteurs avec affects négatifs modérés* » correspondait à 5,56 % de l'échantillon au temps 1, mais seulement à 1,87 % de l'échantillon au temps 2. Le Profil 3 présentait des niveaux élevés d'intensité et de direction d'affects positifs, couplés à des niveaux modérément faibles d'intensité et direction d'affects négatifs. Ce profil appelé « *Faciliteurs avec affects positifs élevés* » correspondait à 22,48 % des participants au temps 1 et à une proportion similaire de 21,36 % de l'échantillon au temps 2. Le Profil 4 était caractérisé par des niveaux faibles d'intensité et de direction d'affects positifs, des niveaux élevés d'intensité

d'affects négatifs et des niveaux modérés de direction d'affects négatifs. Ce profil nommé « *Incapacitateurs avec affects positifs très faibles* » correspondait à 18,41 % des participants au temps 1 et à une proportion similaire de 17,23 % de l'échantillon au temps 2. Enfin, le Profil 5 présentait des niveaux modérés d'intensité et de direction d'affects positifs et négatifs. Ce profil qualifié de « *Normatif* » était également le plus important aux deux temps de mesure, puisqu'il correspondait à 43,73 % des participants au temps 1 et à 58,00 % d'entre eux au temps 2.

**Figure 8.** *Solution finale avec cinq profils aux deux temps de mesure (Étude 3)*



*Note.* Les indicateurs sont estimés à partir des scores factoriels avec une moyenne de 0 et un écart-type de 1 ; Profil 1 : Facilitateurs avec affects négatifs faibles ; Profil 2 : Facilitateurs avec affects négatifs modérés ; Profil 3 : Facilitateurs avec affects positifs élevés ; Profil 4 : Incapacitateurs avec affects positifs très faibles ; Profil 5 : Normatif.

#### 4.1 – Transitions latentes

Les probabilités de transitions issues des analyses de transitions latentes sont rapportées dans le Tableau 10. L'examen de ces résultats montre que l'appartenance aux Profils 3 (Facilitateurs avec affects positifs élevés ; stabilité de 98,9 %), 4 (Incapacitateurs avec affects positifs très faibles ; stabilité de 98,3%), et 5 (Normatif ; stabilité de 95,8 %) est tout particulièrement stable dans le temps et essentiellement inchangée. En revanche, l'appartenance aux deux Profils Facilitateurs avec affects négatifs faibles (i.e., Profil 1) et Facilitateurs avec affects négatifs modérés (i.e., Profil 2) (Profil 1 : stabilité de 9,3 % ; Profil 2 : stabilité de 3,5 %), et dont la taille a diminué entre le premier et le deuxième temps de mesure, est généralement instable dans le temps. Lorsque des transitions se produisent pour les participants correspondant initialement au Profil 1 (Facilitateurs avec affects négatifs faibles), ces derniers s'orientent principalement vers le Profil 5 (Normatif ; 67,2%), bien que certains membres du Profil 1 passent également à d'autres profils facilitateurs (Profil 3, Facilitateurs avec affects positifs élevés : 19,0 % ; et Profil 2, Facilitateurs avec affects négatifs modérés : 4,5 %). Enfin, lorsque des transitions se produisent pour des participants correspondant initialement au Profil 2 (Facilitateurs avec affects négatifs modérés), ces derniers s'orientent principalement vers le Profil 4 (Incapacitateurs avec affects positifs très faibles ; 76,0%), bien que certains membres du Profil 2 passent également au Profil 5 (Normatif ; 20,5%).

**Tableau 10. Probabilités des transitions (Étude 3)**

	Profil 1	Profil 2	Profil 3	Profil 4	Profil 5	Taille Profil Temps 1	Taille Profil Temps 2
<i>Temps 1</i>							
Profil 1	0,093	0,045	0,190	0,000	0,672	9.83%	1.54%
Profil 2	0,000	0,035	0,000	0,760	0,205	5.56%	1.87%
Profil 3	0,000	0,000	0,989	0,011	0,000	22.48%	21.36%
Profil 4	0,000	0,017	0,000	0,983	0,000	18.41%	17.23%
Profil 5	0,011	0,019	0,009	0,003	0,958	43.73%	58.00%

*Note.* Profil 1 : Facilitateurs avec affects négatifs faibles ; Profil 2 : Facilitateurs avec affects négatifs modérés ; Profil 3 : Facilitateurs avec affects positifs élevés ; Profil 4 : Incapacitateurs avec affects positifs très faibles ; Profil 5 : Normatif.

#### 4.2 – Prédicteurs

Avant de procéder à l'intégration des prédicteurs, nous avons d'abord étudié la nécessité d'intégrer les caractéristiques sociodémographiques des participants (âge, sexe et niveau d'études) comme variables contrôlées dans les analyses à venir. En effet, des recherches antérieures ont montré que ces dimensions peuvent être significativement liées à l'intensité et à la direction des affects positifs et négatifs (e.g., Chan, Gerhardt, & Feng, 2020 ; Gomez-Baya, Mendoza, Paino, & Gillham, 2017). Les résultats de ces analyses ont mis en évidence l'absence d'effet significatif des variables sociodémographiques. Pour cette raison, les variables sociodémographiques n'ont pas été retenues dans la suite des analyses.

Aucun lien significatif n'a été obtenu entre l'appartenance au profil et les perceptions des comportements de soutien à l'autonomie des supérieurs hiérarchiques (voir Tableau 11). Cependant, les résultats ont révélé des associations claires et systématiques entre les niveaux globaux de satisfaction des besoins psychologiques et l'appartenance à la plupart des profils. Plus précisément, des niveaux globaux plus élevés de satisfaction des besoins étaient liés à une probabilité plus élevée d'appartenir aux : (a) Profils 1 (*Facilitateurs avec affects négatifs faibles*) et 3 (*Facilitateurs avec affects positifs élevés*) par rapport au Profil 5 (*Normatif*) ; (b) Profils 1 (*Facilitateurs avec affects négatifs faibles*), 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*) et 3

(*Facilitateurs avec affects positifs élevés*) par rapport au Profil 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) ; et (c) Profil 1 (*Facilitateurs avec affects négatifs faibles*) par rapport au Profil 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*). Des niveaux globaux de satisfaction des besoins plus élevés étaient également associés à une probabilité plus faible d'appartenir aux : (a) Profils 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*) et 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) par rapport au Profil 5 (*Normatif*), et (b) Profil 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*) par rapport au Profil 3 (*Facilitateurs avec affects positifs élevés*).

**Tableau 11.** Relations entre les prédicteurs et l'appartenance aux profils (Étude 3)

	Profil 1 vs. Profil 5		Profil 2 vs. Profil 5		Profil 3 vs. Profil 5		Profil 4 vs. Profil 5		Profil 1 vs. Profil 4	
	Coef. (ES)	OR	Coef. (ES)	OR	Coef. (ES)	OR	Coef. (ES)	OR	Coef. (ES)	OR
Satisfaction des besoins	0,841 (0,284)**	2,318	-0,691 (0,337)*	0,501	0,938 (0,237)**	2,556	-1,910 (0,327)**	0,148	2,751 (0,407)**	15,659
Soutien à l'autonomie	-0,286 (0,287)	0,751	-0,112 (0,279)	0,894	-0,114 (0,210)	0,892	0,356 (0,238)	1,428	-0,642 (0,340)	0,526
	Profil 2 vs. Profil 4		Profil 3 vs. Profil 4		Profil 1 vs. Profil 3		Profil 2 vs. Profil 3		Profil 1 vs. Profil 2	
	Coef. (ES)	OR	Coef. (ES)	OR	Coef. (ES)	OR	Coef. (ES)	OR	Coef. (ES)	OR
Satisfaction des besoins	1,219 (0,450)**	3,383	2,849 (0,393)**	17,264	-0,098 (0,315)	0,907	-1,630 (0,415)**	0,196	1,532 (0,441)**	4,629
Soutien à l'autonomie	-0,468 (0,334)	0,626	-0,470 (0,283)	0,625	-0,172 (0,308)	0,842	0,002 (0,321)	1,002	-0,174 (0,375)	0,840

*Note.* \*  $p < 0,05$  ; \*\*  $p < 0,01$  ; ES : Erreur standard du coefficient ; OR : *Odds ratio* ; les prédicteurs sont des scores factoriels avec un écart-type de 1 et une moyenne de 0 ; les coefficients et OR reflètent les effets des prédicteurs sur la probabilité d'appartenance dans le premier profil cité comparativement au second profil cité ; Profil 1 : Facilitateurs avec affects négatifs faibles ; Profil 2 : Facilitateurs avec affects négatifs modérés ; Profil 3 : Facilitateurs avec affects positifs élevés ; Profil 4 : Incapacitateurs avec affects positifs très faibles ; Profil 5 : Normatif.



#### 4.3 – Corrélats

Les niveaux les plus élevés d'intentions de turnover ont été associés au Profil 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*), suivi du Profil 2 (*Faciliteurs avec affects négatifs modérés*), puis du Profil 5 (*Normatif*), et enfin des Profils 1 (*Faciliteurs avec affects négatifs faibles*) et 3 (*Faciliteurs avec affects positifs élevés*) qui ne différaient pas l'un de l'autre (voir Tableau 9). Le Profil 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) était relié à des niveaux plus élevés de conflits travail-famille que les Profils 1 (*Faciliteurs avec affects négatifs faibles*) et 3 (*Faciliteurs avec affects positifs élevés*) qui ne différaient pas l'un de l'autre. Le Profil 5 (*Normatif*) était également lié à des niveaux plus élevés de conflits travail-famille comparativement au Profil 3 (*Faciliteurs avec affects positifs élevés*). En termes d'absentéisme, le Profil 1 (*Faciliteurs avec affects négatifs faibles*) était associé à des niveaux inférieurs au Profil 2 (*Faciliteurs avec affects négatifs modérés*). Les Profils 1 (*Faciliteurs avec affects négatifs faibles*) et 2 (*Faciliteurs avec affects négatifs modérés*) étaient également liés à des niveaux d'absentéisme inférieurs aux Profils 3 (*Faciliteurs avec affects positifs élevés*), 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) et 5 (*Normatif*). Enfin, les niveaux d'absentéisme étaient inférieurs dans le Profil 3 (*Faciliteurs avec affects positifs élevés*) par rapport au Profil 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*).

**Tableau 12.** Relations entre l'appartenance aux profils et les corrélats (Étude 3)

	Profil 1 M [IC]	Profil 2 M [IC]	Profil 3 M [IC]	Profil 4 M [IC]	Profil 5 M [IC]	Différences significatives
Intentions de turnover*	-0,351 [-0,575 ; -0,127]	0,295 [0,052 ; 0,538]	-0,318 [-0,478 ; -0,157]	0,779 [0,64 ; 0,917]	0,012 [-0,105 ; 0,129]	4 > 2 > 5 > 1 = 3
Conflits travail- famille*	-0,150 [-0,502 ; 0,202]	-0,031 [-0,311 ; 0,249]	-0,241 [-0,460 ; -0,023]	0,264 [0,059 ; 0,47]	0,047 [-0,079 ; 0,172]	4 > 1 = 3 ; 5 > 3 ; 2 = 4 ; 1 = 2 = 3 ; 1 = 2 = 5
Absentéisme	0,214 [-0,358 ; 0,786]	0,682 [-0,395 ; 1,759]	2,510 [1,114 ; 3,907]	6,337 [2,81 ; 9,864]	5,683 [1,407 ; 9,958]	4 = 5 > 2 > 1 ; 4 > 3 > 2 > 1 ; 3 = 5

*Note.* M : Moyenne ; IC : intervalle de confiance à 95% ; \* scores factoriels avec un écart-type de 1 et une moyenne de 0 ; Profil 1 : Facilitateurs avec affects négatifs faibles ; Profil 2 : Facilitateurs avec affects négatifs modérés ; Profil 3 : Facilitateurs avec affects positifs élevés ; Profil 4 : Incapacitateurs avec affects positifs très faibles ; Profil 5 : Normatif.

## 5 – Discussion

### 5.1 – Caractéristiques des profils d'affects des agents des SDIS

Les résultats ont permis d'identifier cinq profils d'affects au sein d'un échantillon d'agents des SDIS : (a) Facilitateurs avec affects négatifs faibles (intensité modérément élevée d'affects positifs, intensité faible d'affects négatifs, direction modérée d'affects positifs et direction élevée d'affects négatifs) ; (b) Facilitateurs avec affects négatifs modérés (intensité modérément faible d'affects positifs, intensité modérée d'affects négatifs, direction très faible d'affects positifs et direction élevée d'affects négatifs) ; (c) Facilitateurs avec affects positifs élevés (intensité et direction élevées d'affects positifs, et intensité et direction modérément faibles d'affects négatifs) ; (d) Incapacitateurs avec affects positifs très faibles (intensité et direction faibles d'affects positifs, intensité élevée d'affects négatifs et direction modérée d'affects négatifs) ; et (e) Normatif (intensité et direction modérées des affects positifs et négatifs).

Un constat essentiel réside dans l'identification d'un profil *Normatif*, représentant 43,73% des participants au temps 1 et 58,00% d'entre eux au temps 2. L'appellation *Normatif* a été retenue pour illustrer le fait que ce profil ne caractérisait pas seulement la majorité des salariés, mais reflétait également une sous-population d'agents dont les niveaux d'intensité et de direction d'affects positifs et négatifs étaient proches de la moyenne. Ce profil suggère que ces quatre composantes des affects au travail sont particulièrement équilibrées pour un nombre non négligeable d'agents. De façon analogue aux professionnels de santé, les SP sont connus pour devoir faire face à de nombreuses situations difficiles sur le plan émotionnel (De Soir, 1999), de sorte que ces dernières caractérisent leurs tâches professionnelles quotidiennes (e.g., gestion des incidents d'urgence). La nature de la relation entre les SP et les requérants est considérée comme l'une des caractéristiques centrales de l'activité, et nécessite un dévouement et un engagement émotionnel substantiels. Le travail émotionnel est également considéré comme central, en

particulier compte tenu de la vulnérabilité émotionnelle, cognitive et/ou physique des usagers (Fouquereau, Morin, Lapointe, Mokoukolo, & Gillet, 2019). Cependant, malgré une éventuelle spécificité liée à la population étudiée dans cette recherche, Morin, Boudrias et al. (2016) ont également identifié un profil *Normatif* présentant des niveaux moyens sur toutes les composantes du bien-être et de la détresse psychologiques. En outre, des profils *Normatifs* similaires ont été identifiés dans des recherches sur le bien-être au travail (Morin, Boudrias et al., 2016), la satisfaction des besoins psychologiques (Gillet, Morin, Choisy, & Fouquereau, 2019) et l'engagement (Gillet, Caesens, Morin, & Stinglhamber, 2019).

Par ailleurs, les caractéristiques du profil *Facilitateurs avec affects positifs élevés* sont très similaires à celles identifiées dans des recherches antérieures conduites en milieu sportif (Martinent et al., 2013). En revanche, deux autres profils ont été identifiés, sans toutefois être nécessairement attendus au regard des précédents travaux, à savoir les Profils 1 « *Facilitateurs avec affects négatifs faibles* » et 2 « *Facilitateurs avec affects négatifs modérés* ». Ces profils étaient caractérisés par un déséquilibre dans les niveaux d'intensité et de direction d'affects positifs et négatifs. Il est à noter cependant que peu de personnes étaient caractérisées par ces deux profils (Profil 1 : 9,83 % au temps 1, mais seulement 1,54 % au temps 2, et Profil 2 : 5,56 % au temps 1, mais seulement 1,87 % au temps 2).

## 5.2 – Stabilité longitudinale et transitions entre les profils d'affects des agents des SDIS

Nos résultats ont révélé que l'appartenance à trois (*Facilitateurs avec affects positifs élevés*, *Incapacitateurs avec affects positifs très faibles* et *Normatif*) des cinq profils d'affects est restée particulièrement stable sur une période de quatre mois (i.e., taux de stabilité allant de 95,8 % à 98,9 %). Ces résultats ont montré des niveaux légèrement plus élevés de stabilité intra-individuelle que ce qui a été observé dans les recherches antérieures conduites en milieu sportif (Martinent et al., 2013 ; Martinent & Nicolas, 2017a). Il est vrai que cette stabilité pourrait refléter,

au moins partiellement, l'intervalle de temps relativement court étudié ici (i.e., quatre mois). Pourtant, le fait que nous ayons constaté des changements importants au niveau intra-individuel suggère que l'intervalle de temps était suffisant pour étudier un changement.

En effet, les résultats ont montré que les changements intra-individuels étaient tout particulièrement fréquents au cours de cette même période de quatre mois pour les *Facilitateurs avec affects négatifs faibles* et les *Facilitateurs avec affects négatifs modérés* (stabilité de 9,3 % et stabilité de 3,5 %, respectivement). Plus précisément, les participants correspondant initialement au Profil 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*) sont principalement passés dans le Profil 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles* ; 76,0 %), alors que l'inverse n'est pas vrai. Ces deux profils sont caractérisés par des niveaux d'intensité et de direction d'affects positifs tout aussi bas, mais par des niveaux d'intensité et de direction d'affects négatifs différents. Autrement dit, il est possible de maintenir des affects positifs tout aussi bas avec un effet négatif sur la performance au travail au fil du temps, mais, lorsque cela se produit, cela s'accompagne de changements d'intensité d'affects négatifs (niveaux modérés à élevés) et de direction (niveaux élevés à modérés). Lors de l'examen de ces résultats, il est important de se rappeler que peu d'agents sont caractérisés par les deux profils les plus instables au fil du temps (seulement 1,54 % de l'échantillon au temps 2 pour les *Facilitateurs avec affects négatifs faibles* et seulement 1,87 % de l'échantillon au temps 2 pour les *Facilitateurs avec affects négatifs modérés*), suggérant qu'il est extrêmement difficile de maintenir au fil du temps un profil d'affects caractérisé par un niveau élevé de direction des affects négatifs (i.e., facilitateurs). Cette observation concorde avec les résultats précédents montrant que les changements physiologiques associés à l'expérience d'affects négatifs peuvent être bénéfiques pour des actions décisives à court terme, mais néfastes à long terme (Sapolsky, 1999).

### 5.3 – Prédicteurs des profils d'affects des agents des SDIS

La présente étude a également été proposée afin d'examiner le rôle de la satisfaction des besoins psychologiques des agents des SDIS et les perceptions des comportements de soutien à l'autonomie du supérieur hiérarchique dans la prédiction de l'appartenance aux différents profils d'affects. À notre connaissance, aucune recherche menée en contexte professionnel n'a encore tenté d'identifier les facteurs impliqués dans le développement des profils d'affects. Nos résultats ont d'abord révélé que des niveaux plus élevés de satisfaction des besoins étaient plus fortement associés aux profils caractérisés par des niveaux modérés à élevés d'intensité et de direction des affects positifs, et par des niveaux faibles d'intensité des affects négatifs. Il convient de noter que des niveaux plus élevés de satisfaction des besoins étaient également liés à une probabilité plus élevée d'appartenir au Profil 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*) comparativement au Profil 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*). Ces deux profils étaient caractérisés par des niveaux similaires d'intensité et de direction d'affects positifs, mais le profil *Incapacitateurs avec affects positifs très faibles* affichaient des niveaux d'intensité plus élevés d'affects négatifs. Ces résultats soutiennent les hypothèses 1 et 2 et s'inscrivent dans la continuité des études antérieures démontrant que la satisfaction des besoins psychologiques permet de favoriser l'intensité des affects positifs et leurs bienfaits sur la performance, et de diminuer les affects négatifs ressentis (Tóth-Király et al., 2020 ; Vandercammen et al., 2014). Cette interprétation concorde avec la perspective théorique (i.e., TAD) selon laquelle les besoins psychologiques représentent les nutriments de base qui facilitent le développement des individus et un fonctionnement optimal (Deci & Ryan, 2000).

Enfin, les perceptions des participants en ce qui concerne les comportements de soutien à l'autonomie de leur supérieur hiérarchique n'étaient pas significativement liées à l'appartenance aux profils d'affects. Contrairement aux résultats présentés par Slemp et al. (2018) dans leur récente méta-analyse (voir aussi Gillet, Colombat et al., 2013 ; Gillet, Gagné et al., 2013), ces

résultats suggèrent que, si les comportements de soutien à l'autonomie des supérieurs sont susceptibles de prédire indépendamment l'intensité et la direction des affects positifs et négatifs, ils ne permettent pas de prédire des profils d'affects distincts combinant intensité et direction. Il est possible que des comportements de soutien à l'autonomie implémentés de manière plus formelle, ainsi qu'à des niveaux plus élevés de l'organisation, puissent procurer des avantages plus importants aux agents que des comportements de soutien à l'autonomie plus proximaux implémentés par le supérieur (Liu, Chen, & Yao, 2011). En effet, l'efficacité de tels comportements hiérarchiques peuvent dépendre partiellement de la fréquence des contacts des agents avec leurs supérieurs.

Liu, Zhang, Wang et Lee (2011) ont également suggéré que l'interprétation du soutien à l'autonomie du supérieur hiérarchique par un salarié, et par conséquent ses affects au travail, peut dépendre des spécificités de ce soutien comparativement aux niveaux de soutien à l'autonomie rapportés par les autres salariés. Autrement dit, l'équité perçue en termes de soutien à l'autonomie pourrait modérer les relations qui unissent la perception des salariés quant au soutien à l'autonomie du supérieur hiérarchique et leurs affects, de sorte que l'association entre le soutien à l'autonomie perçu et l'intensité des affects positifs pourrait être plus forte lorsque l'équité est perçue comme plus élevée ou favorable pour le salarié concerné. En outre, un niveau d'iniquité favorable (i.e., lorsqu'un employé est perçu comme faisant l'expérience de pratiques managériales plus avantageuses que ses collègues) pourrait indiquer des relations supérieur-subordonné aux caractéristiques particulières (Boies & Howell, 2006). Cela conduirait le salarié à davantage valoriser ce soutien et renforcerait ainsi le lien positif entre le soutien à l'autonomie et l'intensité des affects positifs.

#### 5.4 – Corrélats des profils d'affects d'agents des SDIS

L'objectif final de la présente étude était de documenter la validité conceptuelle des profils d'affect identifiés en évaluant leurs relations avec une série de corrélats, à savoir les intentions de turnover, les conflits travail-famille et l'absentéisme. Les profils d'affects identifiés dans cette étude présentaient des associations bien différenciées avec les divers corrélats examinés. Plus précisément, les agents caractérisés par le Profil 4, c'est-à-dire par des niveaux faibles à très faibles d'intensité et de direction des affects positifs et par des niveaux élevés d'intensité d'affects négatifs avec un effet neutre sur la performance au travail (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) présentaient également les niveaux d'intentions de turnover, de conflits travail-famille et d'absentéisme les plus élevés. Le Profil 2 (*Faciliteurs avec affects négatifs modérés*), caractérisé par des niveaux tout aussi bas d'intensité et de direction des affect positifs, était également associé à des niveaux élevés d'intentions de turnover et de conflits travail-famille. En revanche, le Profil 3 (*Faciliteurs avec affects positifs élevés*), caractérisé par des niveaux élevés d'intensité des affects positifs avec un effet facilitateur sur la performance au travail, était associé aux niveaux d'intentions de turnover les plus bas. Ces résultats soutiennent l'hypothèse 3 et les propositions de la théorie des événements affectifs, qui soulignent notamment les effets bénéfiques de l'intensité des affects positifs et les effets néfastes de l'intensité des affects négatifs (Weiss & Cropanzano, 1996). Ces résultats concordent également avec ceux obtenus au cours d'études antérieures en milieu professionnel, qui ont révélé que des niveaux faibles d'intensité d'affects positifs et des niveaux élevés d'intensité d'affects négatifs étaient particulièrement nocifs pour les salariés (Dong et al., 2014 ; Paulson & Leuty, 2016).

Il est à noter que le Profil 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) était associé à des corrélats plus indésirables (i.e., niveaux plus élevés d'intentions de turnover, de conflits travail-famille et d'absentéisme) que le Profil 2 (*Faciliteurs avec affects négatifs modérés*). Ces deux profils sont caractérisés par des niveaux similaires d'intensité et de direction des affects



positifs. Néanmoins, certaines différences entre ces deux profils peuvent être observées. Premièrement, le Profil 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*) était caractérisé par des niveaux modérément faibles d'intensité d'affects positifs et des niveaux très faibles de direction d'affects positifs, tandis que le Profil 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) était caractérisé par des niveaux très faibles d'intensité et de direction des affects positifs. Ensuite, ils différaient également en termes d'affects négatifs car le Profil 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*) était caractérisé par des niveaux modérés d'intensité d'affects négatifs et des niveaux élevés de direction d'affects négatifs, tandis que le Profil 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) était caractérisé par des niveaux élevés d'intensité d'affects négatifs et des niveaux modérés de direction d'affects négatifs. Ces résultats suggèrent que ces différences observées entre les profils concernant les intentions de turnover, les conflits travail-famille et l'absentéisme peuvent être expliquées par les niveaux plus élevés d'intensité d'affects négatifs (et dans une moindre mesure par les niveaux plus faibles d'intensité d'affects positifs) qui caractérisent le Profil *Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*. Ils s'inscrivent aussi dans la continuité des résultats issus d'études antérieures montrant que les affects négatifs sont associés à des résultats néfastes (Weiss & Cropanzano, 1996).

De plus, et contrairement à nos attentes, le Profil *Facilitateurs avec affects positifs élevés* présentait des niveaux d'absentéisme plus élevés que les *Facilitateurs avec affects négatifs modérés*. Ces différences suggèrent que des niveaux modérés d'intensité d'affects négatifs avec un effet facilitateur sur la performance au travail peuvent aider à compenser les effets néfastes des niveaux faibles d'intensité et de direction d'affects positifs. Ces résultats concordent avec ceux mis en évidence dans des études antérieures démontrant que l'intensité des affects négatifs est plus fortement liée aux comportements de retrait que les affects positifs (Iverson & Deery, 2001). Plus généralement, nos résultats confirment la nécessité d'envisager des relations synergiques

potentielles entre les affects et soutiennent la valeur ajoutée d'une réflexion conjointe sur l'intensité et la direction des affects positifs et négatifs.

Enfin, nous aurions pu nous attendre à ce que le Profil 5 (*Normatif*) présente des niveaux d'intentions de turnover, de conflits travail-famille et d'absentéisme plus faibles que le Profil 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*) en raison notamment des niveaux plus élevés d'intensité et de direction d'affects positifs perçus. Cependant, nos résultats n'ont pas permis d'établir un tel constat. En effet, les niveaux de conflits travail-famille observés dans le Profil *Normatif* étaient similaires à ceux observés dans le Profil *Facilitateurs avec affects négatifs modérés*. De même, le Profil *Facilitateurs avec affects négatifs modérés* présentait des niveaux d'absentéisme inférieurs à ceux des membres du Profil *Normatif*. Ces résultats supposent que la présence de niveaux d'affects équilibrés présente l'avantage de limiter les intentions de turnover, mais pas les conflits travail-famille et l'absentéisme. Plus généralement, nos résultats suggèrent que les effets combinés de l'intensité et de la direction des affects positifs et négatifs peuvent différer en fonction des corrélats étudiés. Ce constat confirme la nécessité d'examiner un plus large éventail de corrélats souhaitables (tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle) et indésirables (tels que les comportements contre-productifs) dans de futures recherches, afin de mieux comprendre les mécanismes en jeu dans ces effets différenciés.

## **CINQUIÈME PARTIE. Étude 4 – Caractéristiques des trajectoires motivationnelles en contexte de formation professionnelle et liens avec le soutien à l'autonomie et la santé psychologique au travail (SPT)<sup>4</sup>**

### 1 – Objectifs et hypothèses

L'apprentissage de nouvelles compétences au cours d'une formation est un objectif omniprésent pour les organismes de formation, mais souvent non atteint, représentant ainsi des milliards de dollars perdus chaque année, et des masses de salariés sous-qualifiés en raison d'un manque d'intégration du contenu de formation dans les habitudes de travail (Roberts, Rogers, Thomas, & Spitzmueller, 2018). Par exemple, en 2017, les organisations américaines ont consacré 90,6 milliards de dollars et une moyenne de 47,6 heures par salarié au développement professionnel et à la formation (Training Magazine, 2017). Malheureusement, seulement 10 à 13 % de ces dépenses ont entraîné une modification des comportements professionnels (Curry, Caplan, & Knuppel, 1994), un enjeu de taille chez les SP dans la mesure où leurs formations portent sur l'adoption de méthodes et de comportements sécuritaires. L'une des principales raisons pour lesquelles les stagiaires échouent souvent à modifier leurs comportements, est liée à des niveaux faibles de motivation autonome et des niveaux élevés de motivation contrôlée concernant le processus de formation (Bauer, Orvis, Ely, & Surface, 2015). En outre, de nombreuses études ont montré que les stagiaires motivés de manière autonome, comparativement aux stagiaires rapportant principalement une motivation contrôlée, sont susceptibles de réagir plus positivement vis-à-vis de la formation, de percevoir un contenu de formation plus constructif, et de présenter

---

<sup>4</sup> Sandrin, E., Morin, A. J. S., Fernet, C., Huyghebaert-Zouaghi, T., Suarez, M., Duarte, F., & Gillet, N. (soumis). Nature, predictor, and outcomes of motivation trajectories during a professional training program. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

des niveaux de persévérance plus élevés dans l'atteinte des objectifs et le développement de nouvelles compétences (voir Ryan & Deci, 2017).

La majeure partie des recherches portant sur la motivation en contexte professionnel ou éducatif, se sont appuyées sur des protocoles transversaux, voire longitudinaux mais n'impliquant que deux temps de mesure (e.g., Gillet, Huart et al., 2013 ; Gillet, Morin, & Reeve, 2017), excluant par conséquent la possibilité d'analyser des trajectoires motivationnelles à travers le temps (Ployhart & Vandenberg, 2010). Pour investiguer cette question, des recherches longitudinales plus approfondies (i.e., comprenant au moins trois temps de mesure) sont nécessaires. Beier et Kanfer (2009) supposent explicitement que la motivation fluctue au cours de la formation, d'une manière qui diffère parfois radicalement d'un stagiaire à l'autre. En outre, Gillet et al. (2017) ont identifié six profils motivationnels qui représentaient au mieux la motivation académique des étudiants de premier cycle universitaire, à deux reprises et sur une période de deux mois. Ils ont constaté que l'appartenance des étudiants aux profils les plus extrêmes (*Autonome*, *Contrôlé*, *Fortement motivé* et *Pauvrement motivé*) était plus stable (70,6 % à 95,9 %) que l'appartenance à des profils plus modérés (55,6 % pour le profil *Modérément autonome* et 49,2% pour le profil *Modérément amotivé*).

De façon analogue, Fernet et al. (2020) ont identifié quatre profils motivationnels en contexte de travail (*Autodéterminé*, *Pauvrement*, *Modérément* et *Fortement motivé*), au sein d'un échantillon d'infirmières, identifiés deux fois sur une période de deux ans. À la lumière de cet intervalle de temps plus long que dans l'étude précédemment citée, la stabilité était légèrement inférieure (allant de 57,6 % à 69,7 %). Une autre étude récente (Gillet et al., 2018) menée auprès de futurs policiers en période de formation a permis d'identifier trois trajectoires motivationnelles sur une période de 41 semaines : (a) des niveaux initiaux élevés de motivation autonome et une légère tendance à la hausse ; (b) des niveaux initiaux modérés de motivation autonome et une très

légère tendance à la baisse ; et (c) des niveaux initiaux faibles de motivation autonome et une légère tendance à la baisse.

Dans la présente étude, nous nous sommes appuyés sur un échantillon d'agents (i.e., SPP, SPV et PATS) engagés dans un programme de formation s'étalant sur quatorze semaines et qui ont complété un questionnaire à quatre reprises. En raison du nombre limité d'études antérieures sur les trajectoires motivationnelles, spécifiquement dans un contexte de formation professionnelle, il est difficile de formuler des attentes claires quant à la nature des trajectoires motivationnelles observées au fil du temps. Cependant, sur la base des résultats rapportés ci-dessus, il se peut que les trajectoires de motivation autonome des stagiaires présentent une légère tendance à la baisse au cours du temps, tandis que les trajectoires de motivation contrôlée présenteraient une légère tendance à la hausse au cours du temps.

Pour mieux comprendre les mécanismes par lesquels les formateurs peuvent influencer la motivation des stagiaires, nous nous concentrons spécifiquement sur le rôle des perceptions des stagiaires relatives au soutien à l'autonomie des formateurs au cours de la formation (Deci et al., 1989). Les superviseurs qui adoptent des comportements de soutien à l'autonomie fournissent aux salariés des informations essentielles sur leurs rôles au travail, n'utilisent pas le contrôle pour les motiver, reconnaissent leurs sentiments de manière empathique (Black & Deci, 2000), et favorisent ainsi la motivation autonome. De plus, l'exposition à des comportements de soutien à l'autonomie facilite la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation, tout en limitant la frustration de ces besoins (Deci et al., 2017). En conséquence, les personnes exposées à des comportements de soutien à l'autonomie devraient être plus susceptibles de valoriser leur contexte de formation et d'investir des efforts dans leurs activités de formation pour des raisons autonomes plutôt que pour des raisons contrôlées (Ryan & Deci, 2017).

*Hypothèse 1. Les perceptions des stagiaires concernant les comportements de soutien à l'autonomie de leur formateur prédiraient des niveaux initiaux de motivation autonome plus élevés qui augmenteraient avec le temps.*

*Hypothèse 2. Les perceptions des stagiaires concernant les comportements de soutien à l'autonomie de la part de leur formateur prédiraient des niveaux initiaux de motivation contrôlée inférieurs qui diminueraient avec le temps.*

Finalement, l'essentiel des recherches menées dans le domaine de l'éducation et du travail a généralement soutenu les postulats théoriques de la TAD (Ryan & Deci, 2017) en montrant que la motivation autonome tend à être associée à des conséquences plus positives que la motivation contrôlée (e.g., Fernet et al., 2017, 2020 ; Gillet et al., 2016 ; Gillet, Gagné et al., 2013 ; Howard et al., 2016). Ces travaux précédemment détaillés nous amènent à formuler les hypothèses suivantes.

*Hypothèse 3. La motivation autonome des stagiaires prédirait des niveaux initiaux plus élevés d'affects positifs, d'engagement, d'apprentissage et de satisfaction vis-à-vis de la formation, qui augmenteraient au fil du temps, ainsi que des niveaux initiaux plus faibles d'affects négatifs et de fatigue, qui diminueraient au fil du temps.*

*Hypothèse 4. La motivation contrôlée des stagiaires prédirait des niveaux initiaux inférieurs d'affects positifs, d'engagement, d'apprentissage et de satisfaction vis-à-vis de la formation, qui diminueraient au fil du temps, ainsi que des niveaux initiaux plus élevés d'affects négatifs et de fatigue, qui augmenteraient au fil du temps.*

## 2 – Méthode

### 2.1 – Participants et procédure

Cette étude s'appuie sur un échantillon de 43 participants ( $M_{\text{âge}} = 45,05$  ;  $ET = 9,17$  ; 55,8 % d'hommes) suivant un programme de formation professionnelle de 14 semaines visant à développer les compétences d'animateur d'entretiens collectifs sur la thématique de la QVS. Les participants étaient issus des trois principaux statuts des SDIS (i.e., SPP, SPV et PATS). Ils avaient une ancienneté moyenne de 6,85 ans ( $ET = 5,18$ ) sur leur poste. Un participant (2,3 %) n'avait aucun diplôme, 11 avaient un CAP, un BEP, ou le brevet des collèges (25,6 %), huit avaient le baccalauréat (18,6 %) et 23 avaient un diplôme d'études supérieures (53,5 %). Enfin, 74,4 % des participants travaillaient à temps plein et 54,8 % encadraient une équipe.

Les participants étaient volontaires et toutes les personnes inscrites dans ce programme ont été invitées à remplir un questionnaire au début de la période de formation (temps 1 :  $N = 43$ ), puis trois (temps 2 :  $N = 31$ ), dix (temps 3 :  $N = 16$ ) et quatorze (temps 4 :  $N = 38$ ) semaines plus tard. À chaque temps de mesure, les participants devaient remplir un questionnaire le matin avant le début de la formation et le soir à la fin de la journée de formation. Les 43 participants (niveau 3) ont fourni un total de 130 mesures spécifiques aux temps de mesure (niveau 2) et 255 mesures spécifiques aux moments de passation (matin ou soir ; niveau 1). À chaque recueil de données, les membres de l'équipe de recherche expliquaient aux participants l'objectif de la présente étude qui, après avoir donné leur consentement, ont rempli un questionnaire de 15 minutes en salle de formation. Il a été précisé aux participants que leurs réponses resteraient confidentielles et n'auraient pas d'incidence sur le déroulement de la formation. Nous leur avons également demandé de fournir un code d'identification personnel pour permettre aux chercheurs de faire correspondre leurs réponses au fil du temps.

## 2.2 – Matériel

**Motivation.** Nous nous sommes appuyés sur deux sous-échelles (deux items chacune) précédemment utilisées par Gillet, Lafrenière, Vallerand, Huart et Fouquereau (2014) afin de mesurer la motivation autonome (i.e., la motivation intrinsèque, « En raison du plaisir que cette formation me procure » ; et la régulation identifiée, « Parce que je crois vraiment que c'est un objectif important à atteindre » ;  $\alpha = 0,66$ ) et la motivation contrôlée (i.e., la régulation introjectée, « Parce que je me sentirais honteux(se), coupable ou anxieux(se), si je ne faisais pas cette formation ») ; et la régulation externe, « Parce que quelqu'un d'autre veut que je fasse cette formation ou parce que la situation l'exige » ;  $\alpha = 0,67$ ) des participants vis-à-vis de la formation. Les réponses ont été données sur une échelle en sept points allant de 1 (ne correspond pas du tout) à 7 (correspond exactement).

**Soutien à l'autonomie (Prédicteur).** Les perceptions des participants concernant le soutien à l'autonomie de la part de leur formateur ont été mesurées aux temps 1, 2 et 4, à l'aide d'une échelle en six items (e.g., « Mon(ma) formateur(trice) me laisse la possibilité de faire des choix » ;  $\alpha = 0,90$ ) (Jang, Kim, & Reeve, 2016). Les réponses ont été fournies en utilisant une échelle de Likert allant de 1 (en désaccord) à 5 (en accord).

**Affects (Conséquence).** Les affects positifs et négatifs ont été mesurés à chaque temps de mesure à l'aide de la version courte du Positive and Negative Affect Schedule (Thompson, 2007). Ce questionnaire comprend deux sous-échelles (cinq items chacune) couvrant les affects négatifs (e.g., « nerveux(se) » ;  $\alpha = 0,67$ ) et positifs (e.g., « détermine(e) » ;  $\alpha = 0,70$ ) vécus pendant la formation. Les réponses ont été fournies sur une échelle en cinq points allant de 1 (pas du tout) à 5 (extrêmement).

**Fatigue (Conséquence).** Les niveaux de fatigue mentale (six items ; e.g., « Actuellement, j'ai des difficultés à réfléchir et à me concentrer » ;  $\alpha = 0,94$ ) et émotionnelle (six items ; e.g., « Actuellement, il m'est difficile de montrer et de gérer mes émotions » ;  $\alpha = 0,95$ ) des participants



ont été évalués à tous les temps de mesure à l'aide du questionnaire développé par Frone et Tidwell (2015). Dans la continuité des travaux de Barling et Frone (2017), nous nous sommes appuyés sur un score global de fatigue ( $\alpha = 0,96$ ). Les réponses ont été fournies sur une échelle de Likert en cinq points allant de 1 (en désaccord) à 5 (en accord).

**Apprentissage (Conséquence).** L'apprentissage au cours de la formation a été mesuré à tous les temps de mesure à partir de la question suivante : « Comment évalueriez-vous votre apprentissage global au cours de cette session de formation ? » (Kessler et al., 2003). Les réponses ont été fournies sur une échelle allant de 0 (le pire apprentissage possible) à 10 (le meilleur apprentissage possible).

**Satisfaction (Conséquence).** La satisfaction vis-à-vis de la formation a été mesurée à chaque temps de mesure à l'aide d'une question unique : « Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait(e) de la formation-action que vous suivez ? » (Shimazu et al., 2015). Les réponses ont été fournies sur une échelle allant de 1 (non-satisfait(e)) à 4 (totalement satisfait(e)).

**Engagement (Conséquence).** L'engagement dans la formation a été mesuré aux temps 1 et 4 à l'aide d'un questionnaire couvrant quatre dimensions (Jang et al., 2016) : l'engagement comportemental (cinq items ; e.g., « Au cours de cette formation, j'écoute très attentivement » ;  $\alpha = 0,92$ ), émotionnel (cinq items ; e.g., « J'aime apprendre de nouvelles choses au cours de cette formation » ;  $\alpha = .88$ ), agentique (cinq items ; e.g., « Je fais savoir à mon(ma) formateur(trice) ce qui m'intéresse » ;  $\alpha = .90$ ) et cognitif (quatre items ; e.g., « J'essaye d'expliquer les concepts clés de cette formation avec mes propres mots » ;  $\alpha = .86$ ). Dans la continuité des travaux de Cheon et al. (2019), nous nous appuyons sur un score global d'engagement ( $\alpha = 0,95$ ). Les réponses ont été données en utilisant une échelle de Likert allant de 1 (en désaccord) à 5 (en accord).

### 3 – Analyses

Les analyses ont été menées à partir de la méthode du maximum de vraisemblance dans Mplus 8.4 (Muthén & Muthén, 2019), qui est robuste à la non-normalité et à la structure multiniveau des données. La procédure du *FIML* (Enders, 2010) a été utilisée pour traiter les données manquantes. Nous nous sommes appuyés sur des analyses multiniveaux à trois niveaux, où les moments de passation ont été modélisés au niveau 1, les temps de mesure au niveau 2, et les participants au niveau 3. Le niveau 1 a été utilisé pour tenir compte de l'administration de deux questionnaires (matin et soir) par temps de mesure, en utilisant des procédures d'agrégation latentes (Marsh et al., 2012 ; Morin, Marsh, Nagengast, & Scalas, 2014). Les niveaux 2 et 3 ont été utilisés pour spécifier un modèle de croissance multiniveaux (Hox, 2010 ; Raudenbush & Bryk, 2002) dans lequel le temps d'observation (codé en mois tel que 0 pour le temps 1, 0,75 pour le temps 2, 2,5 pour le temps 3, et 3,5 pour le temps 4) a été indiqué comme prédicteur des mesures répétées.

Les trajectoires longitudinales des motivations autonome et contrôlée ont été simultanément prises en compte afin d'être déterminées par le soutien à l'autonomie, ou de prédire les conséquences étudiées (affects positifs, affects négatifs, fatigue, apprentissage, satisfaction et engagement). Cependant, avant de procéder à l'estimation de ces modèles, nous avons également mené une série d'analyses préliminaires pour déterminer s'il était pertinent d'intégrer des variables sociodémographiques comme prédicteurs supplémentaires de niveau 3 (i.e., spécifiques à la personne) des trajectoires motivationnelles dans le modèle conçu pour étudier le rôle du soutien à l'autonomie. Les résultats de ce modèle supplémentaire incluant toutes les covariables sociodémographiques (i.e., sexe, âge, niveau d'études, horaire : temps plein versus temps partiel, ancienneté, et statut managérial : encadrant versus non-encadrant) ont révélé un seul effet significatif du sexe sur les niveaux initiaux de motivation contrôlée (cohérent avec la présence de

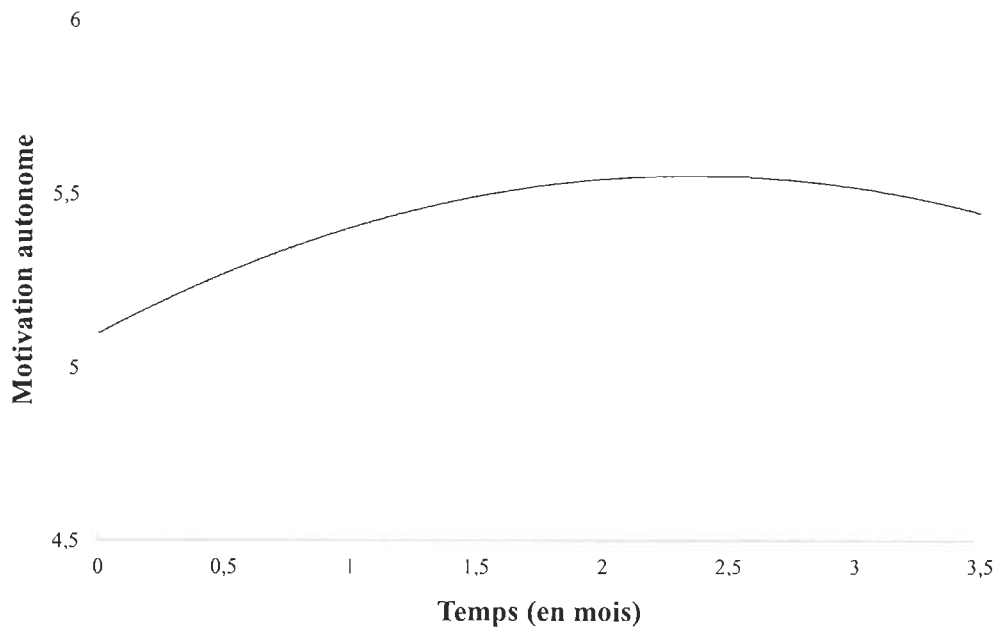
niveaux inférieurs de motivation contrôlée chez les femmes). Le sexe a donc été intégré comme prédicteur supplémentaire de niveau 3 dans le modèle comprenant déjà le soutien à l'autonomie.

#### 4 – Résultats

##### 4.1 – Trajectoires motivationnelles

La trajectoire quadratique de motivation autonome observée dans cet échantillon (voir Figure 9) révèle des niveaux initiaux élevés de motivation autonome (5,099 sur une échelle de 1 à 7), une croissance modérée jusqu'au point d'inflexion situé 2,35 mois après le début de la formation, puis une lente décroissance jusqu'à la fin de la formation. En revanche, la trajectoire de motivation contrôlée est caractérisée par des niveaux relativement faibles (1,781 sur une échelle de 1 à 7) et stables dans le temps.

**Figure 9.** *Trajectoire longitudinale non-linéaire de la motivation autonome (Étude 4)*



## 4.2 – Prédicteurs

Les résultats indiquent d'abord une absence d'associations au niveau du temps de mesure entre les perceptions du soutien de l'autonomie et la motivation, montrant que les fluctuations spécifiques au temps de mesure concernant les perceptions du soutien à l'autonomie ne prédisaient pas les fluctuations spécifiques au temps de mesure concernant la motivation autonome ( $\beta = -0,088$ ) ou la motivation contrôlée ( $\beta = -0,037$ ). En revanche, au niveau intraindividuel, les résultats ont révélé que des niveaux plus élevés de soutien à l'autonomie étaient significativement associés à des niveaux plus élevés de motivation autonome ( $\beta = 0,498$ ) et à des niveaux plus faibles de motivation contrôlée ( $\beta = -0,400$ ) au cours de la formation.

Ensuite, les résultats ont montré au niveau intraindividuel que le sexe ne présentait aucune association significative avec la motivation autonome. À l'inverse, le sexe était négativement associé à la motivation contrôlée ( $\beta = 0,137$ ), de sorte que les hommes (i.e., codés 1) présentaient des niveaux plus élevés de motivation contrôlée que les femmes (i.e., codées 2).

## 4.3 – Conséquences

Les résultats révèlent une absence d'associations entre les affects positifs et les trajectoires de motivation contrôlée, mais diverses associations entre les affects positifs et les trajectoires de motivation autonome (voir Tableau 13). Des niveaux initiaux plus élevés de motivation autonome prédisaient des niveaux initiaux plus élevés d'affects positifs, puis des augmentations plus prononcées au fil du temps. En outre, des augmentations plus prononcées de la motivation autonome prédisaient également des niveaux plus élevés d'affects positifs au cours de la formation. En revanche, les résultats soutiennent une absence totale d'association entre la motivation et les trajectoires des affects négatifs.

Les fluctuations des niveaux de motivation contrôlée spécifiques au temps de mesure étaient positivement liées à des fluctuations des niveaux de fatigue également spécifiques au

temps de mesure. De plus, les niveaux de motivation autonome spécifiques à la personne prédisaient des niveaux plus faibles de fatigue au cours de la formation, tandis que les niveaux de motivation contrôlée spécifiques à la personne prédisaient des niveaux plus élevés de fatigue au cours de la formation.

**Tableau 13.** Effets de la motivation autonome et de la motivation contrôlée (Étude 4)

Prédicteurs	Affects Positifs : intercept		Affects Positifs : linéaire		Fatigue : intercept			
	<i>b</i> (ES)	$\beta$	<i>b</i> (ES)	$\beta$	<i>b</i> (ES)	$\beta$	<i>b</i> (ES)	$\beta$
<i>Niveau 2 : Temps de mesure</i>								
Autonome	0,133 (0,153)	0,686	NA	NA	-0,085 (0,130)		-0,062	
Contrôlée	-0,112 (0,143)	-0,492	NA	NA	0,702 (0,292)*		0,434	
<i>Level 3: Personne</i>								
Autonome : intercept	0,406 (0,074)**	0,957	0,073 (0,032)*	0,612	-0,688 (0,272)*		-0,188	
Autonome : linéaire	0,210 (0,084)*	0,555	0,061 (0,069)	0,579	NA		NA	
Contrôlée : intercept	-0,068 (0,062)	-164	-0,061 (0,039)	-0,530	0,173 (0,071)*		0,375	
	Apprentissage : intercept		Apprentissage : linéaire		Satisfaction : intercept		Engagement : intercept	
	<i>b</i> (ES)	$\beta$	<i>b</i> (ES)	$\beta$	<i>b</i> (ES)	$\beta$	<i>b</i> (ES)	$\beta$
<i>Level 2: Temps de mesure</i>								
Autonome	0,307 (0,300)	0,149	NA	NA	0,023 (0,112)	0,015	0,540 (1,637)	0,818
Contrôlée	-0,425 (0,874)	-0,176	NA	NA	-0,467 (0,541)	-0,258	1,937 (3,466)	2,505
<i>Level 3: Personne</i>								
Autonome : intercept	1,066 (0,229)**	1,421	-0,241 (0,151)	-0,167	0,146 (0,067)*	0,534	0,398 (0,178)*	0,864
Autonome : linéaire	0,772 (0,196)**	1,154	-0,239 (0,135)	-0,186	NA	NA	NA	NA
Contrôlée : intercept	-0,032 (0,204)	-0,043	-0,057 (0,140)	-0,040	-0,066 (0,070)	-0,250	-0,116 (0,235)	-0,257

Note. \*  $p < 0,05$  ; \*\*  $p < 0,01$  ; NA = Non applicable ; *b* = Coefficient de régression non-standardisé ; ES = Erreur standard ;  $\beta$  = Coefficient de régression standardisé (standardisé au niveau de la personne ou du temps de mesure).

Les résultats ont également révélé une absence d'associations entre l'apprentissage et la motivation spécifique au temps de mesure, une absence d'associations impliquant la motivation contrôlée, et une absence d'associations impliquant la trajectoire linéaire d'apprentissage. En revanche, ces résultats ont révélé que des niveaux initiaux de motivation autonome plus élevés, ainsi que des augmentations plus prononcées des niveaux de motivation autonome au fil du temps, prédisaient tous les deux des niveaux plus élevés d'apprentissage au cours de la formation. Finalement, des niveaux initiaux de motivation autonome plus élevés prédisaient des niveaux plus élevés de satisfaction et d'engagement tout au long de la formation.

## 5 – Discussion

Les bienfaits de la motivation autonome sur de nombreux aspects, dans les milieux professionnel et éducationnel, ont été largement documentés dans des études antérieures (Deci et al., 2017 ; Guay et al., 2008). À l'inverse, la motivation contrôlée est généralement associée à des effets préjudiciables (Ryan & Deci, 2017). Cependant, à quelques exceptions près (Gillet et al., 2018), les recherches antérieures ont ignoré la nature dynamique de la motivation, notamment dans le cadre de programmes de formation professionnelle. La présente recherche avait donc pour objectif de pallier cette limite en identifiant les trajectoires de motivation autonome et contrôlée au cours d'une formation de quatorze semaines. Nous avons également examiné les trajectoires du soutien à l'autonomie perçue et examiné leur rôle dans la prédiction des trajectoires motivationnelles. Enfin, les relations entre ces trajectoires motivationnelles et les conséquences spécifiques à la formation (i.e., affects positifs et négatifs, fatigue, engagement, apprentissage et satisfaction) ont également été étudiées.

## 5.1 – Trajectoires longitudinales des motivations autonome et contrôlée

Dans une étude récente, Gillet et al. (2018) ont identifié trois profils longitudinaux représentant des trajectoires motivationnelles (i.e., élevées, modérées et faibles) au cours d'une formation professionnalisante de 41 semaines. Néanmoins, ces chercheurs se sont intéressés aux étudiants (i.e., futurs policiers inscrits dans un programme de formation) plutôt qu'aux salariés en formation professionnelle. Les résultats de la présente étude ont révélé que les trajectoires de motivation autonome observées dans notre échantillon étaient, en moyenne, caractérisées par des niveaux initiaux élevés, une croissance modérée jusqu'au point d'inflexion situé 2,35 mois après le début de la formation, et finalement une lente diminution jusqu'à la fin de la formation. En revanche, les trajectoires de motivation contrôlée étaient caractérisées par des niveaux initiaux relativement faibles et stables dans le temps.

Plus généralement, les résultats ont révélé que les changements étaient légèrement plus prononcés lors des premières étapes de la formation en ce qui concerne la motivation autonome, comme l'ont déjà démontré Gillet et al. (2018). À cet égard, la motivation autonome pourrait présenter une plus grande réactivité au contexte de la formation professionnelle (Fernet et al., 2020 ; Vallerand, 1997). Il est important de noter cependant que les fluctuations observées sont restées limitées, des résultats qui s'inscrivent dans la continuité de recherches antérieures montrant que les profils motivationnels en milieu professionnel (Fernet et al., 2020) et éducatif (Gillet et al., 2017) avaient tendance à rester relativement stables dans le temps. Malgré un rapport à l'activité très différent selon le contexte (i.e., professionnel et éducatif), ces légers changements liés à la motivation autonome lors des premières semaines de formation, pourraient s'expliquer par le fait que les stagiaires découvrent un nouvel environnement auquel ils doivent s'adapter (Gillet et al., 2018). Dans la présente étude, les stagiaires présentent des niveaux initiaux élevés de motivation autonome au début du programme de formation, et des trajectoires légèrement croissantes. Cela suggère que le contexte de formation, au début du moins, correspondait à leurs



attentes. Cependant, après familiarisation avec celui-ci, les trajectoires se stabilisent (Gillet et al., 2018), puis montrent une légère diminution au cours des dernières semaines de formation. Ce processus semble correspondre aux scénarios d'adéquation (*matching*) identifiés dans la littérature sur la socialisation organisationnelle, décrivant le processus d'adaptation d'un certain nombre de salariés à leur nouveau lieu de travail (e.g., Solinger, Van Olffen, Roe, & Hofmans, 2013), mais appliqué au contexte de la formation.

Une seconde interprétation est toutefois possible. En effet, les résultats de la présente étude pourraient être fonction d'un milieu professionnel spécifique, dans la mesure où tous les participants exercent dans la même organisation, à savoir un SDIS, et du contexte culturel considéré ici. En France, la plupart des individus intégrant ce type de formation ont un parcours professionnel semblable et peuvent donc déjà être familiers avec le contexte de formation. À cet égard, le fait d'avoir bénéficié d'un environnement culturel (i.e., France) et professionnel (i.e., SDIS) soulignant l'importance de la formation initiale (i.e., Licence, Master, Diplôme d'Université) et continue (e.g., formation de maintien des acquis), peut également avoir conduit à la stabilité constatée des trajectoires motivationnelles longitudinales. Plus généralement, des recherches complémentaires couvrant un plus large éventail de formations, de groupes professionnels, de cultures et d'industries, sont nécessaires pour tester cette seconde interprétation.

Enfin, la légère diminution de la motivation autonome observée à la fin du parcours de formation pourrait refléter, soit la réalisation de tâches moins attrayantes en fin de formation (e.g., rédaction de synthèses), soit l'anticipation de la fin de la formation. Plus généralement, la trajectoire de motivation autonome identifiée à la fin du programme de formation est cohérente avec l'évolution de la motivation autonome des élèves généralement représentée dans la littérature dédiée à la TAD : bien qu'il s'agisse d'une population et d'un parcours (i.e., académique) distincts des participants de notre étude, les élèves présentent généralement des niveaux élevés de motivation autonome pendant les premières années de leur scolarité, et des niveaux qui ont

tendance à diminuer à mesure qu'ils progressent dans leur cheminement académique (Gillet, Vallerand, & Lafrenière, 2012 ; Leroy & Bressoux, 2016).

En ce qui concerne la motivation contrôlée, les résultats de la présente étude s'inscrivent dans la continuité de ceux obtenus dans des recherches antérieures, montrant une certaine stabilité au fil du temps (Fernet et al., 2012 ; Jungert, Van den Broeck, Schreurs, & Osterman 2018 ; Lopes & Chambel, 2017). Ils sont également cohérents avec des recherches antérieures qui ont montré que les profils motivationnels dans les domaines du travail (Fernet et al., 2020) et de l'éducation (Gillet et al., 2017), caractérisés plus précisément par des niveaux faibles de motivation contrôlée, restent relativement stables dans le temps. Cependant, ces trajectoires moyennes sont susceptibles de masquer la variabilité entre les stagiaires (Gillet et al., 2018 ; Nishimura & Sakurai, 2017). Par ailleurs, il convient de noter que les deux formes de motivation contrôlée (i.e., régulations introjectée et externe) proposées par la TAD pourraient suivre des trajectoires distinctes dans le temps (Leroy & Bressoux, 2016).

## 5.2 – Le soutien à l'autonomie perçu en tant que prédicteur des trajectoires motivationnelles

Nos résultats ont montré que les trajectoires des motivations autonome et contrôlée étaient relativement indépendantes des caractéristiques sociodémographiques des participants (i.e., âge, niveau d'études, horaire : temps plein versus temps partiel, ancienneté, et statut managérial : encadrant versus non-encadrant). En réalité, la seule association significative concernait le genre et met en lumière le fait que les femmes avaient tendance à présenter des niveaux initiaux inférieurs de motivation contrôlée comparativement aux hommes, ce qui correspond aux résultats des recherches antérieures (Senécal, Vallerand, & Guay, 2001 ; Vallerand, 1997). Plus important toutefois, les résultats de la présente étude confirment le rôle du soutien à l'autonomie du formateur perçu par les stagiaires dans la prédiction de leurs trajectoires motivationnelles.

Plus précisément, des niveaux plus élevés de soutien à l'autonomie étaient associés à des niveaux plus élevés de motivation autonome et à des niveaux plus faibles de motivation contrôlée au cours de la formation. Ces résultats s'inscrivent dans la continuité de ceux obtenus dans des études antérieures. Plus précisément, ces dernières ont mis en évidence le fait que lorsque les individus percevaient que leurs enseignants et leurs supérieurs hiérarchiques adoptaient des comportements de soutien à l'autonomie, ils présentaient une augmentation de la motivation autonome et une diminution de la motivation contrôlée (Núñez & León, 2015 ; Slemp et al., 2018). Ces effets respectivement positifs et négatifs du soutien à l'autonomie sur la motivation autonome et la motivation contrôlée, peuvent s'expliquer par le fait que les comportements de soutien à l'autonomie facilitent la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation des individus, tout en limitant la frustration de ces besoins (Deci et al., 2017). Les comportements de soutien à l'autonomie ont également tendance à favoriser la motivation autonome, dans la mesure où ils renforcent le sentiment des stagiaires que leur formation est significative, intéressante et stimulante (Deci et al., 1989). Plus généralement, ces résultats concordent avec les postulats théoriques de la TAD (Gagné et Deci, 2005).

### 5.3 – Effets des trajectoires motivationnelles

Les résultats de notre étude illustrent explicitement le rôle clé des trajectoires de motivation autonome dans la prédiction des affects, de la fatigue, de l'engagement, de l'apprentissage et de la satisfaction vis-à-vis de la formation. Plus précisément, des niveaux plus élevés de motivation autonome prédisaient des niveaux plus élevés d'affects positifs, d'apprentissage, de satisfaction et d'engagement au cours de la formation. En outre, des augmentations plus prononcées de la motivation autonome prédisaient également des niveaux plus élevés d'affects positifs et d'apprentissage au cours de la formation. Enfin, même si les niveaux de motivation autonome ne présentaient aucune association significative avec les affects négatifs, ils

prédisaient malgré tout des niveaux de fatigue plus faibles au cours de la formation. Ces résultats soutiennent partiellement l'hypothèse 3 et sont cohérents avec les postulats de la TAD (Ryan & Deci, 2017), ainsi que les recherches antérieures (Deci et al., 2017 ; Gagné & Deci, 2005) portant sur les bienfaits attendus de la motivation autonome.

Dans la présente recherche, les effets de la motivation autonome différaient en fonction des construits étudiés, des résultats cohérents avec ceux obtenus au cours de recherches antérieures (e.g., Gillet, Becker, Lafrenière, Huart, & Fouquereau, 2017). À cet égard, il serait particulièrement instructif de tenir également compte des facteurs cognitifs (e.g., mémorisation, concentration) identifiés comme des prédicteurs clés de l'apprentissage, de la performance et du transfert de compétences, lors de recherches ultérieures. En effet, un tel approfondissement des données permettrait de proposer des interventions d'autant plus pertinentes (Manoli et al., 2020 ; Räsänen & Rökköläinen, 2014). Plus généralement, ces investigations auraient pour objectif d'établir dans quelle mesure les bienfaits de la motivation autonome seraient circonscrits à certains construits (e.g., affects positifs, apprentissage), avec une influence limitée sur d'autres (e.g., affects négatifs).

Nos résultats ont également révélé que la motivation contrôlée étaient positivement liés à la fatigue au cours de la formation. En revanche, la motivation contrôlée n'était significativement associée à aucun des autres construits étudiés. Ces résultats ne soutiennent donc que partiellement l'hypothèse 4 et les propositions de la TAD (Ryan et Deci, 2017). D'une part, ils confirment le rôle de la motivation contrôlée dans la prédiction d'effets indésirables (e.g., fatigue : Austin et al., 2020). Des résultats similaires ont d'ailleurs été observés dans des recherches antérieures menées dans les domaines de l'éducation et du travail (Deci et al., 2017 ; Guay et al., 2008). D'autre part, ils ne soutiennent pas le rôle de la motivation contrôlée dans la prédiction des affects négatifs. Pourtant, des relations significatives entre ces deux construits avaient déjà été mises en évidence dans des études antérieures (e.g., Gillet, Vallerand et al., 2013). Cependant, certaines recherches

ont également montré que, contrairement à nos attentes, la motivation contrôlée ne conduisait pas toujours à des résultats négatifs (e.g., Parker, Jimmieson, & Amiot, 2010). Plus particulièrement, de récentes études centrées sur la personne ont démontré que la motivation contrôlée peut parfois être associée à des résultats positifs (e.g., niveaux inférieurs d'affects négatifs), mais à la condition qu'elle soit couplée à des niveaux de motivation autonome similaires (e.g., Fernet et al., 2020 ; Gillet, Becker et al., 2017 ; Gillet, Morin et al., 2017). Des recherches ultérieures portant sur les effets synergiques éventuels des motivations autonome et contrôlée seraient donc utiles afin d'améliorer notre compréhension des liens qui unissent la motivation contrôlée et les conséquences étudiées.

## SIXIÈME PARTIE. Discussion Générale

### I. Contributions théoriques

L'objectif général de la présente thèse était d'identifier les facteurs organisationnels (i.e., surcharge de travail), managériaux (i.e., soutien à l'autonomie, reconnaissance du supérieur hiérarchique) et individuels (i.e., motivation au travail, satisfaction des besoins psychologiques et workaholisme) en lien avec le bien-être (i.e., affects positifs et état de santé perçu), le mal-être (i.e., affects négatifs, épuisement émotionnel et stress perçu) et la performance au travail des agents des SDIS (i.e., SPP, SPV et PATS), de même que plusieurs attitudes (i.e., conflits travail-famille et intentions de turnover) et comportements (i.e., absentéisme) individuels ayant des effets sur le fonctionnement de ces organisations, notamment en contexte de formation (i.e., apprentissage, engagement, fatigue et satisfaction). En effet, il convient, d'une part, de rappeler que la SPT est étroitement liée aux attitudes et aux comportements des individus (Keyes & Grzywacz, 2005). Par exemple, l'épuisement émotionnel a des effets indésirables sur la performance des individus (e.g., comportements non-éthiques pour les professionnels de la vente : Lussier et al., 2019 ; moins bonne qualité des soins délivrés aux patients pour les personnels soignants : Van Bogaert et al., 2014), mais également à des attitudes et à des comportements néfastes pour les employeurs (e.g., absentéisme : Carson et al., 2010 ; Vignoli et al., 2016 ; intentions de turnover : Caesens & Stinglhamber, 2019). À l'inverse, l'état de santé perçu a des effets bénéfiques sur le fonctionnement psychologique des salariés, de sorte que lorsque ces derniers sont en bonne santé, ils adoptent plus fréquemment des attitudes et des comportements favorables pour les organisations (e.g., vigueur au travail : Shirom et al., 2008), tandis qu'une mauvaise santé est associée à des attitudes et à des comportements indésirables (e.g., absentéisme : Soriano, Kozusznika, Peiro, & Mateo, 2018).

Dans la continuité de ces travaux, plusieurs auteurs soulignent, d'autre part, que les construits attitudinaux et comportementaux (e.g., intentions de turnover, absentéisme) sont significativement reliés au fonctionnement des organisations dans leur ensemble. Par exemple, les coûts financiers générés par des taux de turnover (e.g., recrutement, formation : Alves & Culié, 2016 ; De Gieter et al., 2011 ; Matz et al., 2014) et d'absentéisme (e.g., dérèglement du processus de production : Thévenet, 1992 ; micro-dysfonctionnements au sein des collectifs : Safy-Godineau et al., sous presse) élevés sont largement démontrés. À la lumière de ces différents constats, il nous a paru essentiel de contribuer à l'amélioration des connaissances relatives à la SPT, et à la QVS de façon plus générale, afin de proposer des dispositifs concrets répondant aux problématiques rencontrées au sein des SDIS. Pour ce faire, quatre études distinctes ont été menées au cours de la présente thèse.

Dans notre première étude, nous avons mis en place un protocole de recherche transversal permettant de mettre en lumière les effets respectivement bénéfiques et délétères des motivations autonome et contrôlée (i.e., déterminants individuels), sur l'état de santé (i.e., manifestation positive de la SPT), le stress (i.e., manifestation négative de la SPT), et la performance perçus chez les SPP. Plus précisément, les résultats ont montré, d'une part, que la motivation autonome était positivement reliée à l'état de santé et à la performance perçus, mais associée à des niveaux plus faibles stress perçu. Ils ont également révélé, d'autre part, que la motivation contrôlée était positivement reliée au stress perçu, mais associée à niveaux plus faibles de santé et de performance perçues. En d'autres termes, lorsque les SPP s'impliquent avec enthousiasme et liberté dans leur activité professionnelle, lorsqu'ils s'investissent parce qu'ils trouvent cette dernière intéressante et stimulante, ils font l'expérience d'une meilleure SPT et se perçoivent plus performants dans leur travail. *A contrario*, lorsque les SPP exercent leur activité professionnelle non par choix, mais en raison de pressions internes (e.g., honte) ou externes (e.g., menaces du supérieur hiérarchique), ils rapportent une moins bonne SPT. Il convient également de préciser que lorsque les SPP sont

guidés par une motivation contrôlée dans leur activité professionnelle, ils se perçoivent moins performants que leurs collègues caractérisés par des niveaux élevés de motivation autonome. Ces résultats sont en accord avec les postulats de la TAD (Deci & Ryan, 2000, 2008ab ; Ryan & Deci, 2017, 2019) et de nombreuses recherches menées dans le contexte professionnel (Deci et al., 2017).

En outre, cette première étude a mis en lumière le rôle modérateur de la surcharge de travail dans les liens qui unissent motivation, SPT et performance. Nos résultats soulignent notamment le fait que l'influence bénéfique de la motivation autonome sur l'état de santé et la performance perçus est renforcée lorsque la surcharge de travail est perçue comme faible, tandis que l'influence néfaste de la motivation contrôlée sur le stress perçu est plus forte lorsque la surcharge de travail est perçue comme élevée. Autrement dit, lorsque les SPP présentant des niveaux élevés de motivation autonome font également l'expérience d'une charge de travail élevée, ils ne peuvent plus se consacrer pleinement à leur travail et déployer leur potentiel. De plus, ils ne perçoivent plus leurs tâches comme conformes à leurs valeurs et intérêts, car celles-ci nécessitent trop d'efforts pour être réalisés sereinement (Gillet et al., 2016). Les effets positifs de la motivation autonome mis en évidence dans de nombreuses recherches (Deci et al., 2017) ne sont alors plus observés. De même, lorsque les SPP présentant des niveaux élevés de motivation contrôlée font face à une charge de travail excessive, ils font l'expérience d'une plus grande pression et d'une diminution de leur énergie. Aussi, n'est-il pas surprenant d'observer une augmentation de leur stress perçu.

Ces résultats enrichissent la littérature sur la motivation au travail en apportant de nouvelles connaissances sur les conditions dans lesquelles les motivations autonome et contrôlée sont susceptibles de produire les effets généralement attendus ou non. D'abord, notre première étude permet d'affiner notre compréhension des liens qui unissent notamment la motivation contrôlée, la SPT, et la performance. Comme évoqué précédemment, les résultats des travaux



portant sur les effets de la motivation contrôlée ne sont pas tous consensuels (Laframboise et al., 2016). Plus précisément, bien que la plupart des recherches soulignent les effets néfastes de la motivation contrôlée sur la santé psychologique et la performance des salariés, d'autres ont tout de même montré que les effets de la motivation pouvaient être positifs (e.g., sur l'engagement au travail : Malinowska et al., 2018) ou non-significatifs (e.g., sur la performance : Grant et al., 2011 ; le stress : Gillet et al., 2010).

Plusieurs explications peuvent être proposées afin de mieux comprendre de tels résultats. D'abord, la motivation contrôlée combine deux formes de régulation comportementale, à savoir la régulation introjectée et la régulation externe, dont les effets peuvent varier en dépit du fait qu'elles tirent toutes deux leur source d'une pression perçue (i.e., interne et externe : Gagné et al., 2010 ; Nie et al., 2015). En effet, plusieurs études ont mis en évidence des résultats sensiblement différents selon la régulation comportementale ciblée (e.g., milieu éducatif : Ratelle, Guay, Vallerand, Larose, & Senécal, 2007 ; milieu sportif : Gustafsson, Carlin, Podlog, Stenling, & Lindwall, 2018). Gagné et al. (2010) ont, par exemple, démontré qu'en milieu professionnel, les régulations externe et introjectée étaient respectivement positivement et non-significativement associées à la détresse psychologique, tandis qu'elles étaient respectivement non-significativement et positivement associées au bien-être. Autrement dit, selon que le salarié perçoit une pression interne ou externe le poussant à travailler, il est susceptible de faire l'expérience d'une SPT plus ou moins satisfaisante. Ensuite, comme nous l'avons démontré dans notre première étude, les effets de la motivation contrôlée peuvent être modérés par d'autres dimensions. Il est intéressant de noter que de tels résultats s'inscrivent dans la continuité de travaux antérieurs montrant que d'autres contraintes professionnelles (e.g., ambiguïté des rôles : Gillet et al., 2016) peuvent également modérer les effets de la motivation contrôlée dans le contexte du travail.

Enfin, de nombreuses études ont mis en lumière l'existence de profils motivationnels caractérisés par différents niveaux de motivations autonome et contrôlée, et d'amotivation (e.g., sport : Gustafsson et al., 2018 ; Martinent & Decret, 2015 ; travail : Fernet et al., 2020 ; Gillet, Morin, Ndiaye, Colombat, & Fouquereau, 2020). Si les études portant sur ces profils divergent quant à leur nombre et leurs caractéristiques, certains chercheurs proposent de distinguer un profil « Autodéterminé » (i.e., niveaux élevés de motivation autonome, et niveaux faibles de motivation contrôlée et d'amotivation), un profil « Élevé-Élevé » (i.e., niveaux élevés de motivations autonome et contrôlée, et niveaux faibles d'amotivation), et des profils moins autodéterminés (e.g., niveaux modérés de motivation autonome, et niveaux modérés à élevés de motivation contrôlée et d'amotivation) (Gillet & Vallerand, 2016). En outre, il a été démontré que les profils « Autodéterminé » et « Élevé-Élevé » présentaient des niveaux similaires de performance, mais de meilleures performances que les profils moins autodéterminés (Gillet, Vallerand, & Rosnet, 2009 ; Wormington, Henderlong Corpus, & Anderson, 2012). Plus généralement, ces travaux suggèrent que les effets de la motivation contrôlée peuvent dépendre des niveaux de motivation autonome affichés dans le même temps par les individus.

Plus généralement, cette première étude a l'intérêt d'analyser les effets de la motivation au travail chez les SPP, tandis qu'aucune recherche n'avait jusqu'alors tenu compte de l'influence respective des différentes formes de motivation auprès de ces derniers. En effet, les principaux travaux s'intéressant aux SPP ont généralement porté sur leur santé physique (Harris et al., 2018 ; Jalilian et al., 2019), ou sur des dimensions spécifiques de leur santé psychologique (e.g., syndrome de stress post-traumatique : Bartlett et al., 2018 ; Huang et al., 2019 ; Stanley et al., 2018). Or, apporter des connaissances complémentaires en ce qui concerne la motivation des SPP est nécessaire, dans la mesure où celle-ci est susceptible d'influencer l'accomplissement de missions essentielles aux SDIS (e.g., interventions). Par ailleurs, il est important de souligner que les conséquences d'une sous-charge de travail pourraient également se révéler dévastateurs pour

le bien-être des personnels. En effet, des études antérieures ont démontré que la sous-charge était associée à un moins bon état de santé qu'une charge de travail adaptée (Shultz, Wang, & Olson, 2009). À cet égard, et au vu de la dimension vocationnelle que peuvent revêtir leurs missions, une sous-charge pourrait être source de frustration et de mal-être (e.g., sentiment d'inutilité). Il serait donc intéressant d'investiguer ce champ pour déterminer dans quelle mesure une diminution de l'activité opérationnelle (i.e., interventions auprès des victimes) influencerait la SPT des SP.

Dans notre deuxième étude, nous nous sommes appuyés sur un protocole de recherche transversal permettant de mettre en évidence les effets néfastes du workaholisme (i.e., déterminant individuel) sur l'épuisement émotionnel (i.e., manifestation négative de la SPT) et la performance perçue, mais également le rôle modérateur de la reconnaissance du supérieur hiérarchique sur l'ensemble de ces relations chez les SPV. Plus précisément, les résultats ont révélé, dans un premier temps, que la reconnaissance du supérieur hiérarchique modérait la relation directe et positive qui unit le workaholisme et l'épuisement émotionnel, de sorte que cette relation directe était plus forte lorsque la reconnaissance du supérieur hiérarchique était faible. Dans un second temps, les résultats ont démontré que la reconnaissance du supérieur hiérarchique modérait également la relation indirecte et négative entre le workaholisme et la performance perçue via l'épuisement émotionnel, de sorte que cette relation indirecte est plus forte lorsque la reconnaissance du supérieur hiérarchique est faible.

En effet, les SPV qui présentent des niveaux élevés de workaholisme font également l'expérience d'une diminution de leurs ressources émotionnelles, et donc d'un épuisement de leurs réserves d'énergie (Hobfoll, 2002 ; Schaufeli et al., 2006). Cela s'explique principalement par le fait que les personnes qui présentent des niveaux élevés de workaholisme, visent des standards de performance tout particulièrement élevés (Stoeber et al., 2013), de sorte qu'ils s'imposent des tâches supplémentaires sans se donner le temps de récupérer suffisamment (Hakanen & Peeters, 2015). Leur activité finit par être associée à un surcoût énergétique qui altère leur performance,

du fait qu'ils ne disposent plus des ressources suffisantes pour accomplir convenablement leurs missions. En outre, de tels effets sont amplifiés lorsque les SPV ne peuvent bénéficier de la reconnaissance de leur hiérarchie. Cela s'explique principalement parce qu'ils investissent alors plus de temps et d'efforts afin de donner satisfaction à leur superviseur (Bakker et al., 2013 ; Mazzetti et al., 2017 ; Molino et al., 2016). Ces résultats s'inscrivent donc dans la continuité de travaux antérieurs portant sur le soutien du supérieur hiérarchique (Mazzetti et al., 2017), puisqu'ils démontrent que non seulement, la reconnaissance favorise la SPT, mais limite également les effets néfastes de déterminants individuels tels que le workaholisme.

Ils nous apportent également des connaissances complémentaires concernant les effets néfastes du workaholisme. Plus précisément, cette deuxième étude avait pour ambition d'expliquer les liens qui unissent workaholisme et performance. Comme évoqué précédemment, de nombreux travaux ont tenté d'analyser la relation susceptible d'unir ces deux dimensions. Toutefois, les résultats obtenus n'ont guère été unanimes, certains chercheurs mettant en évidence des liens positifs (Schaufeli et al., 2006), d'autres négatifs (Shimazu & Schaufeli, 2009 ; Shimazu et al., 2010), ou encore non-significatifs (Shimazu et al., 2015). Cela s'explique par le fait que la performance soit appréhendée au travers de multiples indicateurs, de sorte que l'influence du workaholisme varie en fonction des mesures utilisées (Gorgievski et al., 2010). Bien que des études soient encore nécessaires pour mieux comprendre les relations entre le workaholisme et la performance (Clark, Smith, & Haynes, 2020), cette deuxième étude apporte un éclairage novateur en identifiant un nouveau mécanisme explicatif des effets du workaholisme (i.e., épuisement émotionnel).

Plus généralement, cette deuxième étude est la première, à notre connaissance, à analyser les effets du workaholisme chez les SPV. En effet, les principaux travaux ayant porté sur les SPV avaient plutôt tenté d'affronder les connaissances sur les intentions de turnover de ces agents (Burakova et al., 2014). Or, les risques relatifs au workaholisme (e.g., augmentation des niveaux

d'épuisement émotionnel, dégradation de la performance) existent et doivent être pris en considération. À cet égard, cette deuxième étude a l'intérêt de montrer que les supérieurs hiérarchiques ont un réel rôle à jouer en limitant potentiellement ces effets néfastes. Plus précisément, ces responsables doivent montrer de la reconnaissance à l'égard de leurs agents afin de prévenir un état de santé altéré, mais également rester vigilants face au travail excessif et compulsif que ces derniers pourraient manifester afin de limiter autant que possible le développement du workaholisme.

Dans notre troisième étude, nous avons adopté un protocole de recherche longitudinal auprès des personnels des SDIS (i.e., SPP, SPV et PATS) permettant de mettre en lumière différents profils d'affects au travail (i.e., indicateurs de SPT). Cinq profils d'affects ont été identifiés : Profil 1 *Facilitateurs avec affects négatifs faibles* (intensité modérément élevée d'affects positifs, intensité faible d'affects négatifs, direction modérée d'affects positifs et direction élevée d'affects négatifs) ; Profil 2 *Facilitateurs avec affects négatifs modérés* (intensité modérément faible d'affects positifs, intensité modérée d'affects négatifs, direction très faible d'affects positifs et direction élevée d'affects négatifs) ; Profil 3 *Facilitateurs avec affects positifs élevés* (intensité et direction élevées d'affects positifs, et intensité et direction modérément faibles d'affects négatifs) ; Profil 4 *Incapacitateurs avec affects positifs très faibles* (intensité et direction faible d'affects positifs, intensité élevée d'affects négatifs et direction modérée d'affects négatifs) ; et Profil 5 *Normatif* (intensité et direction modérées des affects positifs et négatifs).

Les résultats ont également démontré que la satisfaction des besoins psychologiques (i.e., déterminant individuel) pouvait avoir un effet sur la probabilité d'appartenance à ces différents profils. Plus précisément, les agents qui présentaient des niveaux élevés de satisfaction des besoins, avaient une probabilité plus élevée d'appartenir aux profils caractérisés par des niveaux modérés à élevés d'intensité et de direction d'affects positifs, et par des niveaux faibles d'intensité d'affects négatifs. Ces résultats sont en accord avec les postulats de la TAD (Deci & Ryan, 2000)

et les travaux antérieurs démontrant que la satisfaction des besoins psychologiques augmente l'intensité des affects positifs et diminue celle des affects négatifs (Tóth-Király et al., 2019 ; Vandercammen et al., 2014), et contribue plus généralement au développement et au fonctionnement optimal des individus (Ryan & Deci, 2017).

En revanche, les résultats de cette troisième étude ont démontré que le soutien à l'autonomie du supérieur hiérarchique (i.e., déterminant managérial) n'influait pas significativement la probabilité d'appartenir à un profil d'affects plutôt qu'à un autre. Autrement dit, contrairement aux résultats mis en évidence dans des recherches antérieures (Gillet, Colombat et al., 2013 ; Slemp et al., 2018), ils suggèrent que les comportements de soutien à l'autonomie du supérieur hiérarchique ne permettent pas de déterminer les configurations de profils spécifiques combinant intensité et direction des affects. Il est possible que le soutien à l'autonomie manifesté par le supérieur hiérarchique direct, et qui s'inscrit donc dans une dynamique proximale, joue un rôle moins significatif dans l'explication des affects comparativement au soutien à l'autonomie des niveaux hiérarchiques plus élevés au sein de l'organisation (e.g., comités de direction des SDIS), de sorte que l'influence des comportements de soutien à l'autonomie dépendraient moins de la fréquence des échanges entre les agents et leurs supérieurs que de la source du soutien (Liu, Chen, & Yao, 2011).

Par ailleurs, les résultats ont révélé des relations différentes entre les profils d'affects et les corrélats de la SPT considérés (i.e., conflits travail-famille, intentions de turnover et absentéisme). Par exemple, les membres du Profil 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) présentaient les niveaux les plus élevés de conflits travail-famille, d'intentions de turnover et d'absentéisme, des résultats qui s'inscrivent dans la continuité des postulats issus de la théorie des événements affectifs (i.e., effets bénéfiques des affects positifs et effets néfastes des affects négatifs : Weiss & Cropanzano, 1996). En outre, si les membres des Profils 2 (*Faciliteurs avec affects négatifs modérés*) et 5 (*Normatif*) présentaient des niveaux élevés sur l'ensemble des

corrélats examinés, les résultats ont mis en évidence que : 1) les niveaux de conflits travail-famille étaient similaires pour ces deux profils, 2) les membres du Profil 5 (*Normatif*) présentaient des niveaux d'intentions de turnover inférieurs à ceux du Profil 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*), et 3) les membres du Profil 5 (*Normatif*) présentaient des niveaux d'absentéisme supérieurs à ceux du Profil 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*). Plus curieusement, les membres du Profil 3 (*Facilitateurs avec affects positifs élevés*) présentaient les niveaux les plus faibles d'intentions de turnover, mais également des niveaux de conflits travail-famille similaires et des niveaux d'absentéisme supérieurs à ceux du Profil 2 (*Facilitateurs avec affects négatifs modérés*).

Plus généralement, ces résultats peuvent s'expliquer à la lumière de la théorie des événements affectifs (Weiss, 2002 ; Weiss & Cropanzano, 1996) et de la théorie *broaden-and-build* (Fredrickson, 1998, 2001, 2013, 2014). La théorie des événements affectifs postule en l'occurrence que les caractéristiques de l'environnement de travail favorisent l'émergence d'événements professionnels à l'origine d'expériences affectives positives ou négatives (Weiss & Cropanzano, 1996). À cet égard, lorsque l'agent prend des initiatives stimulantes dans son travail (ce qui conduit à une augmentation du sentiment d'autonomie), qu'il accomplit une intervention difficile avec efficacité (ce qui conduit à une augmentation du sentiment de compétence), et que ses collègues lui portent de la considération (ce qui conduit à une augmentation du sentiment d'affiliation), il fait l'expérience d'affects positifs plus intenses (e.g., enthousiasme, fierté). En outre, la théorie des événements affectifs considère que ces états affectifs influencent l'adoption d'attitudes et de comportements plus ou moins favorables pour les organisations, de sorte que les affects négatifs sont plus fortement associés à des conséquences indésirables (e.g., conflits travail-famille, intentions de turnover, absentéisme). Il n'est donc pas surprenant de constater que le Profil 4 *Incapacitateurs avec affects positifs très faibles* (i.e., intensité faible d'affects positifs couplée à

une intensité élevée d'affects négatifs) soit plus fortement associé aux conflits travail-famille, aux intentions de turnover et à l'absentéisme que les autres profils.

En ce qui concerne plus particulièrement la direction des affects, les Profils 1 (*Faciliteurs avec affects négatifs faibles*) et 3 (*Faciliteurs avec affects positifs élevés*) présentent des niveaux relativement élevés d'intensité et de direction des affects positifs, tandis que les Profils 2 (*Faciliteurs avec affects négatifs modérés*) et 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) présentent des niveaux relativement faibles d'intensité et de direction des affects positifs. Selon Fredrickson (2013), les émotions positives, pour partie constituées d'affects positifs en tant que composante de l'expérience subjective de l'individu, facilitent l'exécution des tâches professionnelles. Plus précisément, cela se traduit par un élargissement du répertoire pensée-action (e.g., plus grande attention) et par le développement de nouvelles ressources personnelles (e.g., résilience psychologique : Garland et al., 2010 ; Meneghel et al., 2016), de sorte que le fonctionnement habituel de l'individu s'en révèle profondément amélioré (Conway et al., 2013). À cet égard, faire l'expérience d'affects positifs intenses (i.e., Profils *Faciliteurs avec affects négatifs faibles* et *Faciliteurs avec affects positifs élevés*) ou non (i.e., Profils *Faciliteurs avec affects négatifs modérés* et *Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) permet respectivement de faciliter ou de détériorer la performance des agents.

Les nuances les plus complexes de ces profils renvoient à la direction des affects négatifs, notamment lorsque nous comparons les Profils 1 (*Faciliteurs avec affects négatifs faibles*) et 3 (*Faciliteurs avec affects positifs élevés*) d'une part, et les Profils 2 (*Faciliteurs avec affects négatifs modérés*) et 4 (*Incapacitateurs avec affects positifs très faibles*) d'autre part. En effet, si les Profils *Faciliteurs avec affects négatifs faibles* et *Faciliteurs avec affects positifs élevés* présentent une intensité faible d'affects négatifs, ces deux profils se distinguent par le fait que le Profil *Faciliteurs avec affects négatifs faibles* y associe une direction élevée (i.e., facilitateur) et le Profil *Faciliteurs avec affects positifs élevés* une direction faible (i.e., incapacitateur).



Parallèlement, si les Profils *Faciliteurs avec affects négatifs modérés* et *Incapacitateurs avec affects positifs très faibles* présentent une intensité élevée d'affects négatifs, ces deux profils se distinguent par le fait que le Profil *Faciliteurs avec affects négatifs modérés* y associe une direction élevée (i.e., facilitateur) et le Profil *Incapacitateurs avec affects positifs très faibles* une direction faible (i.e., incapacitateur). Une explication potentielle pourrait être la durée d'exposition des agents face à ces affects négatifs. En effet, il est reconnu que les changements physiologiques associés à ces derniers peuvent être bénéfiques pour des actions décisives à court terme, et au contraire, néfastes à long terme (Sapolsky, 1999). Les agents caractérisés par les Profils *Faciliteurs avec affects négatifs faibles* et *Faciliteurs avec affects négatifs modérés* pourraient donc présenter une direction élevée d'affects négatifs, car ils ressentent de tels états affectifs depuis peu de temps. À l'inverse, les membres des Profils *Faciliteurs avec affects positifs élevés* et *Incapacitateurs avec affects positifs très faibles* pourraient afficher une direction faible d'affects négatifs, en raison d'une exposition plus longue à ces derniers. Ils ne bénéficieraient alors plus de l'ouverture attitudinale et comportementale de leur répertoire pensée-action d'une part, et devraient dépenser de nombreuses ressources pour accomplir leur travail malgré la présence d'états affectifs négatifs d'autre part.

Cela pourrait également expliquer pourquoi le Profil 3 (*Faciliteurs avec affects positifs élevés*) soit plus fortement associé à l'absentéisme que le Profil 2 (*Faciliteurs avec affects négatifs modérés*). En effet, les membres du Profil *Faciliteurs avec affects positifs élevés* ayant été plus longuement exposés à des états affectifs négatifs, ont peut-être dû s'absenter de leur lieu de travail plus fréquemment que ceux du Profil *Faciliteurs avec affects négatifs modérés*, afin de récupérer et restaurer leurs ressources individuelles (Hobfoll, 2002). En effet, la présence d'affects négatifs a pu nécessiter le recours à de nombreuses ressources, de sorte que venir au SDIS dépassait finalement l'énergie dont ils disposaient. Plus généralement, ces résultats confirment la nécessité d'examiner les effets combinés des affects, en fonction de leur intensité et

de leur direction respective, mais également d'étudier les relations entre les profils d'affects et un large éventail de corrélats (e.g., comportements contre-productifs, comportements de citoyenneté organisationnelle). Bien que quelques travaux aient déjà identifié des profils en s'appuyant sur d'autres composantes de la SPT (e.g., vigueur au travail et épuisement émotionnel : Mäkikangas et al., 2014, 2017), cette recherche est, à notre connaissance, la première à porter conjointement sur l'intensité et la direction des affects positifs et négatifs. Aussi, cette étude permet d'identifier des profils comprenant à la fois des dimensions relatives au bien-être (i.e., affects positifs) et au mal-être (i.e., affects négatifs), tout en tenant compte de leur influence respective sur la performance des agents, un enjeu évidemment essentiel pour les organisations.

Dans notre quatrième étude, nous nous sommes appuyés sur un protocole de recherche longitudinal permettant de mettre en évidence l'évolution des trajectoires motivationnelles et leurs effets respectifs sur la SPT (i.e., affects positifs et négatifs en tant qu'indicateurs de la SPT) et des corrélats de la SPT (i.e., apprentissage, engagement, fatigue et satisfaction) des agents des SDIS (i.e., SPP, SPV et PATS) en contexte de formation. Concernant les trajectoires motivationnelles, les résultats ont révélé que les stagiaires rapportaient des niveaux initiaux élevés de motivation autonome et des niveaux initiaux plus faibles de motivation contrôlée. En outre, la motivation autonome a fait l'objet d'une trajectoire légèrement croissante en début de formation, d'une stabilisation les semaines suivantes, puis d'une légère diminution en fin de parcours. Ces résultats suggèrent que les attentes des stagiaires étaient satisfaites en début de formation, que ces derniers se sont familiarisés avec leur environnement, puis ont réalisé des tâches moins attrayantes ou ont anticipé la fin de parcours. Quant à la motivation contrôlée, sa trajectoire a fait l'objet d'une certaine stabilité dans le temps. L'ensemble de ces résultats sont cohérents avec les précédents travaux s'appuyant sur la TAD, notamment en milieu professionnel (Fernet et al., 2012, 2020).

Plus particulièrement, Gillet et al. (2018) ont mis en évidence trois trajectoires motivationnelles distinctes chez des futurs gardiens de la paix en formation initiale : un profil

« faible » (niveaux faibles de motivation autodéterminée qui diminuent au cours du temps), un profil « modéré » (i.e., niveaux modérés de motivation autodéterminée qui diminuent très légèrement au cours du temps), et un profil « élevé » (i.e., niveaux élevés de motivation autodéterminée qui augmentent légèrement au cours du temps). Conformément à nos propositions, les auteurs suggèrent que les changements de motivation pourraient être légèrement plus prononcés aux premiers stades de la formation et soutiennent l'idée que les niveaux globaux d'autodétermination puissent fluctuer en fonction de facteurs contextuels liés à la formation professionnelle (Bartholomew et al., 2018). En effet, les changements associés aux premières semaines de formation pourraient s'expliquer par le fait que les stagiaires découvrent un nouvel environnement auquel ils doivent s'adapter. Par exemple, les stagiaires présentant initialement des niveaux élevés de motivation autodéterminée en entrant dans le programme de formation, avaient tendance à afficher des trajectoires légèrement croissantes. Pour ces individus, il semble donc que le contexte de formation corresponde généralement à leurs attentes. Plus généralement, de tels résultats mettent en évidence le fait que les trajectoires motivationnelles en formation ne sont pas linéaires et qu'il est important de tenir compte de telles variations afin d'adopter des pratiques formatives pertinentes, répondant aux attentes des stagiaires.

Les résultats ont également révélé que des niveaux plus élevés de soutien à l'autonomie de la part du formateur étaient associés à des niveaux plus élevés de motivation autonome et des niveaux plus faibles de motivation contrôlée. À nouveau, cela s'inscrit dans la continuité d'études antérieures (Núñez & León, 2015 ; Slemp et al., 2018) démontrant que les comportements de soutien à l'autonomie facilitent, d'une part, la satisfaction des besoins psychologiques, et en limitent, d'autre part, la frustration (Deci et al., 2017). Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que, lorsque le formateur écoute et tient compte de l'opinion des stagiaires et qu'il leur témoigne de la confiance en leurs capacités à accomplir de nouvelles missions, il leur offre la possibilité de faire des choix et de développer leur potentiel (Jang et al., 2016).

Les résultats mettent aussi en lumière le rôle des trajectoires motivationnelles dans la prédiction des affects positifs et négatifs, la fatigue, l'engagement, l'apprentissage et la satisfaction vis-à-vis de la formation. Plus précisément, des niveaux élevés de motivation autonome déterminent des niveaux plus élevés d'affects positifs, d'engagement, d'apprentissage, et de satisfaction vis-à-vis de la formation, et des niveaux plus faibles de fatigue au cours de la formation. À l'inverse, des niveaux élevés de motivation contrôlée sont associés à des niveaux plus élevés de fatigue au cours de la formation. Des résultats analogues ont été obtenus au cours de recherches antérieures et confirment l'influence bénéfique de la motivation autonome (Deci et al., 2017 ; Gagné & Deci, 2005), contrairement à la motivation contrôlée (Guay et al., 2008).

Plus généralement, ces résultats enrichissent la littérature sur la motivation en formation en apportant de nouvelles connaissances sur les conditions dans lesquelles les motivations autonome et contrôlée évoluent au cours du temps, et sur leur influence sur la SPT des agents.

## 2. Limites et perspectives de recherche

Bien que ce travail doctoral permette d'affiner notre compréhension des dimensions en lien avec la SPT (e.g., satisfaction des besoins, reconnaissance du supérieur hiérarchique, conflits travail-famille, engagement en formation) par le biais de divers indicateurs de SPT, comme l'état de santé perçu, le stress perçu, l'épuisement émotionnel, ou encore les affects positifs et négatifs, il présente certaines limites qu'il convient de préciser.

Premièrement, nous n'avons mesuré que des aspects spécifiques de la SPT (i.e., état de santé perçu, stress perçu, épuisement émotionnel, affects positifs et affects négatifs), en réponse aux multiples recherches portant sur l'état de santé et le stress physiques des SP (Marien & Michel, 2015 ; Wong et al., 2014 ; Yu et al., 2015). Toutefois, il serait intéressant d'étudier un panel d'indicateurs de SPT beaucoup plus large afin d'offrir aux praticiens des pistes de réflexion plus vastes. Par exemple, il nous semble intéressant d'analyser conjointement l'épuisement

émotionnel, comme proposé dans nos recherches, mais également les deux autres dimensions de l'épuisement professionnel selon la conception de Shirom et Melamed (2006), à savoir la lassitude cognitive et la fatigue physique. Plus particulièrement, examiner les liens qui unissent les différentes expériences de récupération (Hahn, Binnewies, Sonnentag, & Mojza, 2011 ; Kinnunen, Feldt, Siltaloppi, & Sonnentag, 2011 ; Sawhney, Jennings, Britt, & Sliter, 2017) et les trois facettes de l'épuisement professionnel pourrait être intéressant. En fonction des résultats obtenus, des dispositifs préventifs (e.g., sensibilisations aux expériences de récupération) et curatifs (e.g., salle de repos, ou disposant d'un matériel facilitant la récupération) pourraient être proposés pour permettre aux agents de récupérer plus efficacement leur énergie, tout en évitant de faire l'expérience de symptômes résiduels au fil du temps (e.g., irritabilité).

Il pourrait également être utile de mener des recherches examinant conjointement la bien-être subjectif (i.e., hédonique) et le bien-être psychologique (i.e., eudémonique). Comme exposé précédemment, ces deux formes de bien-être peuvent être étudiées de manière complémentaire (Drouin et al., 2019 ; Ryan & Deci, 2001 ; Yukhymenko-Lescroart & Sharma, 2018), dans la mesure où leur relation interdépendante peut aboutir à diverses combinaisons (Keyes, 2005). De tels travaux permettraient d'identifier des profils spécifiques de bien-être, ainsi que les déterminants favorisant l'appartenance aux profils les plus favorables en termes de SPT (i.e., niveaux élevés de bien-être subjectif et psychologique).

En outre, le présent travail doctoral n'a porté que sur des construits relatifs à la SPT (e.g., épuisement émotionnel, affects positifs et négatifs). Cela signifie que nous n'avons pas mesuré de dimensions en lien avec des habitudes de vie ou des comportements de santé comme la consommation de tabac ou d'alcool. Si les recherches portant sur le tabagisme sont plus rares (Haddock, Jitnarin, Poston, Tuley, & Jahnke, 2011 ; Poston, Haddock, Jitnarin, & Jahnke, 2012), de récentes études ont mis en évidence des liens significatifs entre la consommation d'alcool d'une part, et les symptômes dépressifs, le stress post-traumatique, et les risques suicidaires chez les SP

d'autre part (Haddock, Poston, Jahnke, & Jitnarin, 2017 ; Paulus, Vujanovic, Schuhmann, Smith, & Tran, 2017 ; Smith, Gallagher et al., 2018). En effet, la population des SP se révèle tout particulièrement vulnérable en ce qui concerne l'abus d'alcool, notamment au vu des risques inhérents à l'activité (e.g., syndrome de stress post-traumatique, troubles du sommeil : Martin et al., 2017).

Environ 50 % des SP présentent une consommation d'alcool excessive, tandis qu'un tiers rapportent une consommation excessive, mais épisodique (Haddock, Day, Poston, Jahnke, & Jitnarin, 2015). Martin et al. (2017) expliquent que cette consommation, en tant que stratégie d'évitement, a pour objectif de réduire ou de réguler les émotions négatives ressenties. À la lumière de ces travaux, il serait intéressant d'examiner les relations entre les affects positifs et négatifs des personnels des SDIS d'une part, et des comportements de santé comme la consommation d'alcool d'autre part. Il serait également utile pour les praticiens d'identifier des leviers d'action permettant de réguler les affects, comme par le biais de la méditation de pleine conscience (Huang et al., 2019 ; Smith et al., 2011). Par exemple, Denkova, Zanesco, Rogers, & Jha (2020) ont démontré grâce à un protocole de recherche expérimental, que des SP formés à la méditation de pleine conscience (à raison de deux heures par semaine pendant quatre semaines) rapportaient une augmentation de la résilience psychologique, des affects positifs et de l'attention objective sur la tâche, comparativement aux SP n'ayant pas suivi cette formation. De nouvelles recherches pourraient donc être menées en ce sens, afin d'examiner si la méditation de pleine conscience est susceptible d'influencer la consommation d'alcool des SP via les affects positifs et négatifs, ou encore l'épuisement émotionnel et l'état de santé perçu.

Deuxièmement, nous n'avons pu examiner qu'un nombre limité de facteurs en lien avec la santé psychologique (i.e., déterminant en formation : soutien à l'autonomie du formateur ; déterminants individuels : motivation au travail, satisfaction des besoins psychologiques, workaholisme ; déterminant managérial : soutien à l'autonomie et reconnaissance du supérieur

hiérarchique ; et déterminant organisationnel : surcharge de travail), qui restent selon nous particulièrement pertinents au regard des expériences professionnelles vécues au sein des SDIS. Malgré tout, d'autres contraintes (e.g., ambiguïté de rôles, conflits interpersonnels) et ressources (e.g., soutien organisationnel perçu, cohésion d'équipe) professionnelles auraient également pu éclairer notre compréhension de la SPT chez ces personnels. Il aurait par exemple été pertinent de nous intéresser aux effets de la dissonance émotionnelle (i.e., écart perçu entre les émotions ressenties par l'individu et les émotions prescrites par l'organisation : Zapf, 2002) sur des indicateurs de SPT comme l'épuisement professionnel ou la satisfaction au travail. En effet, de nombreuses études ont mis en évidence l'influence néfaste de la dissonance émotionnelle (e.g., diminution de la satisfaction et de l'engagement au travail : Djediat, Battistelli, & Pohl, 2020 ; augmentation de l'épuisement professionnel : Andela, Truchot, & Van der Doef, 2016), et ce auprès de diverses populations (e.g., conseillers en insertion professionnelle : Machado, Desrumaux, & Dose, 2015 ; infirmiers : Delgado, Upton, Ranse, Furness, & Foster, 2017 ; thérapeutes : Kim, Ha, & Jue, 2020). Celles ayant porté sur les SP sont toutefois beaucoup plus rares (Ryu et al., sous presse), alors que leur activité comporte un travail émotionnel incontestable. Plus particulièrement, il est courant pour les SP de faire face à des situations d'urgence pleines d'angoisses, de frustration, de dégoût ou de désarroi (e.g., accident de la route, décès d'un enfant). Or, les résultats de O'Neill et Rothbard (2017) ont montré que 81 % des SP mentionnaient spontanément en entretien que la jovialité ou d'autres équivalents affectifs, correspondaient à des caractéristiques essentielles pour réussir professionnellement. À la lumière de ces différents travaux, il nous semble utile d'examiner la dissonance émotionnelle chez les SP, et à l'issue, de proposer des interventions permettant de développer leur résilience face à ces phénomènes.

Troisièmement, nous avons accordé une place importante aux facteurs managériaux tout au long de ce travail doctoral (i.e., reconnaissance et soutien à l'autonomie des supérieurs), dans l'explication de la SPT des agents. Globalement, nous avons mis en évidence l'existence de

pratiques managériales favorables pour la SPT, d'une part parce qu'elles permettent d'obtenir des niveaux plus élevés de bien-être grâce notamment à la satisfaction des besoins psychologiques et à la motivation autonome, et d'autre part parce qu'elles sont associées à des niveaux plus faibles de mal-être. Dans la continuité de ces travaux, il serait pertinent d'étudier les interactions entre différents comportements de leadership (e.g., leadership authentique, leadership transformationnel, leadership éthique) afin d'étudier les pratiques managériales les plus favorables pour le bien-être et la performance des agents. En effet, une méta-analyse de Hoch, Boomer, Dulebohn et Wu (2018) a mis en évidence des effets différenciés de quatre types de leadership (i.e., leadership authentique, leadership éthique, leadership serviteur et leadership transformationnel) sur la SPT et la performance. Autrement dit, même si l'ensemble de ces comportements de leadership favorisent l'engagement et la satisfaction au travail, mais également une meilleure performance, certains y sont plus fortement associés que d'autres (e.g., le leadership authentique est le comportement le plus favorable à l'engagement organisationnel, le leadership serviteur est la dimension la plus importante dans l'explication des comportements de citoyenneté organisationnelle, le leadership transformationnel est plus fortement relié à la performance au travail). À cet égard, il serait utile, notamment pour les cadres de proximité, de définir les pratiques managériales les plus pertinentes en fonction du contexte et des objectifs fixés.

Quatrièmement, nous avons examiné, au cours de ce travail doctoral, dans quelle mesure certains indicateurs de SPT (i.e., épuisement émotionnel, affects positifs et négatifs) influencent la performance perçue des agents. Nous n'avons cependant tenu compte d'aucun indicateur objectif de performance permettant de limiter les biais de désirabilité sociale (i.e., tendance à déformer les descriptions de soi dans un sens favorable : McCrae & Costa, 1983 ; et à produire une image de soi positive : Tournois, Mesnil, & Kop, 2000). Par exemple, le délai d'intervention (i.e., temp écoulé entre la prise d'appel et l'arrivée des premiers secours), ou la qualité de la prise en charge des victimes, seraient des indicateurs pertinents pour évaluer l'efficacité des SP en



centre de secours. En effet, de telles mesures seraient d'autant plus utiles qu'elles correspondent à des objectifs essentiels, et même prioritaires pour les SDIS, à savoir porter secours le plus rapidement possible, et de manière adéquate, mais ne semblent avoir été examinées dans aucune étude antérieure à notre connaissance. Ces indicateurs renvoient pourtant concrètement à l'utilité publique de la profession, et à des enjeux sociétaux évidents (e.g., secours aux populations vulnérables, gestion de crise). Plus généralement, nous n'avons utilisé au cours de ce travail doctoral que des échelles de mesure auto-rapportées. Bien que nous n'ayons eu recours qu'à des outils dont les qualités psychométriques avaient déjà été maintes fois confirmées, nous proposons que les recherches ultérieures s'appuient sur des données multi-sources (e.g., conflits travail-famille perçus par l'agent lui-même mais aussi par le conjoint ou la conjointe).

Cinquièmement, nos deux dernières études reposaient sur un intervalle de temps relativement court (i.e., quatre mois pour la troisième étude et 14 semaines pour la quatrième étude), ce qui a pu accentuer la stabilité des profils et des trajectoires par rapport à des intervalles de temps plus longs (e.g., un an). Or, il apparaît aujourd'hui essentiel de pouvoir proposer de nouvelles recherches comportant des protocoles à plus long terme. D'une part, cela nous permettrait de déterminer dans quelle mesure une variable, qui est par exemple associée à des niveaux élevés de motivation et de bien-être (e.g., soutien à l'autonomie) à court terme, peut également entraîner des changements significatifs à plus long terme. D'autre part, et dans l'éventualité où les effets de certaines dimensions pourraient perdurer, il nous serait possible de mieux comprendre les mécanismes psychologiques sous-jacents desdits changements. Nous pourrions également identifier les variables les plus explicatives des variations observées selon la période de formation étudiée (e.g., début de formation, fin de formation). Autrement dit, quel est le temps nécessaire pour que l'application de nouvelles pratiques professionnelles soit associée à des modifications significatives en termes de motivation ou de santé psychologique ? Quelles sont les prédicteurs les plus pertinents de ces changements ? Certaines périodes sont-elles plus

favorables au changement que d'autres ? En répondant à de telles questions, nous pourrions encourager les praticiens à adopter certains comportements plutôt que d'autres, tout en tenant compte de cette temporalité.

Finalement, nous n'avons interrogé que des personnels des SDIS en France, à savoir les SPP, les SPV, et les PATS, tout au long de ce travail doctoral. Cette spécificité, qui fait la force de ce travail dans une certaine mesure, limite toutefois la généralisation de nos résultats à d'autres populations. Il pourrait être à présent utile de mener de nouvelles recherches auprès de SP issus de différentes cultures. Un tel intérêt s'explique par le fait que, malgré des missions (e.g., gestion des incidents d'urgence) et des risques communs (e.g., toxicité des fumées), les SP sont susceptibles de les vivre différemment. Par exemple, en Angleterre et au Pays de Galles, les effectifs de SPP sont plus élevés qu'en France, et ce en dépit d'un territoire à encadrer plus restreint. À cet égard, il est possible que les SPP exerçant dans ces pays ne soient pas confrontés à la même charge de travail que les SPP français, conduisant potentiellement à des niveaux différents de SPT chez les agents. Par ailleurs, nous avons mené une première étude auprès des SPP, une seconde auprès des SPV et les deux dernières auprès de l'ensemble des statuts qui composent les SDIS (i.e., SPP, SPV et PATS). Néanmoins, nous n'avons pas réalisé d'analyses comparatives nous permettant d'évaluer le poids de chaque facteur (e.g., satisfaction des besoins psychologiques) dans l'explication de la SPT selon le statut considéré. Une telle perspective pourrait être considérée dans des recherches ultérieures afin de donner lieu à des dispositifs interventionnels d'autant plus ciblés, qu'ils tiendraient compte des contraintes et ressources professionnelles propres à chaque statut.

En outre, les contraintes professionnelles des agents des SDIS peuvent être différentes et guère comparables avec d'autres populations de salariés français (e.g., comportements des élèves pour les enseignants, comportements des victimes pour les SP). Pour toutes ces raisons, il nous semble aujourd'hui nécessaire de poursuivre nos recherches, notamment dans une perspective

interculturelle comme proposé dans des études antérieures (e.g., Kehl, Knuth, Hulse, & Schmidt, 2014 ; Pukkala et al., 2014 ; Watkins, Walker, Mol, Jahnke, & Richardson, 2019). De tels travaux auraient un double objectif : 1) ils permettraient de savoir si l'influence des facteurs organisationnels et managériaux communs à l'ensemble des SP (e.g., charge émotionnelle) sur la santé physique et psychologique peut varier d'un pays à l'autre ; et 2) ils permettraient de proposer, éventuellement, des dispositifs d'intervention d'autant plus ciblés, qu'ils seraient fonction du contexte culturel (e.g., formations sur la gestion émotionnelle avec des modules et des exercices pratiques distincts selon les pays).

### 3. Poursuite des recherches en matière de QVS : les effets de la crise sanitaire

Si la section précédente souligne l'intérêt de nouveaux projets de recherche sur la SPT chez les agents des SDIS de manière générale, il nous paraît également important de considérer les travaux que nous pourrions être amenés à mener au regard de l'actualité. En effet, nous vivons depuis plusieurs mois maintenant une crise sanitaire tout à fait inattendue, suite à l'évolution pandémique de la COVID-19. Les organisations et les salariés ont été bouleversés dans leurs habitudes professionnelles respectives (e.g., télétravail contraint : Lambert et al., 2020), en raison de la pression générée par l'apparition d'un phénomène inconnu (e.g., crainte d'être infecté par le coronavirus, ou d'infecter ses proches), mais également générée par l'augmentation ou la diminution excessive de la charge de travail. Si l'un des corps professionnels les premiers touchés par cette crise correspond naturellement aux personnels soignants (Hu & Huang, 2020 ; Ripp, Peccoralo, & Charney, 2020), les SP ont toutefois, eux aussi, fait l'expérience d'une période pleine de doutes. Comme de nombreuses autres organisations du secteur public ou privé, les SDIS sont assurément interpellés quant aux moyens les plus efficaces pour protéger l'intégrité physique et psychologique de leurs personnels : mise à disposition d'un matériel de protection (e.g., kits infectieux, masques, blouses), mise en place du télétravail ou d'autorisations spéciales d'absence

pour les personnes considérées à risque, etc.. Néanmoins, les expériences professionnelles et émotionnelles vécues ont été extrêmement différentes d'une personne à l'autre, de sorte que chacun a fait face à une combinaison de contraintes professionnelles et personnelles. Face à un tel constat, comment préserver l'intégrité physique et psychologique de l'agent en période de crise sanitaire, lorsque chacun des collaborateurs vit une expérience différente de son collègue ? Quels dispositifs mettre en place afin de promouvoir la QVS, malgré un contexte anxiogène ? Pour répondre à toutes ces questions, il convient de tenir compte des réalités vécues par chacun des agents et d'identifier des problématiques collectives rencontrées depuis le début de la crise sanitaire. Il convient également d'identifier les problématiques individuelles des agents, afin de proposer des solutions préventives ou correctives si une crise analogue devait se produire.

Pour toutes ces raisons, et afin de ne pas nous reposer sur la seule observation empirique des phénomènes étudiés, il semble nécessaire de conduire différents travaux sur la santé psychologique des agents (i.e., SPP, SPV et PATS) en période de crise sanitaire. Plus précisément, ces études auraient pour objectifs d'identifier des facteurs organisationnels (e.g., soutien organisationnel perçu : Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986 ; Rhoades & Eisenberger, 2002), managériaux (e.g., leadership transformationnel : Carless et al., 2000) ou collectifs (e.g., cohésion d'équipe : Dobbins & Zaccaro, 1986) favorisant des niveaux plus élevés de bien-être (e.g., affects positifs, engagement au travail) et de mal-être (e.g., affects négatifs, épuisement professionnel). Plusieurs études ont déjà mis en évidence des liens significatifs entre plusieurs de ces construits (e.g., entre soutien organisationnel perçu et vigueur : Gillet, Becker et al., 2017 ; entre leadership transformationnel et affects positifs : Wang, Li, & Li, 2017), mais aucune recherche, à notre connaissance, ne semble avoir examiné ces relations dans le cadre d'un contexte sanitaire dégradé.

Or, il pourrait être utile, dans la continuité de ce travail doctoral, d'examiner si les facteurs explicatifs et corrélats identifiés dans la présente thèse, analysés ici au cœur d'un contexte

sanitaire sécurisant, sont plus ou moins fortement associés à la SPT des agents dans un contexte de crise sanitaire mondiale. Par exemple, les agents ont-ils l'expérience d'une surcharge de travail plus intense en période de crise ? Si tel est le cas, les effets de celle-ci sur la SPT sont-ils proportionnels à son augmentation, ou bien exacerbés en raison du contexte ? Parallèlement, dans quelle mesure l'encadrement (e.g., soutien et reconnaissance de la hiérarchie à l'égard des agents) joue-t-il un rôle modérateur dans l'influence des contraintes inhérentes à l'activité en période de crise (e.g., augmentation ou diminution de l'activité opérationnelle) et la SPT des agents ? Autant de questions auxquelles il conviendrait de répondre afin d'approfondir nos connaissances en matière de SPT, dans des contextes spécifiques.

Pour ce faire, il serait utile de proposer un protocole de recherche combinant une approche quantitative (i.e., questionnaires) et une approche qualitative (e.g., entretiens semi-directifs). Cette méthodologie mixte (Bosisio & Santiago-Delefosse, 2014) pourrait se révéler complémentaire. D'une part, les entretiens semi-directifs permettraient d'identifier les principales difficultés vécues depuis le début de la crise sanitaire, les données disponibles dans ce champ étant tout particulièrement parcellaires. D'autre part, les questionnaires permettraient d'analyser le rôle des différents facteurs identifiés lors des entretiens afin de proposer un modèle explicatif de la SPT en période de crise sanitaire. Plus généralement, en fonction des résultats obtenus, différents dispositifs interventionnels pourraient être proposés afin de promouvoir la SPT malgré un contexte dégradé et anxiogène (e.g., formations sur les bonnes pratiques du télétravail).

#### 4. Implications pratiques

Les résultats du présent travail doctoral suggèrent des pistes d'actions précieuses pour les organisations et les praticiens souhaitant promouvoir le bien-être et la performance des agents des SDIS, et à l'inverse, limiter leur mal-être et divers attitudes et comportements individuels critiques. Soulignons par ailleurs que chacune de ces pistes s'est inscrite dans la continuité du

plan d'accompagnement QVS à destination des SDIS, développé pas à pas au cours de ce travail doctoral grâce à la collaboration avec le CNFPT.

Premièrement, ce travail doctoral offre une meilleure compréhension des pratiques managériales permettant de promouvoir la SPT des agents des SDIS, et plus particulièrement des comportements de soutien de l'encadrement. Par exemple, la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation par le biais de la reconnaissance ou du soutien à l'autonomie de la hiérarchie, correspondent à des leviers sur lesquels les cadres de proximité peuvent s'appuyer pour favoriser le bien-être et la performance de leurs équipes. Conformément à nos résultats, diverses recherches expérimentales ont mis en lumière les effets bénéfiques du soutien à l'autonomie (Su & Reeve, 2011), et plus particulièrement dans le milieu éducatif (Cheon, Reeve, Lee, & Lee, 2018 ; Cheon, Reeve, Yu, & Jang, 2014). Par exemple, Reeve, Cheon et Yu (2020) ont montré que les élèves encadrés par un groupe d'enseignants ayant suivi un programme d'intervention dédié au soutien à l'autonomie, rapportaient des niveaux plus élevés de satisfaction du besoin d'autonomie et d'engagement agentique (i.e., action proactive, ciblée et constructive sur le plan éducatif que les élèves initient pour catalyser leur propre apprentissage : Bandura, 2006 ; Reeve, 2013) que les élèves sous la supervision d'un groupe d'enseignants n'ayant pas suivi ce programme. Les résultats de Haerens et al. (2018) ont également révélé, chez des athlètes de haut niveau et des élèves en éducation physique et sportive, que le groupe d'individus associé à des niveaux élevés de soutien à l'autonomie de la part des superviseurs rapportait des niveaux plus élevés de satisfaction des besoins et de motivation autonome. À la lumière de ces travaux, nous invitons les cadres de proximité à tenir compte de l'avis des agents et à prendre confiance en leurs capacités à accomplir de nouvelles tâches, afin de promouvoir cette forme de soutien.

En outre, nous encourageons la mise en place de séances de co-développement professionnel, c'est-à-dire des espaces d'échanges au cours desquels chaque participant peut

exposer ses problématiques professionnelles (Payette & Champagne, 2005). Cette approche s'appuie sur l'intelligence collective et vise l'évolution des pratiques professionnelles de chacun, à travers la compréhension de ses propres pratiques et celles de ses collègues. Cette méthodologie se décline plus précisément en six étapes (Payette & Champagne, 2005) : 1) l'agent expose la problématique de son choix à l'ensemble du groupe ; 2) ses collègues posent les questions nécessaires à la compréhension des enjeux ; 3) le groupe s'accorde ensemble sur l'objectif de la séance et les besoins auxquels ils vont tenter de répondre ; 4) à tour de rôle, chaque collègue fait part à l'agent de ses suggestions, de ses points de vue et de sa propre expérience ; 5) l'agent tient compte des retours de ses collègues et élabore un plan d'actions qui s'appuie sur les solutions proposées et qu'il s'engage à mettre en œuvre pour répondre à sa problématique ; et 6), à tour de rôle, l'ensemble du groupe est invité à exposer succinctement les enseignements qu'il a tirés de la séance.

Certaines étapes devraient permettre de satisfaire les besoins d'autonomie (e.g., étapes 1 et 5) et de compétence (e.g., étape 6). Plus généralement, cette démarche collective peut permettre de satisfaire le besoin d'affiliation des agents, dans la mesure où l'ensemble du groupe s'intéresse aux problématiques rencontrées par leurs collègues et propose des solutions, de sorte qu'apparaissent naturellement des comportements d'entraide. Nous considérons également que le co-développement professionnel, dont l'objectif est de favoriser l'évolution des pratiques professionnelles (Payette & Champagne, 2005), est susceptible de promouvoir le sentiment de compétence des agents participant aux séances à plus ou moins long terme, et plus généralement, leur SPT.

Chez les SP plus particulièrement, ce travail doctoral souligne la nécessité pour les encadrants d'être vigilants aux enjeux liés à la régulation de la charge de travail, au workaholisme, et à la reconnaissance. Nous ne pouvons donc que les encourager à proposer aux agents une charge de travail appropriée à leurs besoins et à leurs capacités, mais également à leurs caractéristiques

individuelles (e.g., risques de s'investir excessivement dans le travail), par le biais par exemple, d'une réflexion sur la répartition des interventions entre les agents. Plus particulièrement, il serait utile d'expérimenter de nouvelles méthodes de travail au sein des centres de secours. À l'heure actuelle, de nombreux centres fonctionnent sur la base d'un système en « piquets fixes » : les agents sont affectés à un véhicule tout au long d'une garde (douze ou vingt-quatre heures), par exemple, le véhicule de secours et d'assistance aux victimes (VSAV). Il est important de souligner toutefois que, dans la mesure où chaque véhicule est destiné à des missions spécifiques (e.g., véhicule de secours routier pour les accidents de la circulation), et où les interventions de secours à personne représentent environ 73 %, contre 7 % d'incendies (Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises, 2019), les agents affectés à un VSAV au cours d'une garde réalisent davantage d'interventions que leurs collègues affectés au fourgon pompe tonne.

Si la répartition du nombre d'interventions est normalement lissée sur l'année, elle ne fait néanmoins l'objet d'aucune vérification. Par conséquent, certains centres ont souhaité se lancer dans diverses expérimentations afin d'évaluer les effets bénéfiques ou néfastes, d'identifier les forces et les écueils, d'autres systèmes de répartition (e.g., piquets tournants, qui consistent à effectuer un roulement, de telle sorte que les agents ne sont plus affectés à un véhicule mais sont sollicités à tour de rôle). Afin d'accompagner cette démarche, nous pourrions proposer de mettre en place un protocole de recherche expérimental et longitudinal, tenant compte des perceptions d'agents en piquets fixes, des perceptions d'agents en piquets tournants, et des perceptions d'agents passant de piquets fixes à piquets tournants. Une telle étude permettrait de suivre l'évolution de la SPT (e.g., épuisement émotionnel, lassitude cognitive, et fatigue physique : Shirom & Melamed, 2006) des SP en fonction des systèmes adoptés, notamment en définissant dans quelle mesure certains systèmes favorisent ou non le sentiment d'équité et la surcharge de travail. En termes d'implications pratiques, elle pourrait également permettre d'orienter certains choix de paramétrages quant au logiciel dédié à l'envoi des secours. En effet, celui-ci pourrait



tenir compte du grade et de l'affectation au véhicule, mais également du nombre d'interventions déjà réalisées par chaque agent ou de son âge, afin d'adapter la charge de travail des uns et des autres et la pénibilité associée.

Deuxièmement, ce travail doctoral souligne l'importance du rôle du formateur en contexte de formation, notamment par le biais de comportements de soutien comme évoqué précédemment (Cheon et al., 2018 ; Reeve et al., 2020). Toutefois, nous reconnaissons le potentiel motivationnel d'une formation portant sur la capacité à animer des entretiens collectifs sur la QVS, de sorte que les résultats de cette étude ne sont peut-être pas généralisables à d'autres formations. En outre, cette formation avait pour objectif de former les stagiaires à des compétences concrètes, directement applicables sur le terrain, tandis que beaucoup d'autres formations portent sur des habitudes de travail, des attitudes et des comportements professionnels plus complexes et plus abstraits (e.g., gestion des conflits, soutien managérial). Aelterman, Vansteenkiste, Van Keer et Haerens (2016) ont montré, en contexte de formation, que la satisfaction des besoins psychologiques influençait positivement l'évolution des croyances des enseignants concernant l'efficacité et la possibilité de mettre en place des comportements de soutien à l'autonomie auprès des élèves. Autrement dit, lorsque les enseignants se sentaient autonomes, compétents, et reliés aux autres stagiaires, ils considéraient que le soutien à l'autonomie était plus efficace et facile à mettre en œuvre en fin de formation comparativement au début de celle-ci. La satisfaction des besoins influençait aussi positivement l'intention des enseignants à adopter les comportements de soutien à l'autonomie auprès de leurs élèves.

À la lumière de tels travaux, nous pourrions proposer un programme de formation sur des compétences abstraites (e.g., compétences émotionnelles : Mikolajczak, 2014) chez les personnels des SDIS afin de mieux comprendre les effets du soutien à l'autonomie des formateurs sur leur engagement et la qualité de leur apprentissage en formation. Un tel programme aurait pour intérêt de développer et de renforcer des compétences complexes et nécessitant l'adoption

de nouveaux comportements professionnels, non moins essentiels au regard des contraintes inhérentes à l'activité des agents (e.g., gestion des incidents d'urgence, des risques suicidaires et des conflits interpersonnels). Aussi, cela pourrait nous permettre d'identifier les principaux facteurs explicatifs favorisant l'adoption de ces comportements, et *in fine*, une meilleure gestion des affects négatifs et de leurs effets sur le fonctionnement des agents. Plus concrètement, cela pourrait se traduire par le développement de certaines compétences comme le fait de s'exprimer convenablement sur les émotions ressenties (e.g., limiter les comportements violents en cas de colère). Les comportements inadéquats au travail auprès des pairs comme des usagers, mais également les risques de conflits interpersonnels pourraient alors être réduits (Keller, 2018 ; Mikolajczak, 2014).

Pour conclure, nous avons pu constater tout au long de ce travail doctoral que l'état affectif de l'agent était un indicateur important de la santé psychologique. À cet égard, il serait pertinent de proposer des actions rapides et concrètes permettant d'en tenir compte. Cela pourrait se traduire par des groupes de parole visant l'expression des affects de chacun (De Soir, 1999) pour l'ensemble des personnels. En effet, s'il est aujourd'hui courant de retrouver, parmi les agents du Service de Santé et de Secours Médical des SDIS, des psychologues en charge des débriefings psychologiques faisant suite à une intervention affectivement difficile, nous encourageons les organisations à ne pas se limiter aux actions curatives. À la lumière des contraintes affectives vécues par les SP, il conviendrait, en effet, d'accompagner ces personnels, si ce n'est fréquemment, au moins de manière régulière, dans l'expression et l'accueil des affects effectivement vécus. Car, si certains auteurs soulignent que des états affectifs puissent être réprimés en intervention (e.g., dégoût, frustration) dans un premier temps (De Soir, 1999), comment favoriser son accueil et sa prise en compte dans un second temps ?

Une piste de réflexion pourrait concerner la mise en place d'entretiens de soutien à destination des agents, animés par des pairs formés à cet exercice (De Soir, 1999). En effet, De

Soir (1999) présente les possibilités de prévention et de traitement du stress post-traumatique grâce à la création d'un réseau d'équipes de gestion de crise capables d'apporter un soutien préliminaire aux SP. Ces équipes pourraient être constituées d'agents volontaires, qui correspondraient à des référents internes prédisposant de compétences humaines essentielles (e.g., écoute active). De récents travaux (Teneau & Lemoine, 2019) s'intéressent, par exemple, aux générateurs de bienveillance en entreprise (i.e., *toxic handlers*), et plus particulièrement aux porteurs de compassion capables de se représenter, de comprendre, d'accueillir et d'accompagner la souffrance de l'autre, et qui luttent de manière concrète contre cette souffrance en aidant les personnes à examiner les moyens dont elles disposent pour se sentir mieux. Cette capacité inconditionnelle pourrait être consolidée par le biais d'une formation sur l'écoute active, la reformulation, et l'identification des ressources de l'individu. De telles pratiques pourraient peut-être permettre l'adoption de nouvelles routines de travail. Plus généralement, nous encourageons les SDIS, l'encadrement et les praticiens, à tenir compte de l'état affectif de leurs équipes et d'être vigilants aux signaux faibles (e.g., irritabilité, démotivation) que les membres de celles-ci sont susceptibles de manifester.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adès, J., & Lejoyeux, M. (2001). *Encore plus ! Jeux, sexe, travail. argent*. Paris, France : Odile Jacob.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago, IL, US: Dorsey.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall.
- Abbas, M., & Raja, U. (2019). Challenge-hindrane stressors and job outcomes: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Business and Psychology*, 34, 189-201.
- Abbasi, M.M., & Janjua, S.Y. (2016). The mediating effect of job stress on work overload and organizational performance in the banking industry. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 9, 376-387.
- Abbasi, S.M., Hollman, K.W., & Hayes, R.D. (2008). Bad bosses and how not to be one. *Information Management Journal*, 42, 52-56.
- Abildgaard, J.S., Nielsen, K., & Sverke, M. (2018). Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring. *Work & Stress*, 32, 105-123.
- Aboagye, E., Björklund, C., Gustafsson, K., Hagberg, J., Aronsson, G., Marklund, S.,... Bergström, G. (2019). Exhaustion and impaired work performance in the workplace: Associations with presenteeism and absenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61, 438-444.
- Abrard, S., Bertrand, M., De Valence, T., & Schaupp, T. (2019). French firefighters exposure to Benzo[a]pyrene after simulated structure fires. *International Journal of Hygiene and Environmental Health*, 222, 84-88.
- AbuAlRub, R.F., & Al-Zaru, I.M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 16, 227-236.

- Adil, A., & Kamal, A., (2016). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job-related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31, 1-21.
- Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Van Keer, H., & Haerens, L. (2016). Changing teachers' beliefs regarding autonomy support and structure: The role of experienced psychological need satisfaction in teacher training. *Psychology of Sport and Exercise*, 23, 64-72.
- Ahola, K., Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Mutanen, P. (2014). Relationship between burnout and depressive symptoms: A study using the person-centred approach. *Burnout Research*, 1, 29-37.
- Akafo, V., & Boateng, P.A. (2015). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. *European Journal of Business and Management*, 7, 112-124.
- Alam, M., & Singh, P. (sous presse). Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor-employee dyads. *Human Resource Management Review*.
- Alarcon, G.M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 549-562.
- Albert, É., Bellinghausen, L., Collange, J., & Soula, M.C. (2010). Mesurer le stress professionnel. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 71, 130-138.
- Albloush, A., Ahmad, A., Yusoff, Y.M., & Mat, N.H.N. (2019). The impact of organizational politics on job performance: Mediating role of perceived training opportunities. *International Journal of Business and Society*, 20, 657-674.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W.B., Caprara, G.V., & Consiglio, C. (2015). From positive orientation to job performance: The role of work engagement and self-efficacy beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16, 767-788.
- Alfano, N., Bertolucci, M., Saint Jonsson, A., & Tiberghien, B. (2018). Accès aux soins en contexte de désertification médicale : un rôle tampon joué par la "chaîne de secours" ? Le cas des sapeurs-pompiers français. *Gestion et Management Public*, 6, 51-70.
- Ali, R., & Ahmed, M.S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: An empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5, 270-279.
- Almalki, M.J., FitzGerald, G., & Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research*, 12, 314.

- Almarshad, S., Toukabri, M., & Yillah, M.S. (2019). Quality of work life as a determinant of social responsibility in the public sector: The case of the governmental sector of the Northern Borders Region in Saudi Arabia. *European Journal of Sustainable Development, 8*, 82-98.
- Altaf, A., & Awan, M.A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics, 104*, 93-99.
- Alves, S., & Culié, J.D. (2016). Comment expliquer le départ volontaire des chercheurs ? *Management et Avenir, 84*, 31-51.
- American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders - text revision* (4<sup>th</sup> ed.). Washington, DC, US: American Psychiatric Association.
- Andela, M., Truchot, D., & Van der Doef, M. (2016). Job stressors and burnout in hospitals: The mediating role of emotional dissonance. *International Journal of Stress Management, 23*, 298-317.
- Andreassen, C., Ursin, H., & Eriksen, H. (2007). The relationship between strong motivation to work, "workaholism", and health. *Psychology and Health, 22*, 615-629.
- Arens, A.K., & Morin, A.J.S. (2016). Relations between teachers' emotional exhaustion and students' educational outcomes. *Journal of Educational Psychology, 108*, 800-813.
- Armon, G., Melamed, S., Shirom, A., & Shapira, I. (2010). Elevated burnout predicts the onset of musculoskeletal pain among apparently healthy employees. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 399-408.
- Arnetz, J., Hamblin, L.E., Sudan, S., & Arnetz, B. (2018). Organizational determinants of workplace violence against hospital workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 60*, 693-699.
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health, 54*, 502-509.
- Asfaw, A.G., Chang, C.C., & Ray, T.K. (2014). Workplace mistreatment and sickness absenteeism from work: Results from the 2010 National Health Interview survey. *American Journal of Industrial Medicine, 57*, 202-213.
- Austin, S. Fernet, C., Trépanier, S.G., & Lavoie-Tremblay, M. (2020). Fatigue in new registered nurses: A 12-month cross-lagged analysis of its association with work motivation, engagement, sickness absence, and turnover intention. *Journal of Nursing Management, 28*, 606-614.
- Azar, B. (2011). Positive psychology advances, with growing pains. *Monitor on Psychology, 42*, 32-36.

- Baard, P.P., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N.J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing, 85*, 480-492.
- Babic, A., Gillis, N., & Hansez, I. (2020). Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support and recognition from supervisors. *South African Journal of Industrial Psychology, 46*, 1628.
- Baeriswyl, S., Krause, A., Elfering, A., & Berset, M. (2017). How workload and coworker support relate to emotional exhaustion: The mediating role of sickness presenteeism. *International Journal of Stress Management, 24*, 52-73.
- Baeriswyl, S., Krause, A., & Schwaninger, A. (2016). Emotional exhaustion and job satisfaction in airport security officers - Work-family conflict as mediator in the job demands-resources model. *Frontiers in Psychology, 7*, 663.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Management Psychology, 22*, 309-328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, 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. & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*, 393-417.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Oerlemans, W., & Sonnentag, S. (2013). Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 87-107.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & ten Brummelhuis, L.L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 555-564.

- 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., & Sanz-Vergel, A.I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior, 83*, 397-409.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*, 187-200.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping, 21*, 309-324.
- Ballesteros-Leiva, F., Poilpot-Rocaboy, G., & St-Onge, S. (2016). Les relations entre les perceptions des conflits et des enrichissements travail-famille et le bien-être. *Revue de gestion des ressources humaines, 2*, 5-20.
- Ballinger, G., Craig, E., Cross, R., & Gray, P. (2011). A stitch in time saves nine: Leveraging networks to reduce the costs of turnover. *California Management Review, 53*, 111-133.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist, 44*, 1175-1184.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY, US: W.H. Freeman & Co.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science, 1*, 164-180.
- Barel, Y., Salladarre, F., & Frémeaux, S. (2009). Autonomie du salarié et intention de départ. *Revue des Sciences de Gestion, 237/238*, 27-34.
- Barling, J., & Frone, M.R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health, 33*, 211-222.
- Baron, R.A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review, 33*, 328-340.
- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly, 47*, 644-675.



- Bartlett, B.A., Jardin, C., Martin, C., Tran, J.K., Buser, S., Anestis, M.D., Vujanovic, A.A. (2018). Posttraumatic stress and suicidality among firefighters: The moderating role of distress tolerance. *Cognitive Therapy and Research*, *42*, 483-496.
- Batt, R. (2002). Managing customer service: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, *45*, 587-597.
- Bauer, K.N., Orvis, K.A., Ely, K., & Surface, E.A. (2015). Re-examination of motivation in learning contexts: Meta-analytically investigating the role type of motivation plays in the prediction of key training outcomes. *Journal of Business and Psychology*, *31*, 33-50.
- Baumeister, R., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*, 497-529.
- Baumeister, R.F., & Vohs, K.D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, *1*, 1-11.
- Becker, T.E., & Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test summary. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 177-190.
- Beier, M.E., & Kanfer, R. (2009). Motivation in training and development: A phase perspective. In S.W.J. Kozlowski & E. Salas (Eds.), *Learning, training, and development in organizations* (pp. 65-97). New York, NY, US: Psychology Press.
- Béjean, S., & Sultan-Taieb, H. (2005). Modelling the economic burden of diseases imputable to stress at work. *European Journal of Health Economics*, *50*, 16-23.
- Bellinghausen, L., Collange, J., Botella, M., Emery, J.L., & Albert, E. (2009). Validation factorielle de l'échelle française de stress perçu en milieu professionnel. *Santé publique*, *21*, 365-373.
- Belleville, K., Dubreuil, P., & Courcy, F. (2020). L'utilisation des forces au travail et les comportements proactifs et de citoyenneté organisationnelle : examen du rôle médiateur du bien-être. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *37*, 16-31.
- Bennett A.A., Bakker A.B., & Field J.G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *39*, 262-275.
- Berglas, S. (2004). Treating workaholism. In R.H. Coombs (Ed.), *Handbook of addictive disorders: A practical guide to diagnosis and treatment* (pp. 383-407). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E.J. (2010). Recovery during the weekend and fluctuations in weekly job performance: A week-level study examining intra-individual relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 419-441.

- Black, A.E., & Deci, E.L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education, 84*, 740-756.
- Bledow, R., Rosing, K., & Frese, M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal, 56*, 432-450.
- Blegen, M.A., Goode, C.J., Johnson, M., Mass, M.L., McCloskey, J.C., & Moorhead, S.A. (1992). Recognizing staff nurse job performance and achievements. *Research in Nursing and Health, 15*, 57-66.
- Boamah, S.A., & Laschinger, H. (2016). The influence of areas of worklife fit and work-life interference on burnout and turnover intentions among new graduate nurses. *Journal of Nursing Management, 24*, 164-174.
- Boffa, J.W., Stanley, I.H., Hom, M.A., Norr, A.M., Joiner, T.E., Schmidt, N.B. (2017). PTSD symptoms and suicidal thoughts and behaviors among firefighters. *Journal of Psychiatric Research, 84*, 277-283.
- Boies, K., & Howell, J.M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *Leadership Quarterly, 17*, 246-257.
- Bordron, A., Massoubre, C., Lang, F., Grosselin, A., & Billard, S. (2013). Évaluation de la santé psychique d'un échantillon de pompiers ligériens : étude transversale descriptive. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 74*, 289-293.
- Borg, V., Kristensen, T.S., & Burr, H. (2000). Work environment and changes in self-rated health: a five year follow-up study. *Stress Medicine, 16*, 37-47.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmit & W.C. Borman (Eds.), *Personal Selection in Organizations*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Bosisio, F., & Santiago-Delefosse, M. (2014). Intérêts et limites de l'utilisation d'une méthodologie mixte : à propos d'une recherche en psychologie de la santé. *Pratiques psychologiques, 20*, 39-53.
- Boudrias, J.S., & Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail: Développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du Travail et des Organisations, 12*, 119-138.
- Bouteyre, E. (2009). L'addiction au travail. Dans I. Varescon (Ed.), *Les addictions comportementales* (pp. 205-235). Bruxelles, Belgique : Éditions Mardaga.

- Brun, J.P. (2009). *Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Brun, J.P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion, 30*, 79-88.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management, 19*, 716-730.
- Buelens, M., & Poelmans, S.A.Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism. Demographic, motivational and organizational correlates. *Journal of Organizational Change Management, 17*, 440-458.
- Burakova, M., Ducourneau, J., Gana, K., & Dany, L. (2014). Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires en France. *Psychologie Française, 59*, 273-299.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 169-198.
- Byron, K., Peterson, S.J., Zhang, Z., & LePine, J.A. (2016). Realizing challenges and guarding against threats: Interactive effects of regulatory focus and stress on performance. *Journal of Management, 20*, 1-27.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2019). The relationship between organizational dehumanization and outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61*, 699-703.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being. *Career Development International, 19*, 813-835.
- 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* (Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Carless, S., Wearing, A., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*, 389-405.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Grzywacz, J.G., Tepper, B., & Whitten, D. (2013). Work-family balance and supervisor appraised citizenship behavior: The link of positive affect. *Journal of Behavioral and Applied Management, 14*, 87-106.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies, 44*, 972-992.

- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2019). How psychological capital mediates between study-related positive emotions and academic performance. *Journal of Happiness Studies, 20*, 605-617.
- Carson, R.L., Baumgartner, J.J., Matthews, R.A., & Tsouloupas, C.N. (2010). Emotional exhaustion, absenteeism, and turnover intentions in childcare teachers: Examining the impact of physical activity behaviors. *Journal of Health Psychology, 15*, 905-914.
- Carter, N.T., Guan, L., Maples, J.L., Williamson, R.L., & Miller, J.D. (2015). The downsides of extreme conscientiousness for psychological well-being: The role of obsessive compulsive tendencies. *Journal of Personality, 84*, 510-522.
- Casper, W.J., Vaziri, H., Wayne, J.H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology, 103*, 182-214.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*, 65-74.
- Caverley, N., Cunningham, J.B., & MacGregor, J.N. (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization. *Journal of Management Studies, 44*, 304-319.
- Centre National de la Fonction Publique Territoriale (2016). *Performance et qualité de vie au travail dans les SDIS*. Engagement de partenariat entre le CNFPT et le SDIS du Grand Centre.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., & Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140*, 980-1008.
- Cerclé, A., Gadéa, C., Hartmann, A., & Lourel, M. (2008). Analyse typologique et factorielle du stress perçu mesuré à l'aide de l'échelle PSS. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 58*, 227-239.
- Chakroun, R. (2012). Le workaholisme : addiction au travail ou travail sur l'addiction ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 73*, 896-902.
- Chan, M.H.-m., Gerhardt, M., & Feng, X. (2020). Measurement invariance across age groups and over 20 years' time of the Negative and Positive Affect Scale (NAPAS). *European Journal of Psychological Assessment, 36*, 537-544.
- Chan, D.K.C., & Hagger, M.S. (2012). Autonomous forms of motivation underpinning injury prevention and rehabilitation among police officers: An application of the trans-contextual model. *Motivation and Emotion, 36*, 349-364.

- Chan, D.K.C., Webb, D., Ryan, R.M., Tang, T.C.W., Yang, S.X., Ntoumanis, N., & Hagger, M.S. (2017). Preventing occupational injury among police officers: Does motivation matter? *Occupational Medicine*, *67*, 435-441.
- Chandola, T., Brunner, E., & Marmot, M. (2006) Chronic stress at work and the metabolic syndrome: prospective study. *British Medical Journal*, *332*, 521-525.
- Chang, M.L. (2009). An appraisal perspective of teacher burnout: Examining the emotional work of teachers. *Educational Psychology Review*, *21*, 193-218.
- Chang, J.Y., Choi, J.N., & Kim, M.U. (2008). Turnover of highly educated R&D professionals: The role of pre-entry cognitive style, work values and career orientation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*, 299-317.
- Chang, Y., Leach, N., & Anderman, E.M. (2015). The role of perceived autonomy support in principals' affective organizational commitment and job satisfaction. *Social Psychology Education*, *18*, 315-336.
- Chaupain-Guillot, S., & Guillot, O. (2011). Les déterminants individuels de l'absentéisme au travail. *Revue Économique*, *62*, 419-427.
- Chen, G., Gully, S.M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, *4*, 62-68.
- Chen, Y., Li, S., Xia, Q., & He, C. (2017). The relationship between job demands and employees' counterproductive work behaviors: The mediating effect of psychological detachment and job anxiety. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1890.
- Chen, J.C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organizational Development Journal*, *29*, 572-582.
- Cheng, Y., Chen, I.S., Chen, C.J., Burr, H., & Hasselhorn, H.M. (2013). The influence of age on the distribution of self-rated health, burnout and their associations with psychosocial work conditions. *Journal of Psychosomatic Research*, *74*, 213-220.
- Cheon, S.H., Reeve, J., Lee, Y., & Lee, J.W. (2018). Why autonomy-supportive interventions work: Explaining the professional development of teachers' motivating style. *Teaching and Teacher Education*, *69*, 43-51.
- Cheon, S.H., Reeve, J., Lee, Y., Ntoumanis, N., Gillet, N., Kim, B.R., & Song, Y.G. (2019). Expanding autonomy psychological need states from two (satisfaction, frustration) to three (dissatisfaction): A classroom-based intervention study. *Journal of Educational Psychology*, *111*, 685-702.

- Cheon, S.H., Reeve, J., Yu, T.H., & Jang, H.R. (2014). The teacher benefits from giving autonomy support during physical education instruction. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 36*, 331-346.
- Chevalier, A., & Goldberg, M. (1992). L'absence au travail : indicateur social ou indicateur de santé ? *Sciences Sociales et Santé, 10*, 47-65.
- Cho, S.H., Lee, J.Y., You, S.J., Song, K.J., & Hong, K.J. (2020). Nurse staffing, nurses prioritization, missed care, quality of nursing care, and nurse outcomes. *International Journal of Nursing Practice, 26*, 12803.
- Choi, C.H., Kim, T.T., Lee, G., & Lee, S.K. (2014). Testing the stressor-strain-outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management, 36*, 272-285.
- Chung, E.K., Jung, Y., & Sohn, Y.W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety Science, 98*, 89-97.
- Ciarrochi, J., Morin, A.J.S., Sahdra, B.K., Litalien, D., & Parker, P.D. (2017). A longitudinal person-centered perspective on youth social support: Relations with psychological wellbeing. *Developmental Psychology, 53*, 1154-1169.
- Cieslak, R., Shoji, K., Douglas, A., Melville, E., Luszczynska, A., & Benight, C.C. (2014). A meta-analysis of the relationship between job burnout and secondary traumatic stress among workers with indirect exposure to trauma. *Psychological Services, 11*, 75-86.
- Clark, M.A., Michel, J.S., Stevens, G.W., Howell, J.W., & Scruggs, R.S. (2014). Workaholism, work engagement and work-home outcomes: Exploring the mediating role of positive and negative emotions. *Stress and Health, 30*, 287-300.
- Clark, M., Michel, J., Zhdanova, L., Pui, S., & Baltes, B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management, 42*, 1836-1873.
- Clark, M.A., Smith, R.W., & Haynes, E.J. (2020). The Multidimensional Workaholism Scale: Linking the conceptualization and measurement of workaholism. *Journal of Applied Psychology. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1037/apl0000484>
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). Mutual recognition respect between leaders and followers: Its relationship to follower job performance and wellbeing. *Journal of Business Ethics, 141*, 163-178.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior, 24*, 386-396.

- Cohen, S., & Williamson, G.M. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. In S. Spacapan, & S. Oskamp (Eds.), *The social psychology of health: Claremont Symposium on Applied Social Psychology* (pp. 31-67). Newbury Park, CA, US: Sage.
- Cohn, M.A., Fredrickson, B.L., Brown, S.L., Mikels, J.A., & Conway, A.M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion, 9*, 361-368.
- Colas-Benayoun, M.D. (2005). Les addictions comportementales : étude en milieu professionnel aéronautique. *Alcoologie et Addictologie, 27*, 211-216.
- Collange, J., Bellinghausen, L., Chappé, J., Saunder, L., & Albert, E. (2013). Stress perçu : à partir de quel seuil devient-il un facteur de risque pour les troubles anxiodépressifs ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 74*, 7-15.
- Collins, L.M., & Lanza, S.T. (2010). *Latent class and latent transition analysis: With applications in the social, behavioral, and health sciences*. New York, NY, US: Wiley.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Alessandri, G., & Schaufeli, W.B. (2013). Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. *Work & Stress, 27*, 22-42.
- Conway, A.M., Tugade, M.M., Catalino, L.I., & Fredrickson, B.L. (2013). The broaden-and-build theory of positive emotions: Form, function, and mechanisms. In S.A. David, I. Boniwell, & A.C. Ayers (Eds.), *The Oxford handbook of happiness* (pp. 17-34). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18*, 621-656.
- Migaud, D., de Kersauson, C., & Bertrand, J.M. (2011). *Les Services Départementaux d'Incendie et de Secours*. Paris, France : Cour des Comptes.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834-848.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*, 160-169.

- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I.S. (2006). *A life worth living: Contributions to positive psychology*. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Curry, D.H., Caplan, P., & Knuppel, J. (1994). Transfer of training and adult learning (TOTAL). *Journal of Continuing Social Work Education, 6*, 8-14.
- Dåderman, A.M., & Basinska, B.A. (2016). Job demands, engagement, and turnover intentions in polish nurses: the role of work-family interface. *Frontiers in Psychology, 7*, 1621.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies, 13*, 659-684.
- Daniels, R.D., Bertke, S., Dahm, M.M., Yiin, J.H., Kubale, T.L., Hales, T.R.,... Pinkerton, L.E. (2015). Exposure-response relationships for select cancer and non-cancer health outcomes in a cohort of US firefighters from San Francisco, Chicago and Philadelphia (1950-2009). *Occupational and Environmental Medicine, 72*, 699-706.
- Daniels, K., Glover, J., & Mellor, N. (2014). An experience sampling study of expressing affect, daily affective well-being, relationship quality and perceived performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 781-805.
- Daniels, K., & Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine, 50*, 304-309.
- Daniels, R.D., Kubale, T.L., Yiin, J.H., Dahm, M.M., Hales, T.R., Baris, D.,... Pinkerton, L.E. (2014). Mortality and cancer incidence in a pooled cohort of US firefighters from San Francisco, Chicago and Philadelphia (1950-2009). *Occupational and Environmental Medicine, 71*, 398-404.
- Danish, R.Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management, 5*, 159-167.
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 293-318.
- Daud, N. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms. *International Journal of Business and Management, 5*, 75-82.
- De Beer, L., Pienaar, J., & Rothmann, S. (2015). Work overload, burnout, and psychological ill-health symptoms: A three-wave mediation model of the employee health impairment process. *Anxiety, Stress, & Coping, 29*, 387-399.



- De Bloom, J., Geurts, S.A.E., & Kompier, M.A.J. (2012). Effects of short vacations, vacation activities and experiences on employee health and well-being. *Stress and Health, 28*, 305-318.
- De Bloom, J., Geurts, S.A.E., Taris, T.W., Sonnentag, S., de Weerth, C., & Kompier, M.A.J. (2010). Effects of vacation from work on health and well-being: Lots of fun, quickly gone. *Work & Stress, 24*, 196-216.
- De Charms, R.C. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York, NY, US: Academic Press.
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies, 48*, 1562-1569.
- De Simone, S., Cicotto, G., & Lampis, J. (2016). Occupational stress, job satisfaction and physical health in teachers. *European Review of Applied Psychology, 66*, 65-77.
- De Soir, E. (1999). La gestion du stress traumatique chez les sapeurs-pompiers et les ambulanciers. Expériences avec le debriefing psychologique en Belgique. *Médecine de Catastrophe - Urgences Collectives, 2*, 139-152
- De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence? *Australian Psychologist, 51*, 18-31.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY, US: Plenum.
- Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580-590.
- Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C., & Leone, D.R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality, 62*, 119-142.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2008a). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies, 9*, 1-11.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2008b). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology, 49*, 182-185.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008c). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology, 49*, 14-23.

- Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Deeprose, D. (1994). *How to recognise and reward employees*. New York, NY, US: AMACOM.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Malakoff, France : Éditions du Seuil.
- Dejours, C. (2015). *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Montrouge, France : Bayard Éditions.
- Dekkers-Sánchez, P.M., Hoving, J.L., Sluiter, J.K., & Frings-Dresen, M.H. (2008). Factors associated with long term sick leave in sick listed employees: A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 65, 153-157.
- Del Líbano, M., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2012). About the dark and bright sides of self-efficacy: Workaholism and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 688-701.
- Delgado, C. Upton, D, Ranse, K, & Foster, K. (2017). Nurses' resilience and the emotional labour of nursing work: An integrative review of empirical literature. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 71-88.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., & Bulters, A.J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131-149.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 96-107.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 423-441.
- 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.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York, NY, US: Psychology Press.

- Demerouti, E., Le Blanc, P.M., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International, 14*, 50-68.
- Denkova, E., Zanesco, A.P., Rogers, S.L., & Jha, A.P. (2020). Is resilience trainable? An initial study comparing mindfulness and relaxation training in firefighters. *Psychiatry Research, 285*, 112794.
- Djediati, A., Battistelli, A., & Pohl, S. (2020). Dissonance émotionnelle et bien-être dans la profession infirmière : le rôle médiateur des stratégies de régulation émotionnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations, 26*, 158-170.
- Derogatis, L.R., Lipman, R.S., Rickels, K., Uhlenhuth, E.H., & Covi, L. (1974). The Hopkins Symptom Checklist (HSCL): A self-report symptom inventory. *Behavioral Science, 19*, 1-15.
- DeSalvo, K.B., Bloser, N., Reynolds, K., He, J., & Muntner, P. (2006). Mortality prediction with a single general self-rated health question meta-analysis. *Journal of General Internal Medicine, 21*, 267-275.
- Desmarais, C., & Abord De Chatillon, E., (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue Française de Gestion, 205*, 71-88.
- Dess, G.G., & Shaw, J.D. (2001). Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review, 26*, 446-456.
- Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: How are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*, 329-347.
- Diallo, T.M.O, Morin, A.J.S., & Lu, H. (2016). Impact of misspecifications of the latent variance-covariance and residual matrices on the class enumeration accuracy of growth mixture models. *Structural Equation Modeling, 23*, 507-531.
- Dik, B.J., Steger, M.F., Fitch-Martin, A.R., & Onder, C.C. (2013). Cultivating meaningfulness at work. In C. Routledge & J. Hicks (Eds.), *The experience of meaning in life: Classical perspectives, emerging themes, and controversies* (pp. 363-377). New York, NY, US: Springer.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55*, 34-43.
- Diener, E. (2009). Subjective well-being. *The Science of Well-Being, 37*, 11-58.
- Diener, E., & Chan, M.Y. (2011). Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 3*, 1-43

- Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of a hedonic psychology* (pp. 213-229). New York, NY, US: Russell Sage Foundation.
- Diener, E., Sapyta, J.J., & Suh, E.M. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological Inquiry*, 9, 33-37.
- Diener, E., & Suh, E.M. (2000). *Culture and subjective well-being*. Cambridge, MA, US: The MIT Press.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Dietrich, A., Riberot, J., & Weppe, X. (2016). La discipline, dimension oubliée de l'action en contexte extrême ? L'exemple des sapeurs-pompiers de Paris. *Revue Française de Gestion*, 257, 95-110.
- Direction générale de la comptabilité publique (2003). *Instruction budgétaire et comptable applicable aux Services Départementaux d'Incendie et de Secours. Tome 1, Volume 1, le cadre budgétaire et comptable*. France : Bulletin Officiel de la Comptabilité Publique.
- Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (2018). *Les statistiques des services d'incendie et de secours - Édition 2018*. France : Ministère de l'Intérieur.
- Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (2019). *Les statistiques des services d'incendie et de secours - Édition 2019*. France : Ministère de l'Intérieur.
- Diez, R., & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, 150, 104-112.
- Dobbins, G.H. & Zaccaro, S.J. (1986). The effects of groups cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*, 11, 203-219.
- Dong, Y., Seo, M.G., & Bartol, K.M. (2014). No pain, no gain: An affect-based model of developmental job experience and the buffering effects of emotional intelligence. *Academy of Management Journal*, 57, 1056-1077.
- Dose, É., Desrumaux, P., Sovet, L., & De Bosscher, S. (2018). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseiller-e-s de l'accompagnement professionnel : rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24, 86-107.
- Douesnard, J. (2012). *Métier à risque : la santé psychologique des pompiers*. Québec, QC, Canada : Presses de l'Université du Québec.

- Drouin, P., Bertrand-Dubois, D., Provost Savard, Y., Champagne, É., Londei-Shortall, J., & Dagenais-Desmarais, V. (2019). La relation entre le bien-être eudémonique et hédonique au travail : vers une compréhension de sa direction. *Journal sur l'identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes*, 12, 12-23.
- Dumond, J. (2009). L'absentéisme pour raison de santé : comparaison méthodologique. *Santé Publique*, 21, 25-35.
- Dupret E., & Bocéréan C. (2013). La mesure du stress en milieu professionnel avec l'échelle de stress perçu (Perceived Stress Scale) : pertinence des versions en dix et quatre items. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19, 362-384.
- Dupret, É., Bocéréan, C., Feltrin, M., Chemolle, É., & Lebon, J. (2018). L'échelle de besoin de récupération : adaptation et validation françaises. *Santé Publique*, 30, 445-454.
- Dyrbye, L.N., Shanafelt, T.D., Johnson, P.O., Johnson, L.A., Satele, D.S., & West, C.P. (2019). A cross-sectional study exploring the relationship between burnout, absenteeism, and job performance among American nurses. *BMC Nursing*, 18, 57.
- Eatough, E.M., Chang, C.H., Miloslavic, S.A., & Johnson, R.E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 619-632.
- Edwards, J.R., & Rothbard, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ejlertsson, L., Heijbel, B., Ejlertsson, G., & Andersson, I. (2018). Recovery, work-life balance and work experiences important to self-rated health: A questionnaire study on salutogenic work factors among Swedish primary health care employees. *Work*, 59, 155-163.
- El Akremi, A., Sassi, N. & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations Industrielles*, 64, 662-684.
- Elizur, D., & Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology*, 39, 275-291.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*. Laval, QC, CA : Presses de l'Université de Laval.
- Enders, C.K. (2010). *Applied missing data analysis*. New York, NY, US: Guilford.

- Eriksson, I., Udén, A.L., & Elofsson, S. (2001). Self-rated health. Comparisons between three different measures. Results from a population study. *International Journal of Epidemiology*, 30, 326-333.
- EU-OSHA - European Agency for Safety and Health at Work (2002). *Stress at work*. Luxembourg, Belgique: Office for Official Publication of the European Communities.
- Eum, K.D., Li, J., Jhun, H.J., Park, J.T., Tak, S.W.,... Cho, S.I. (2007). Psychometric properties of the Korean version of the job content questionnaire: data from health care workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80, 497-504.
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B., & Jaramillo, F. (2012). Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32, 89-106.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49, 256-275.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations Industrielles*, 69, 709-731.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : Validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 65, 189-203.
- Fantoni Quinton, S. (2019). Les sapeurs-pompiers volontaires, des travailleurs méconnus ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 80, 125-131.
- Fender R., Mangematin Y., Husson J., George D., & Albrecht A. (2011). Redonner du sens au travail : essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectique*, 8, 51-65.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R.J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26, 213-229.
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal. C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39-56.
- Fernet, C., Litalien, D., Morin, A.J.S., Austin, S., Gagné, M., Lavoie-Tremblay, M., & Forest, J. (2020). On the temporal stability of self-determined work motivation profiles: A latent transition analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 49-63.
- Fernet, C., Trépanier, S.G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job. *Work & Stress*, 29, 11-31.

- Fernet, C., Trépanier, S.G, Demers, M., & Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing Outlook*, *65*, 444-454.
- Ferreira, A.I., da Costa Ferreira, P., Cooper, C.L., & Oliveira, D. (2019). How daily negative affect and emotional exhaustion correlates with work engagement and presenteeism-constrained productivity. *International Journal of Stress Management*, *26*, 261-271.
- Ferreira, R.C., Griep, R.H., Fonseca, M.J., & Rotenberg, L. (2012). A multifactorial approach to sickness absenteeism among nursing staff. *Revista de Saúde Pública*, *16*, 259-268.
- Fida, R., Paciello M., Tramontano, C., Fontaine, R.G., Barbaranelli, C., & Farnese, M.L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotion and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, *130*, 131-144.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior*. Reading, MA, US: Addison-Wesley.
- Flinkman, M., Leino-Kilpi, H., & Salanterä, S. (2010). Nurses' intention to leave the profession: integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, *66*, 1422-1434.
- Fodor, O.C., & Pinteá, S. (2017). The "emotional side" of entrepreneurship: a meta-analysis of the relation between positive and negative affect and entrepreneurial performance. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1-16.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Forest, J., Gagné, M., Fernet, C., Gillet, N., Parenteau, C., Thibault Landry, A.,... Crevier-Braud, L. (2013). L'argent achète-t-il le bonheur et la performance ? Une perspective selon la théorie de l'autodétermination. Dans C. Martin-Krumm, C. Tarquinio, & M.J. Shaar (Eds.), *Psychologie positive en environnement professionnel* (pp. 329-349). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, *25*, 33-36.
- Fountoulakis, K.N., Savopoulos, C., Apostolopoulou, M., Dampali, R., Zaggelidou, E., Karlafti, E.,... Hatzitolios, A. (2015). Rate of suicide and suicide attempts and their relationship to unemployment in Thessaloniki Greece (2000-2012). *Journal of Affective Disorders*, *174*, 131-136.

- Fouquereau, E., Morin, A.J.S., Lapointe, E., Mokoukolo, R., & Gillet, N. (2019). Emotional labor profiles: Associations with key predictors and outcomes. *Work & Stress, 33*, 268-294.
- Fouquereau, E., & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'échelle de satisfaction de vie professionnelle en langue française. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement, 34*, 312-324.
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*, 300-319.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218-226.
- Fredrickson, B.L. (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in Experimental Social Psychology, 47*, 1-53.
- Fredrickson, B.L. (2014). Positive emotions: The good, the bad, the inert, and the complicated. In J. Gruber & J.T. Moskowitz (Eds.), *Positive emotion: Integrating the light sides and dark sides* (pp. 535-538). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Fredrickson, B.L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion, 19*, 313-332.
- Fredrickson, B.L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science, 13*, 172-175.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues, 30*, 159-165.
- Freudenberger, H.J. (1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 12*, 72-83.
- Freyer-Adam, J., Gaertner, B., Tobschall, S., & John, U. (2011). Health risk factors and self-rated health among job-seekers. *BMC Public Health, 11*, 659.
- Friede, A., & Ryan, A.M. (2005). The importance of the individual: How self-evaluations influence the work-family interface. In E.E. Kossek & S.J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (pp. 193-209). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Friedman, S.D., & Lobel, S. (2003). The happy workaholic: A role model for employees. *Academy of Management Executive, 17*, 87-98.
- Friel, J.K., & Stones, M. (1992). Firefighters and heart disease. *American Journal of Public Health, 82*, 1175-1176.
- Frijda, N.H. (1986). *The emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.



- Frijda, N.H. (1994). Varieties of affect: Emotions and episodes, moods, and sentiments. In P. Ekman & R. Davidson (Eds.), *The nature of emotions: Fundamental questions* (pp. 59-67). New York, NY, US: Oxford University Press.
- 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, US: American Psychological Association.
- Frone, M.R., Russell, M., & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*, 65-78.
- Frone, M.R., & Tidwell, M.C.O. (2015). The meaning and measurement of work fatigue: Development and evaluation of the Three-Dimensional Work Fatigue Inventory (3D-WFI). *Journal of Occupational Health Psychology, 20*, 273-288.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*, 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A.K.,... Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*, 178-196.
- Garcia, L.P., Höfelmann, D.A., & Facchini, L.A. (2010). Self-rated health and working conditions among workers from primary health care centers in Brazil. *Cadernos de Saúde Pública, 26*, 971-980.
- Garland, E.L., Fredrickson, B., Kring, A.M., Johnson, D.P., Meyer, P.S., & Penn, D.L. (2010). Upward spirals of positive emotions counter downward spirals of negativity: Insights from the broaden-and-build theory and affective neuroscience on the treatment of emotion dysfunctions and deficits in psychopathology. *Clinical Psychology Review, 30*, 849-864.
- Gayathiri, R., & Ramakrishnan, L. (2013). Quality of work life-Linkage with job satisfaction and performance. *International Journal of Business and Management Invention, 2*, 1-8.
- Gendron, P., Lajoie, C., Laurencelle, L., & Trudeau, F. (2018). Cardiovascular disease risk in female firefighters. *Occupational Medicine, 68*, 412-414.

- Geurts, S.A., Kompier, M.A., Roxburgh, S., & Houtman, I.L. (2003). Does work-home interference mediate the relationship between workload and well-being? *Journal of Vocational Behavior, 63*, 532-559.
- Geurts, S.A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32*, 482-492.
- Ghislieri, C., Gatti, P., Molino, M., & Cortese, C.G. (2017). Work-family conflict and enrichment in nurses: Between job demands, perceived organizational support and work-family backlash. *Journal of Nursing Management, 25*, 65-75.
- Gholami, T., Pahlavian, A.H., Akbarzadeh, M., Motamedzade, M., & Moghaddam, R.H. (2016). The role of burnout syndrome as a mediator for the effect of psychosocial risk factors on the intensity of musculoskeletal disorders: a structural equation modeling approach. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 22*, 283-290.
- Giger, J.C. (2008). Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié, *L'Année Psychologique, 108*, 107-131.
- Gilbert, M.H., Dagenais-Desmarais, V., & St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviors: The role of specificity in predicting employees' psychological health. *Leadership & Organization Development Journal, 38*, 320-332.
- Gilbert, M.H., Desmarais-Dagenais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 61*, 195-203.
- Gilbert, S. L., & Kelloway, E. K. (2018). Leadership, recognition and well-being: A moderated mediational model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 35*, 523-534.
- Gillet, N., Becker, C., Lafrenière, M.A., Huart, I., & Fouquereau, E. (2017). Organizational support, job resources, soldiers' motivational profiles, work engagement, and affect. *Military Psychology, 29*, 418-433.
- Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail. Vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le Travail Humain, 73*, 141-162.
- Gillet, N., Berjot, S., Vallerand, R.J., Amoura, S., & Rosnet, E. (2012). Examining the motivation-performance relationship in competitive sport: A cluster-analytic approach. *International Journal of Sport Psychology, 43*, 79-102.

- Gillet, N., Caesens, G., Morin, A.J.S., & Stinglhamber, F. (2019). Complementary variable- and person-centered approaches to the dimensionality of work engagement: A longitudinal investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*, 239-258.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A.M., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification, and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing, 69*, 2560-2571.
- Gillet, N., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2015). Justice organisationnelle et intentions de quitter : Le rôle médiateur du bien-être eudémonique. *Revue Québécoise de Psychologie, 36*, 127-144.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology, 27*, 437-450.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2015). The effects of job demands and organizational resources through psychological need satisfaction and thwarting. *The Spanish Journal of Psychology, 18*, 1-19.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lafreniere, M.A.K., & Huyghebaert, T. (2016). Examining the roles of work autonomous and controlled motivations on satisfaction and anxiety as a function of role ambiguity. *The Journal of Psychology, 150*, 644-655.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*, 450-460.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice, 44*, 46-55.
- Gillet, N., Huyghebaert-Zouaghi, T., Réveillère, C., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2020). The effects of job demands on nurses' burnout and presenteeism through sleep quality and relaxation. *Journal of Clinical Nursing, 29*, 583-592.
- Gillet, N., Lafrenière, M.A.K., Huyghebaert, T., & Fouquereau, E. (2015). Autonomous and controlled reasons underlying achievement goals: Implications for the 3×2 achievement goal model in educational and work settings. *Motivation and Emotion, 39*, 858-875.

- Gillet, N., Lafrenière, M.A.K., Vallerand, R.J., Huart, I., & Fouquereau, E. (2014). The effects of autonomous and controlled regulation of performance-approach goals on well-being: A process model. *British Journal of Social Psychology, 53*, 154-174.
- Gillet, N., Morin, A.J.S., Choisy, F., & Fouquereau, E. (2019). A person-centered representation of basic need satisfaction balance at work. *Journal of Personnel Psychology, 18*, 113-128.
- Gillet, N., Morin, A.J.S., Cougot, B., & Gagné, M. (2017). Workaholism profiles: Associations with determinants, correlates, and outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*, 559-586.
- Gillet, N., Morin, A.J.S., Huart, I., Odry, D., Chevalier, S., Coillot, H., & Fouquereau, E. (2018). Self-determination trajectories during police officers' vocational training program: A growth mixture analysis. *Journal of Vocational Behavior, 109*, 27-43.
- Gillet, N., Morin, A.J.S., Huyghebaert, T., Burger, L., Maillot, A., Poulin, A., & Tricard, E. (2019). University students' need satisfaction trajectories: A growth mixture analysis. *Learning & Instruction, 60*, 275-285.
- Gillet, N., Morin, A.J.S., Ndiaye, A., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2020). A test of work motivation profile similarity across four distinct samples of employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Early View*.
- Gillet, N., Morin, A.J.S., & Reeve, J. (2017). Stability, change, and implications of students' motivation profiles: A latent transition analysis. *Contemporary Educational Psychology, 51*, 222-239.
- Gillet, N., Rosnet, E., & Vallerand, R.J. (2008). Développement d'une échelle de satisfaction des besoins fondamentaux en contexte sportif. *Canadian Journal of Behavioural Science, 40*, 230-237.
- Gillet, N., & Vallerand, R.J. (2016). Les effets de la motivation sur la performance sportive au regard de la théorie de l'autodétermination : vers une approche intra-individuelle. *Psychologie Française, 61*, 257-271.
- Gillet, N., Vallerand, R.J., & Lafrenière, M.A.K. (2012). Intrinsic and extrinsic school motivation as a function of age. *Social Psychology of Education, 15*, 77-95.
- Gillet, N., Vallerand, R.J., Lafrenière, M.A.K., & Bureau, J.S. (2013). The mediating role of positive and negative affect in the situational motivation-performance relationship. *Motivation and Emotion, 37*, 465-479.
- Gillet, N., Vallerand, R.J., & Rosnet, E. (2009). Motivational clusters and performance in a real-life setting. *Motivation and Emotion, 33*, 49-62.

- Giorgi, F., Mattei, A., Notarnicola, I., Petrucci, C., & Lancia, L. (2018). Can sleep quality and burnout affect the job performance of shift-work nurses? A hospital cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, *74*, 698-708.
- Glasø, L., Vie, T.L., Holmdal, G.R., & Einarsen, S. (2011). An application of affective events theory to workplace bullying: The role of emotions, trait anxiety, and trait anger. *European Psychologist*, *16*, 198-208.
- Goh, Z., Ilies, R., & Wilson, K.S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, *89*, 65-73.
- Goleman, D. (2010). *L'intelligence émotionnelle, tome 2 : cultiver ses émotions pour s'épanouir au travail*. Paris, France : Éditions Robert Laffont.
- Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Paris, France : Ministère du travail, de l'emploi et de la santé.
- Gomez, P.Y. (2016). *Intelligence du travail*. Paris, France : Éditions Desclée de Brouwer.
- Gomez-Baya, D., Mendoza, R., Paino, S., & Gillham, J.E. (2017). A two-year longitudinal study of gender differences in responses to positive affect and depressive symptoms during middle adolescence. *Journal of Adolescence*, *56*, 11-23.
- Gorgievski, M.J., & Bakker, A.B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In S.L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 264-271). Glos, UK: Edward Elgar.
- Gorgievski, M.J., Bakker, A., & Schaufeli, W.B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, *5*, 83-96.
- Gorgievski, M.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., van der Deen, H.B., & Giesen, C.W.M. (2010). Financial problems and psychological distress: Investigating reciprocal effects among business owners. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 513-530.
- Gorgievski, M.J., Moriano, J.A., & Bakker, A.B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, *29*, 106-121.
- Graham, J.W. (2009). Missing data analysis: Making it work in the real world. *Annual Review of Psychology*, *60*, 549-576.
- Grant, A.M., & Berry, J.W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *The Academy of Management Journal*, *54*, 73-96.

- Grant, M., Nurmohamed, S., Ashford, S.J., & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 241-251.
- Grebot, E. (2014). Réflexions sur la notion de workaholisme : pour une approche transactionnelle. *Annales Médico-Psychologiques*, 171, 95-99.
- Green, A.E., Miller, E.A., & Aarons, G.A. (2013). Transformational leadership moderates the relationship between emotional exhaustion and turnover intention among community mental health providers. *Community Mental Health Journal*, 49, 373-379.
- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J.H., & Allen, T.D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (p. 165-183). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Griep, Y., Hyde, M., Vantilborgh, T., Bidee, J., De Witte, H., & Pepermans, R. (2015). Voluntary work and the relationship with unemployment, health, and well-being: A two-year follow-up study contrasting a materialistic and psychosocial pathway perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 190-204.
- Griep R.H., Rotenberg L., Landsbergis P., & Vasconcellos-Silva P.R. (2011). Combined use of job stress models and self-rated health in nursing. *Revista de Saúde Pública*, 45, 145-152.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007) A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent context. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Gros, F., & Lourel, M. (2019). Effet médiateur du conflit travail-famille sur le lien entre satisfaction professionnelle et turnover volontaire. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 80, 1-7.
- Groupe Apicil (2017). *Regards d'experts. Indice de Bien-Être au Travail*© (IBET) - Édition 2017. Consultable sur : [https://www.apicil.com/documents/10184/7752343/Groupe+APICIL\\_IBET\\_+Regards+d%27experts+2017.pdf/a7f6bd8c-0906-61c3-515d-30e213355763](https://www.apicil.com/documents/10184/7752343/Groupe+APICIL_IBET_+Regards+d%27experts+2017.pdf/a7f6bd8c-0906-61c3-515d-30e213355763)

- Grzywacz, J.G., & Carlson, D.S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources, 9*, 455-471.
- Guay, F., Ratelle, C.F., & Chanal, J. (2008). Optimal learning in optimal contexts: The role of self-determination in education. *Canadian Psychology, 49*, 233-240.
- Guédon, D., & Bernaud, J.L. (2015). Le workaholisme dans une université française : une perspective transactionnelle. *Pratiques Psychologiques, 21*, 71-85.
- Gustafsson, H., Carlin, M., Podlog, L., Stenling, A., & Lindwall, M. (2018). Motivational profiles and burnout in elite athletes: A person-centered approach. *Psychology of Sport & Exercise, 35*, 118-125.
- Haag, C. (2019). *La contagion émotionnelle*. Paris, France : Éditions Albin Michel.
- Hackett, R.D., & Guion, R.M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35*, 340-381.
- Haddock, C.K., Day, R.S., Poston, W.S., Jahnke, S.A., & Jitnarin, N. (2015). Alcohol use and caloric intake from alcohol in a national cohort of U.S. career firefighters. *Journal of Studies on Alcohol and Drugs, 76*, 360-366.
- Haddock, C.K., Jitnarin, N., Poston, W.S., Tuley, B., & Jahnke, S.A. (2011). Tobacco use among firefighters in the central United States. *American Journal of Industrial Medicine, 54*, 697-706.
- Haddock, C.K., Poston, W.S.C., Jahnke, S.A., & Jitnarin, N. (2017). Alcohol use and problem drinking among women firefighters. *Women's Health Issues, 27*, 632-638.
- Haerens, L., Vansteenkiste, M., De Meester, A., Delrue, J., Tallir, I., Vande Broeck, G.,... Aelterman, N. (2018). Different combinations of perceived autonomy support and control: Identifying the most optimal motivating style. *Physical Educations and Sport Pedagogy, 23*, 16-36.
- Hahn, V.C., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E.J. (2011). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*, 202-216.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hakanen, J., & Peeters, M. (2015). How do work engagement, workaholism, and the work-to-family interface affect each other? A 7-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 57*, 601-609.
- Hakanen, J.J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work*

- engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 85-101). New York, NY, US: Psychology Press.
- Hakanen, J.J., & Schaufeli, W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*, 415-424.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year crosslagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*, 224-241.
- Halbesleben, J.R.B. (2009). The influence of shift work on emotional exhaustion in firefighters: The role of work-family conflict and social support. *International Journal of Workplace Health Management, 2*, 115-130.
- Halbesleben, J.R.B., & Bowler, W.M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology, 92*, 93-106.
- Hallman, T., Burell, G., Setterlind, S., Oden, A., & Lisspers, J. (2001). Psychosocial risk factors for coronary heart disease, their importance compared with other risk factors and gender differences in sensitivity. *Journal of Cardiovascular Risk, 8*, 39-49.
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters, 6*, 61-70.
- Hanisch, K.A., & Hulin, C.L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of causal model. *Journal of Vocational Behavior, 39*, 110-128.
- Hardy, G.E., Woods, D., & Wall, T.D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology, 88*, 306-314.
- Harris, M.A., Kirkham, T.L., MacLeod, J.S., Tjepkema, M., Peters, P.A., & Demers, P.A. (2018). Surveillance of cancer risks for firefighters, police, and armed forces among men in a Canadian census cohort. *American Journal of Industrial Medicine, 61*, 815-823.
- Harrison T.M. (1985). Communication and participative decision making: An exploratory study. *Personnel Psychology, 1*, 97-116.
- Harrison, D.A., & Price, K.H. (2003). Context and consistency in absenteeism: Studying social and dispositional influences across multiple settings. *Human Resource Management Review, 13*, 203-225.
- Hassard, J., Teoh, K.R.H., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*, 1-17.



- Hauk, M., & Chodkiewicz, J. (2013). The role of general and occupational stress in the relationship between workaholism and work-family/family-work conflicts. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26, 383-393.
- Hausknecht, J.P., & Holwerda, J.A. (2013). When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science*, 24, 210-225.
- Hausknecht, J.P., Trevor, C.O., & Howard, M.J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1068-1075.
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F.,... Stone, P.W. (2006). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 237-263.
- Headley, B., Kelley, J., & Wearing, A. (1993). Dimensions of mental health: Life satisfaction, positive affect, anxiety and depression. *Social Indicators Research*, 29, 63-82.
- Herzberg, F. (1971). *Work and the nature of man*. New York, NY, US: World Publishing.
- Hewitt, P.L., Flett, G.L., & Mosher, S.W. (1992). The perceived stress scale: Factor structure and relation to depression symptoms in a psychiatric sample. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 14, 247-257.
- Hills, D., & Joyce, C. (2014). Workplace aggression in clinical medical practice: Associations with job satisfaction, life satisfaction and self-rated health. *Medical Journal of Australia*, 201, 535-540.
- Hipp, J.R., & Bauer, D.J. (2006). Local solutions in the estimation of growth mixture models. *Psychological Methods*, 11, 36-53.
- Hirigoyen, M.F. (2014). *Le harcèlement moral au travail*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York, NY, US: Plenum.
- Hobfoll, S.E. (2001). The Influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50, 337-421.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.

- Hobfoll, S.E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (2<sup>nd</sup> Ed., pp. 57-81). New York, NY, US: Dekker.
- Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, *44*, 501-529.
- Hockey, G.R.J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, *45*, 73-93.
- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., & Eberly, M. (2008). Turnover & retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, *2*, 231-274.
- Hom, P.W., Lee, T.W., Shaw, J.D., & Hausknecht, J.P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*, 530-545.
- Hom, M.A., Stanley, I.H., Rogers, M.L., Tzoneva, M., Bernert, R.A., & Joiner, T.E. (2016). The Association between sleep disturbances and depression among firefighters: Emotion dysregulation as an explanatory factor. *Journal of Clinical Sleep Medicine*, *12*, 235-245.
- Honkonen, T., Ahola, K., Pertovaara, M., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E.,... Lönnqvist, J. (2006). The association between burnout and physical illness in the general population: Results from the Finnish Health 2000 study. *Journal of Psychosomatic Research*, *61*, 59-66.
- Honneth, A. (2006). *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*. Paris, France : La Découverte.
- Hosie, P., Sharma, P., & Kingshott, R.P.J. (2019). “Happy-performing managers” thesis: Testing the mediating role of job-related affective outcomes on the impact of role stressors on contextual performance. *International Journal of Manpower*, *40*, 356-372.
- Howard, J.L., Gagné, M., Morin, A.J.S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, *95*, 74-89.
- Howladar, M.H.R., Rahman, S., & Uddin, A. (2018). Deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, *11*, 147-184.
- Hox, J.J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York, NY, US: Routledge.

- Hu, X., & Huang, W. (2020). Protecting the psychological well-being of healthcare workers affected by the COVID-19 outbreak: Perspectives from China. *Nursing & Health Sciences, 22*, 837-838.
- Hu, Q., Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2017). How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers. *Stress and Health, 33*, 631-644.
- Huang, C.S., & Simha, A. (2018). The mediating role of burnout in the relationships between perceived fit, leader-member exchange, psychological illness, and job performance. *International Journal of Stress Management, 25*, 26-42.
- Huang, K., Zhang, Q., An, Y., & Xu, W. (2019). The relationship between dispositional mindfulness and PTSD/PTG among firefighters: The mediating role of emotion regulation. *Personality and Individual Differences, 151*, 1-6.
- Huguenotte, V., Andela, M., & Truchot, D. (2016). Développement d'un questionnaire exigences-ressources contextualisé pour une appréhension du burnout des professionnels en EHPAD. *NPG : Neurologie, Psychiatrie, Gériatrie, 16*, 24-31.
- Hunt, S.T. (1996). Generic work behavior: an investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology, 49*, 51-83.
- Hunter, E. M., & Wu, C. (2016). Give me a better break: Choosing workday break activities to maximize resource recovery. *Journal of Applied Psychology, 101*, 302-311.
- Huyghebaert, T., Fouquereau, E., Lahiani, F.J., Beltou, N., Gimenes, G., & Gillet, N. (2018). Examining the longitudinal effects of workload on ill-being through each dimension of workaholism. *International Journal of Stress Management, 25*, 144-162.
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Fernet, C., Lahiani, F.J., Chevalier, S., & Fouquereau, E. (2018). Investigating the longitudinal effects of surface acting on managers' functioning through psychological needs. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*, 207-222.
- Idler, E.L., & Benyamini, Y. (1997). Self-rated health and mortality: A review of twenty-seven community studies. *Journal of Health and Social Behaviour, 38*, 21-37.
- 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.
- Ilies, R., Huth, M., Ryan, A.M., & Dimotakis, N. (2015). Explaining the links between workload, distress, and work-family conflict among school employees: Physical, cognitive, and emotional fatigue. *Journal of Educational Psychology, 107*, 1136-1149.

- Ilgan, A., Özü-Cengiz, Ö., Ata, A., & Akram, M. (2015). The relationship between teachers' psychological well-being and their quality of school work life. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3, 159-181.
- Ingusci, E., Spagnoli, P., Zito, M., Colombo, L., & Cortese, C.G. (2019). Seeking challenges, individual adaptability and career growth in the relationship between workload and contextual performance: A two-wave study. *Sustainability*, 11, 422.
- Iverson, R.D., & Deery, S.J. (2001). Understanding the "personological" basis of employee withdrawal: The influence of affective disposition on employee tardiness, early departure, and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 86, 856-866.
- Jalilian, H., Ziaei, M., Weiderpass, E., Rueegg, C.S., Khosravi, Y., & Kjaerheim, K. (2019). Cancer incidence and mortality among firefighters. *International Journal of Cancer*, 145, 2639-2646.
- Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 20-29.
- Jang, H., Kim, E.J., & Reeve, J. (2016). Why students become more engaged or more disengaged during the semester: A self-determination theory dual-process model. *Learning & Instruction*, 43, 27-38.
- Janssen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfaction with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Janssen, O., Lam, C.K., & Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 787-809.
- Jeličić, H., Phelps, E., & Lerner, R.M. (2009). Missing data methods in longitudinal studies: The persistence of bad practices. *Developmental Psychology*, 45, 1195-1199.
- Jo, I., Lee, S., Sung, G., Kim, M., Lee, S., Park, J., & Lee, K. (2018). Relationship between burnout and PTSD symptoms in firefighters: the moderating effects of a sense of calling to firefighting. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91, 117-123.
- Johns, G. (1994). How often were you absent? a review of the use of self-reported absence data. *Journal of Applied Psychology*, 79, 574-591.

- Johns, G. (2002). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 232-252). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Johns, G., & Miraglia, M. (2015). The reliability, validity, and accuracy of self-reported absenteeism from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*, 1-14.
- Jones, C.B. (2004). The costs of nurse turnover: Part 1: An economic perspective. *Journal of Nursing Administration, 34*, 562-570.
- Jones, T.M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review, 16*, 366-395.
- Jowett, G., Hill, A., Hall, H., & Curran, T. (2013). Perfectionism and junior athlete burnout: The mediating role of autonomous and controlled motivation. *Sport, Exercise, and Performance Psychology, 2*, 48-61.
- Judge, T.A., Hulin, C.L. & Dalal, R.S. (2009). Job satisfaction and job affect. In S.W.J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of industrial* (Vol. 1, pp. 496-525). New York, NY, US: Oxford University.
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology: An International Review, 67*, 3-29.
- Kacmar, K., Andrews, M., Van Rooy, D., Steilberg, R.C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced...but at what costs? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal, 49*, 133-144.
- Kaczmarek, L.D., Bujacz, A., & Eid, M. (2014). Comparative latent state-trait analysis of satisfaction with life measures: The Steen Happiness Index and the Satisfaction with Life Scale. *Journal of Happiness Studies, 16*, 443-453.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L.A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences, 44*, 712-722.
- Kahn, R.L. (1978). Job burnout: Prevention and remedies. *Public Welfare, 36*, 61-63.
- Kahn, R. L. (1980). Conflict, ambiguity, and over-load. Three elements in job stress. In D. Katz, R. Kahn, & J. Adams (Eds.), *The study of organizations* (pp. 418-428). San Francisco, CA, US: Jossey-Bas.

- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY, US: Wiley.
- Kaipust, C.M., Jahnke, S.A., Poston, W.S.C., Jitnarin, N., Haddock, C.K., Delclos, G.L., & Day, R.S. (2019). Sleep, obesity, and injury among US male career firefighters. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61*, 150-154.
- Kam, C., Morin, A.J.S., Meyer, J.P., & Topolnytsky, L. (2016). Are commitment profiles stable and predictable? A latent transition analysis. *Journal of Management, 42*, 1462-1490.
- Kanat-Maymon, Y., & Reizer, A. (2017). Supervisors' autonomy support as a predictor of job performance trajectories. *Applied Psychology, 66*, 468-486.
- Kanat-Maymon, Y., Yaakobi, E., & Roth, G. (2018). Motivating deference: Employees' perception of authority legitimacy as a mediator of supervisor motivating styles and employee work-related outcomes. *European Management Journal, 36*, 769-783.
- Karabati, S., Ensari, N., & Fiorentino, D. (2019). Job satisfaction, rumination, and subjective well-being: A moderated mediational model. *Journal of Happiness Studies, 20*, 251-268.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- 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.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, NY, US: Wiley and Sons.
- Karatepe, O.M. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*, 4-26.
- Karatepe, O.M., Ozturk, A., & Kim, T.T. (2019) The effects of nonwork and personal resources on frontline bank employees' work engagement and critical job outcomes. *International Journal of Bank Marketing, 37*, 858-879.
- Karl, K.A., & Peluchette, J.V. (2006). Does workplace fun buffer the impact of emotional exhaustion on job dissatisfaction? A study of health care workers. *Journal of Behavioral and Applied Management, 7*, 128-141.
- Katsavouni, F., Bebetos, E., Malliou, P., & Beneka, A. (2016). The relationship between burnout, PTSD symptoms and injuries in firefighters. *Occupational Medicine, 66*, 32-37.

- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY, US: John Wiley & Sons.
- Kehl, D., Knuth, D., Hulse, L., & Schmidt, S. (2014). Posttraumatic reactions among firefighters after critical incidents: Cross-national data. *Journal of Aggression, Maltreatment and Trauma*, 23, 842-853.
- Keller, F. (2018). *Pratiquer la CNV au travail. La communication non-violente, passeport pour réconcilier bien-être et performance*. Malakoff, France : InterÉditions.
- Kelso, T., French, D., & Fernandez, M. (2005). Stress and coping in primary caregivers of children with a disability: A qualitative study using the Lazarus and Folkman process model of coping. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 5, 3-10.
- Kessler, R.C. (2002). The categorical versus dimensional assessment controversy in the sociology of mental illness. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 171-188.
- Kessler, R.C., Andrews, G., Colpe, L.J., Hiripi, E., Mroczek, D.K., Normand, S.L.T.,... Zaslavsky, A.M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine: A Journal of Research in Psychiatry and the Allied Sciences*, 32, 959-976.
- Kessler, R.C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P.D., McKenas, D., & Pronk, N. (2003). The world health organization health and work performance questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, 156-174.
- Keyes, C.L.M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 207-222.
- Keyes, C.L.M. (2005). T Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73, 539-548.
- Keyes, C.L.M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62, 95-108.
- Keyes, C.L.M., & Grzywacz, J.G. (2005). Health as a complete state: The added value in work performance and healthcare costs. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 523-532.
- Keyes, C.L.M., Shmotkin, D., & Ryff, C.D. (2002). Optimizing wellbeing: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022.
- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Ilic, D. (2015). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12, 652-666.

- Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D., & Oldenburg, B. (2017). Effect of personal and work stress on burnout, job satisfaction and general health of hospital nurses in South Africa. *Health SA Gesondheid, 22*, 252-258.
- Kiernan W.E., & Knutson, K. (1990). Quality of work life. In R.L. Schalock & M.J. Begab (Eds.), *Quality of Life: Perspectives and Issues* (pp. 101-114). Washington, DC, US: American Association of Mental Retardation.
- Kim, M., & Beehr, T.A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 24*, 1-13.
- Kim, M.S., Hong, Y.C., Yook, J.H., & Kang, M.Y. (2017). Effects of perceived job insecurity on depression, suicide ideation, and decline in self-rated health in Korea: A population-based panel study. *International Archives of Occupational and Environment Health, 90*, 663-671.
- Kim, M.J., Jeong, Y., Choi, Y.S., Seo, A.R., Ha, Y., Seo, M., & Park, K.S. (2019). The association of the exposure to work-related traumatic events and work limitations among firefighters: A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*, 756.
- Kim, H., Ha, J., & Jue, J. (2020) Compassion satisfaction and fatigue, emotional dissonance, and burnout in therapists in rehabilitation hospitals. *Psychology, 11*, 190-203.
- Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among US child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 47*, 214-223.
- Kim, T.T., Karatepe, O.M., Lee, G., Lee, S., Hur K., & Xijing, C. (2017). Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*, 1638-1657.
- Kim, S., Park, Y.A., & Headrick, L. (2018). Daily micro-breaks and job performance: General work engagement as a cross-level moderator. *Journal of Applied Psychology, 103*, 772-786.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work, 32*, 5-25.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*, 805-832.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine, 57*, 656-660.



- Kivimäki, M., & Kawachi, I. (2015). Work stress as a risk factor for cardiovascular disease. *Current Cardiology Reports, 17*, 74.
- Kleiner, S., & Wallace, J.E. (2017). Oncologist burnout and compassion fatigue: Investigating time pressure at work as a predictor and the mediating role of work-family conflict. *BMC Health Services Research, 17*, 639.
- Koestner, R., & Losier, G.F. (2002). Distinguishing three ways of being internally motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In E.L. Deci & R.M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101-121). Rochester, NY, US: University of Rochester Press.
- Kong, D.T., & Ho, V.T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology, 11*, 15-25.
- Konze, A., Rivkin, W., & Schmidt, K. (2017). Is job control a double-edged sword? A cross-lagged panel study on the interplay of quantitative workload, emotional dissonance, and job control on emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 14*, 1608-1629.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, Y.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W., & Van der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*, 856-866.
- Korn, E.R., Pratt, G.J., & Lambrou, P.T. (1987). *Hyper-performance: The A.I.M. strategy for releasing your business potential*. New York, NY, US: John Wiley.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W.B., & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology, 4*, 243-255.
- Kossek, E.E., Thompson, R. J., Lawson, K. M., Bodner, T., Perrigino, M. B., Hammer, L. B.,... Bray, J. W. (2019). Caring for the elderly at work and home: Can a randomized organizational intervention improve psychological health? *Journal of Occupational Health Psychology, 24*, 36-54.
- Kotsou, I., & Leys, C. (2017). Échelle de bonheur subjectif (SHS) : Propriétés psychométriques de la version française de l'échelle (SHS-F) et ses relations avec le bien-être psychologique, l'affect et la dépression. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement, 49*, 1-6.
- Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., Nason, E.R., & Smith, E.M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos,

- (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Kposowa, A.J. (2001). Unemployment and suicide: a cohort analysis of social factors predicting suicide in the US national longitudinal mortality study. *Psychological Medicine, 31*, 127-138.
- Krause, N.M., & Jay, G.M. (1994). What do global self-rated health items measure? *Medical Care, 32*, 930-942.
- Krause, N., Rugulies, R., & Maslach, C. (2010). Effort-reward imbalance at work and self-rated health of Las Vegas hotel room cleaners. *American Journal of Industrial Medicine, 53*, 372-386.
- Kristensen, T.S. (1991). Sickness absence and work strain among Danish slaughterhouse workers: an analysis of absence from work regarded as coping behaviour. *Social Science and Medicine, 32*, 15-27.
- Kristensen, T.S. (1996). Job stress and cardiovascular disease: A theoretical critical review. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 246-260.
- Kristensen, T.S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*, 192-207.
- Krok, D. (2016). Can meaning buffer work pressure? An exploratory study on styles of meaning in life and burnout in firefighters. *Archives of Psychiatry and Psychotherapy, 1*, 31-42.
- Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., & Takahashi, M. (2014). Workaholism and sleep quality among Japanese employees: A prospective cohort study. *International Journal of Behavioral Medicine, 21*, 66-76.
- Kumar, S., Rauf, F.H.A., & Rathnasekara, H. (2019). Working to help or helping to work? Work-overload and allocentrism as predictors of organizational citizenship behaviours. *The International Journal of Human Resource Management. Advance online publication.* <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1602549>
- Kumari, K., Usmani, S., Siddiqui, S.J., & Husain, J. (2016). The effects of sleep deprivation on the job performance of working mothers. *Journal of Business Studies, 12*, 95-120.
- Kusurkar, R.A., Ten Cate, T.J., Vos, C.M.P., Westers, P., & Croiset, G. (2013). How motivation affects academic performance: a structural equation modelling analysis. *Advances in Health Sciences Education, 18*, 57-69.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2016). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management, 55*, 401-412.

- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review, 30*, 100704.
- La Guardia, J.G., & Ryan, R.M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l'autodétermination et applications. *Revue Québécoise de Psychologie, 21*, 281-304.
- Laaksonen, M., Rahkonen, O., Martikainen, P., & Lahelma, E. (2006). Associations of psychosocial working conditions with self-rated general health and mental health among municipal employees. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 79*, 205-212.
- Labelle, R., Alain, M., Bastin, É., Bouffard, L., Dubé, M., & Lapierre, S. (2001). Bien-être et détresse psychologique. Vers un modèle hiérarchique cognitivo-affectif en santé mentale. *Revue Québécoise de Psychologie, 22*, 71-87.
- Labrague, L.J., McEnroe-Petitte, D.M., Leocadio, M.C., Van Bogaert, P., & Tsaras, K. (2018). Perceptions of organizational support and its impact on nurses' job outcomes. *Nursing Forum, 53*, 339-347.
- Lachmann, H., Larose, C., & Pénicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Paris, France : Inspection générale des affaires sociales.
- Laframboise, A., Laurent, F.A., & Houlfort, N. (2016). La théorie d'auto-détermination appliquée au travail. Dans Y. Paquet, N. Carbonneau & R.J. Vallerand (Eds.), *Théorie de l'autodétermination : aspects théoriques et appliqués* (pp. 229-248). Bruxelles, Belgique : Éditions de Boeck.
- Lambert, A., Cayoutte-Remblière, J., Guérait, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V., & Langlois, L. (2020). Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de COVID-19 a changé pour les Français. *Population et Sociétés, 7*, 1-4.
- Langkamer, K.L., & Ervin, K.S. (2008). Psychological climate, organizational commitment and morale: Implications for Army Captains's career intent. *Military Psychology, 20*, 219-236.
- Larsen, R. (2011). Missing data imputation versus full information maximum likelihood with second level dependencies. *Structural Equation Modeling, 18*, 649-662.
- Lau, R.S.M., & Bruce, E.M. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly, 9*, 211-26.

- Lau, T., Wong, Y.H., Chan, K.F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment-does it change the way people interact at work. *Human Systems Management, 20*, 267-280.
- Lazarus, R.S. (1977). Psychological stress and coping in adaptation and illness. In Z.J. Lipowski, D.R. Lipsi, & P.C. Whybrow (Eds.), *Psychosomatic Medicine: Current Trends* (pp. 14-26). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY, US: Springer.
- Lea, V.M., Corlett, S.A., & Rodgers, R.M. (2012). Workload and its impact on community pharmacists' job satisfaction and stress: A review of the literature. *International Journal of Pharmacy Practice, 20*, 259-271.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123-133.
- Lee, Y.W., Dai, Y.T., & McCreary, L.L. (2015). Quality of work life as a predictor of nurses' intention to leave units, organizations and the profession. *Journal of Nursing Management, 23*, 521-531.
- Lee, S.H., & Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. *Sustainability, 9*, 465.
- Lee, J.Y., Kim, S.Y., Bae, K.Y., Kim, J.M., Shin, I.S., Yoon, J.S., & Kim, S.W. (2018). The association of gratitude with perceived stress and burnout among male firefighters in Korea. *Personality and Individual Differences, 123*, 205-208.
- Lee, J., Lee, J.H., & Lee, K.S. (2020). Moderated mediation effect of mindfulness on the relationship between muscular skeletal disease, job stress and turnover among Korean firefighters. *Safety and Health at Work, 11*, 222-227.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research, 3*, 89-100.
- LeMasters, G.K., Genaidy, A.M., Succop, P., Deddens, J., Sobeih, T., Barriera-Viruet, H.,... Lockey, J. (2006). Cancer risk among firefighters: A review and meta-analysis of 32 studies. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 48*, 1189-1202.
- Lembrechts, L., Dekocker, V., Zanoni, P., & Pulignano, V. (2015). A study of the determinants of work-to-family conflict among hospital nurses in Belgium. *Journal of Nursing Management, 23*, 898-909.

- Lepak, D.R., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P., & LePine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Leroy, N., & Bressoux, P. (2016). Does amotivation matter more than motivation in predicting mathematics learning gains? A longitudinal study of sixth-grade students in France. *Contemporary Educational Psychology*, 44/45, 41-53.
- Lesage, F.X., Berjot, S., & Deschamps, F. (2012). Clinical stress assessment using a visual analogue scale. *Occupational Medicine*, 62, 600-605.
- Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34, 385-396.
- Levet, P. (2013). Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail. Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT. *Négociations*, 19, 97-111.
- Li, M., Wang, Z., You, X., & Gao, J. (2015). Value congruence and teachers' work engagement: The mediating role of autonomous and controlled motivation. *Personality and Individual Differences*, 80, 113-118.
- Li, N., Zheng, X., Harris, T.B., Liu, X., & Kirkman, B.L. (2016). Recognizing "me" benefits "we": Investigating the positive spillover effects of formal individual recognition in teams. *Journal of Applied Psychology*, 101, 925-939.
- Lin, C.W., Chen, S.L., & Wang R.Y. (2011). Savouring and perceived job performance in positive psychology: Moderating role of positive affectivity. *Asian Journal of Social Psychology*, 14, 165-175.
- Lin, W.Q., Wu, J., Yuan, L.X., Zhang, S.C., Jing, M.J., Zhang, H.S.,... Wang, P.X. (2015). Workplace violence and job performance among community healthcare Workers in China: the mediator role of quality of life. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12, 14872-14886.
- Lindebaum, D., & Jordan, P.J. (2012). Positive emotions, negative emotions, or utility of discrete emotions? *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1027-1030.
- Lindgård, A., Larsman, P., Hadzibajramovic, E., & Ahlberg, G. Jr. (2014). The influence of perceived stress and musculoskeletal pain on work performance and work ability in Swedish health care workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87, 373-379.

- Little, L.M., Simmons, B.L., & Nelson, D.L. (2007). Health among leaders: Positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal of Management Studies*, *44*, 243-60.
- Littman-Ovadia, H., Balducci, C., & Ben-Moshe, T. (2014). Psychometric properties of the Hebrew version of the Dutch Work Addiction Scale (DUWAS-10). *The Journal of Psychology*, *148*, 327-346.
- Liu, D., Chen, X.P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 294-309.
- Liu, H., Fan, J., Fu, Y., & Liu, F. (2018). Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between organizational support and quantitative workload and work-related fatigue. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, *28*, 154-162.
- Liu, H., Zhang, X., Chang, R., & Wang, W. (2017). A research regarding the relationship among intensive care nurses' self-esteem, job satisfaction and subjective well-being. *International Journal of Nursing Sciences*, *4*, 291-295.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *13*, 378-391.
- Lloyd, K.J., Boer, D., Keller, J.W., & Voelpel, S. (2015). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, *130*, 509-524.
- Lo, Y., Mendell, N., & Rubin, D. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika*, *88*, 767-778.
- Locke, E.A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL, US: Rand McNally.
- Long, R.J., & Shields, J.L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*, 1145-1172.
- Lonsdale, C., Hodge, K., & Rose, E. (2009). Athlete burnout in elite sport: A self-determination perspective. *Journal of Sports Sciences*, *27*, 785-795.
- Lopes, S., & Chambel, M.J. (2017). Temporary agency workers' motivations and well-being at work: A two-wave study. *International Journal of Stress Management*, *24*, 321-346.
- Lucas, R.E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*, 616-628.



- Luckhaupt, S.E., Alterman, T., Li, J., & Calvert, G.M. (2017). Job characteristics associated with self-rated fair or poor health among U.S. workers. *American Journal of Preventive Medicine*, *53*, 216-224.
- Luminet, O. (2008). *Psychologie des émotions : confrontation et évitement*. Bruxelles, Belgique : DeBoeck Université.
- Lussier, B., Hartmann, N.N., & Bolander, W. (2019). Curbing the undesirable effects of emotional exhaustion on ethical behaviors and performance: A salesperson-manager dyadic approach. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04271-z>
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, *33*, 143-160.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C.M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 339-366.
- Machado, T. (2015). *La prévention des risques psychosociaux. Concepts et méthodologies d'intervention*. Rennes, France : Presses Universitaires de Rennes.
- Machado, T., Desrumaux, P., & Dose, E. (2015). L'addiction au travail : quels effets de la charge de travail, de la dissonance émotionnelle et du surinvestissement ? *Pratiques Psychologiques*, *21*, 105-120.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. New York, NY, US: Simon and Schuster.
- Mackay, C.J., Cousins, R., Kelly, P.J., Lee, S., & McCaig, R.H. (2004). "Management Standards" and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*, *18*, 91-112.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*, 123-150.
- Madden, T.J., Ellen, P.S., & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *18*, 3-9.
- Mäder, I.A., & Niessen, C. (2017). Nonlinear associations between job insecurity and adaptive performance: The mediating role of negative affect and negative work reflection. *Human Performance*, *30*, 231-253.

- Magee, C., Gordon, R., Robinson, L., Caputi, P., & Oades, L. (2017). Workplace bullying and absenteeism: The mediating roles of poor health and work engagement. *Human Resource Management Journal*, 27, 319-334.
- Makara-Studzińska, M., Golonka, K., & Izydorczyk, B. (2019). Self-efficacy as a moderator between stress and professional burnout in firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 183.
- Mäkikangas, A., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2017). The energy and identification continua of burnout and work engagement: Developmental profiles over eight years. *Burnout Research*, 5, 44-54.
- Mäkikangas, A., Hyvönen, K., Leskinen, E., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2011). A person-centred approach to investigate the development trajectories of job-related affective well-being: A 10-year follow-up study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 327-346.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, S., Rantanen, J., Mauno, S., Tolvanen, A., & Bakker, A.B. (2014). Association between vigor and exhaustion during the workweek: A person-centered approach to daily assessments. *Anxiety, Stress & Coping*, 27, 555-575.
- Mäkikangas, A., Schaufeli, W., Leskinen, E., Kinnunen, U., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2016). Long-term development of employee well-being: A latent transition approach. *Journal of Happiness Studies*, 17, 2325-2345.
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31, 445-458.
- Malinauskienė, V., Leisyte, P., Malinauskas, P., & Kirtiklyte, K. (2011). Associations between self-rated health and psychosocial conditions, lifestyle factors and health resources among hospital nurses in Lithuania. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2383-2393.
- Mandigout, S., Troubat, N., Bonis, J., Van Praagh, E., Chum, P., & Daviet, J.C. (2012). L'appel d'urgence nocturne chez les pompiers : conséquences sur la régulation autonome du myocarde. *Science & Sports*, 27, 107-110.
- Manganelli, L., Gillet, N., Laurent, V., & Forest, J. (2017). Une analyse des profils motivationnels afin de mieux comprendre l'effet des contraintes et ressources professionnelles en emploi. *Humain et Organisation*, 3, 9-20.
- Manning, M.R., & Osland, J.S. (1989). The relationship between absenteeism and stress. *Work & Stress*, 3, 223-235.



- Manoli, R., Chartaux-Danjou, L., Delecroix, H., Daveluy, W., Torre, F., & Moroni, C. (2020). The relationship between cognition and vocational training outcome in patients with acquired brain injury: Contribution of machine learning. *Applied Neuropsychology: Adult. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1080/23279095.2020.1734809>
- Mansour, S., & Tremblay, D.G. (2016). Workload, generic and work-family specific social supports and job stress: Mediating role of work-family and family-work conflict. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*, 1778-1804.
- Mansour, S., & Tremblay, D.G. (2018). Psychosocial safety climate as resource passageways to alleviate work-family conflict: A study in the health sector in Quebec. *Personnel Review*, *47*, 474-493.
- Manville, C., El Akremi, A., Niezborala, M., & Mignonac, K. (2016). Injustice hurts, literally: The role of sleep and emotional exhaustion in the relationship between organizational justice and musculoskeletal disorders. *Human Relations*, *69*, 1315-1339.
- Marsh, H.W., Lüdtke, O., Trautwein, U., & Morin, A.J.S. (2009). Classical latent profile analysis of academic self-concept dimensions: Synergy of person- and variable-centered approaches to theoretical models of self-concept. *Structural Equation Modeling*, *16*, 191-225.
- Martel, J.P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, *77*, 333-368.
- Martin, F., Sabourin, S., & Gendreau, P. (1989). Les dimensions de la détresse psychologique: Analyse factorielle confirmatoire de type hiérarchique. *International Journal of Psychology*, *24*, 571-584.
- Martinent, G., & Decret, J.C. (2015). Motivational profiles among young table-tennis players in intensive training settings: A latent profile transition analysis. *Journal of Applied Sport Psychology*, *27*, 268-287.
- Martinent, G., & Nicolas, M. (2016). A latent profile transition analysis of coping within competitive situations. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, *5*, 218-231.
- Martinent, G., & Nicolas, M. (2017a). Athletes' affective profiles within competition situations: A two-wave study. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, *6*, 143-157.
- Martinent, G., & Nicolas, M. (2017b). Temporal ordering of affective states and coping within a naturalistic achievement-related demanding situation. *International Journal of Stress Management*, *24*, 29-51.

- Martinet, G., Nicolas, M., Gaudreau, P., & Campo, M. (2013). A cluster analysis of affective states before and during competition. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 35*, 600-611.
- Mason, C.M., & Griffin, M.A. (2003). Group absenteeism and positive affective tone: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 667-687.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior, 5*, 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice Hall.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science, 12*, 189-192.
- 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*. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual (Vol. 4)*. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Marien, P., & Michel, G. (2015). L'Inventaire de stress professionnel adapté aux métiers de l'urgence et corrélats psychopathologiques. *Annales Médico-Psychologiques, 173*, 704-710.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998a). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : l'ÉMMBEP. *Revue Canadienne de Santé Publique, 89*, 352-357.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998b). Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones. *Revue Canadienne de Santé Publique, 89*, 183-187.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998c). The structure of mental health: higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and wellbeing measures. *Social Indicators Research, 45*, 475-504.
- Matrix (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programs and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. European Union: Executive Agency for Health and Consumers.
- Matz, A.K., Woo, Y., & Kim, B. (2014). A meta-analysis of the correlates of turnover intent in criminal justice organizations: Does agency type matter? *Journal of Criminal Justice, 42*, 233-243.

- Mazzetti, G., Schaufeli, W.B., & Guglielmi, D. (2018). Are workaholism and work engagement in the eye of the beholder? *European Journal of Psychological Assessment, 34*, 30-40.
- Mazzetti, G., Vignoli, M., Schaufeli, W.B., & Guglielmi, D. (2019). Work addiction and presenteeism: The buffering role of managerial support. *International Journal of Psychology, 54*, 174-179.
- McEwen, B.S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences, 840*, 33-44.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. Jr. (1983). Social desirability scales: More substance than style. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51*, 882-888.
- McLachlan, G., & Peel, D. (2000). *Finite mixture models*. New York, NY, US: Wiley.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 5-33). Hove, UK: Psychology 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.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, M.I. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies, 17*, 239-255.
- Menges, J.I., Tussing, D.V., Wihler, A., & Grant, A.M. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal, 60*, 695-719.
- Mercure, D., & Vultur, M. (2010). *La signification du travail : nouveau modèle productif et éthos du travail au Québec*. Laval, QC, CA : Presses de l'Université de Laval.
- Meyer, J.P., & Morin, A.J.S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior, 37*, 584-612.
- Michel, J.S., Kotrba, L.M., Mitchelson, J.K., Clark, M.A., & Baltes, B.B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 689-725.
- Mikolajczak, M. (2014). Les émotions. Dans M. Mikolajczak, J. Quoidbach, I. Kotsou, & D. Nélis (Eds.), *Les compétences émotionnelles* (pp. 11-36). Malakoff, France : Dunod.
- Millsap, R.E. (2011). *Statistical approaches to measurement invariance*. New York, NY, US: Taylor & Francis.

- Mimura, C., & Griffiths, P. (2004). A Japanese version of the perceived stress scale: translation and preliminary test. *International Journal of Nursing Studies, 41*, 379-385
- Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité (2008). *Accord national interprofessionnel sur le stress au travail* (ANI 2008).
- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social (2013). *Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail* (ANI 2013).
- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social (2014). *Les orientations retenues par le groupe d'orientation permanent du COCT pour le troisième plan santé au travail* (PST3).
- Mitani, S., Fujita, M., Nakata, K., & Shirakawa, T. (2006). Impact of post-traumatic stress disorder and job-related stress on burnout: A study of fire service workers. *The Journal of Emergency Medicine, 31*, 7-11.
- Mission Volontariat (2018). *Un élan nouveau pour les sapeurs-pompiers*. France : Ministère de l'Intérieur.
- Molino, M., Bakker, A.B., & Ghislieri, C. (2016). The role of workaholism in the job demands-resources model. *Anxiety, Stress, & Coping, 29*, 400-414.
- Montani, F., Boudrias, J.S., & Pigeon, M. (2020). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management, 31*, 356-384.
- Moon, T.W., & Hur, W.M. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 39*, 1087-1096.
- Mor Barak, M.E., Nissly, J.A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *The Social Service Review, 75*, 625-661.
- Moran, C.M., Diefendorff, J.M., Kim, T.Y., & Liu, Z.Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior, 81*, 354-363.
- Moreau, E., & Mageau, G.A. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion, 36*, 268-286.
- Moreira-Fontán, E., García-Señorán, M., Conde-Rodríguez, Á., & González, A. (2019). Teachers' ICT-related self-efficacy, job resources, and positive emotions: Their structural relations with autonomous motivation and work engagement. *Computer and Education, 134*, 63-77.

- Morin, A.J.S. (2016). Person-centered research strategies in commitment research. In J.P. Meyer (Ed.), *The handbook of employee commitment* (pp. 490-508). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Morin, E.M., & Archambault, M. (2001). La santé mentale au travail : une question de sens ! *Psychologie Québec*, 3, 13-17.
- Morin, A.J.S., Boudrias, J.S., Marsh, H.W., Madore, I., & Desrumaux, P. (2016). Further reflections on disentangling shape and level effects in person-centered analyses: An illustration aimed at exploring the dimensionality of psychological health. *Structural Equation Modeling*, 23, 438-454.
- Morin, E.M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail, *Gestion*, 2, 31-36.
- Morin, A.J.S., Maïano, C., Nagengast, B., Marsh, H.W., Morizot, J., & Janosz, M. (2011). Growth mixture modeling of adolescents trajectories of anxiety: The impact of untested invariance assumptions on substantive interpretations. *Structural Equation Modeling*, 18, 613-648.
- Morin, A.J.S., Marsh, H.W., Nagengast, B., & Scalas, L.F. (2014). Doubly latent multilevel analyses of classroom climate: An illustration. *The Journal of Experimental Education*, 82, 143-167.
- Morin, A.J.S., Meyer, J.P., Creusier, J., & Biétry, F. (2016). Multiple-group analysis of similarity in latent profile solutions. *Organizational Research Methods*, 19, 231-254.
- Morin, A.J.S., & Litalien, D. (2017). *Webnote: Longitudinal tests of profile similarity and latent transition analyses*. Montreal, QC, CA: Substantive Methodological Synergy Research Laboratory.  
[http://smslabstats.weebly.com/uploads/1/0/0/6/100647486/lta\\_distributonal\\_similarity\\_v02.pdf](http://smslabstats.weebly.com/uploads/1/0/0/6/100647486/lta_distributonal_similarity_v02.pdf)
- Morin, A.J.S., & Wang, J.C.K. (2016). A gentle introduction to mixture modeling using physical fitness data. In N. Ntoumanis & N. Myers (Eds.), *An introduction to intermediate and advanced statistical analyses for sport and exercise scientists* (pp. 183-210). London, UK: Wiley.
- Mosadeghrad, A.M. (2013). Occupational stress and turnover intention: implications for nursing management. *International Journal of Health Policy and Management*, 1, 169-176.
- Motowidlo, S., Borman, W., & Schmidt, N. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S.J., & Kell, H.J. (2012). Job performance. In N.W. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, 2<sup>nd</sup> Ed.) (pp. 91-129). Hoboken, NJ, US: Wiley.

- Motowidlo, S.J., Packard, J.S., & Manning, M.R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology, 71*, 618-629.
- Motowidlo, S J., & Peterson, N.G. (2008). Effects of organizational perspective on implicit trait policies about correctional officers' job performance. *Human Performance, 21*, 396-413.
- Mouratidis, A., & Michou, A. (2011). Perfectionism, self-determined motivation, and coping among adolescent athletes. *Psychology of Sport and Exercise, 12*, 355-367.
- Mukamel, D.B., Spector, W.D., Limcangco, R., Wang, Y., Feng, Z., & Mor, V. (2009). The costs of turnover in nursing homes. *Medical Care, 47*, 1039-1045.
- Murray-Harvey, R. (2010). Relationship influences on students' academic achievement, psychological health and well-being at school. *Educational and Child Psychology, 27*, 104-115.
- Muthén, B.O. (2003). Statistical and substantive checking in growth mixture modeling: Comment on Bauer and Curran (2003). *Psychological Methods, 8*, 369-377.
- Muthén, L.K., & Muthén, B.O. (2017). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA, US: Muthén & Muthén.
- Muthén, L.K., & Muthén, B.O. (2019). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA, US: Muthén & Muthén.
- Nanjundeswaraswamy, T.S., & Swamy, D.R. (2013). Review of literature on quality of work life. *International Journal for Quality Research, 7*, 201-214.
- Nath, P., & Pradhan, R.K. (2012). Influence of positive affect on physical health and psychological well-being: examining the mediating role of psychological resilience. *Journal of Health Management, 14*, 161-174.
- Nelson, D., Klein, C.F., & Irvin, J.E. (2003). Motivational antecedents of Empathy: Inhibiting effects of fatigue. *Basic and Applied Social Psychology, 25*, 37-50.
- Neto, M., Ferreira, A.I., Martinez, L.F., & Ferreira, P.C. (2017). Workplace bullying and presenteeism: The path through emotional exhaustion and psychological wellbeing. *Annals of Work Exposures and Health, 61*, 528-538.
- Neveu, J.P. (2012). La difficile prévention des suicides au travail. *Gestion, 4*, 6-14.
- Nicolas, M., Martinent, G., & Campo, M. (2014). Evaluation of the psychometric properties of a modified Positive and Negative Affect Schedule including a direction scale (PANAS-D) among French athletes. *Psychology of Sport and Exercise, 15*, 227-237.
- Nie, Y., Chua, B.L., Yeung, A.S., Ryan, R.M., & Chan, W.Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-

- determination theory in a Chinese work organization. *International Journal of Psychology*, *50*, 245-255.
- Niedhammer, I. (2002). Psychometric proprieties 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 Environmental Health*, *75*, 129-144.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: the role of presenteeism. *Work & Stress*, *30*, 193-208.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, *6*, 65-72.
- Nishimura, T., & Sakurai, S. (2017). Longitudinal changes in academic motivation in Japan. *Journal of Applied Developmental Psychology*, *48*, 42-48.
- Nomaguchi, K.M. (2009). Change in work-family conflict among employed parents between 1977 and 1997. *Journal of Marriage and Family*, *71*, 15-32.
- Novaes, V.P., Ferreira, M.C., & Valentini, F. (2018). Psychological flexibility as a moderator of the relationships between job demands and resources and occupational well-being. *The Spanish Journal of Psychology*, *21*, 1-13.
- Núñez, J.L., & León, J. (2015). Autonomy support in the classroom: A review from self-determination theory. *European Psychologist*, *20*, 275-283.
- O'Connor, B.P., & Vallerand, R.J. (1994). The relative effects of actual and experienced autonomy on motivation in nursing home residents. *Canadian Journal on Aging*, *13*, 528-538.
- O'Neill, O.A., & Rothbard, N.P. (2017). Masculine emotional culture: The effects of joviality, companionate love, suppression, and work-family conflict on firefighter risk taking and health. *Academy of Management Journal*, *60*, 78-108.
- Oates, W. (1968). On being a "workaholic". *Pastoral Psychology*, *19*, 16-20.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York, NY, US: World Publishing Co.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences* (1<sup>st</sup> Ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2008). *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*. Paris, France : OCDE.

- Organisation Mondiale de la Santé (2013). *Plan d'action pour la santé mentale 2013-2020*. Genève, Suisse : Bibliothèque de l'OMS.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W.B., & Van Wijhe, C. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations, 65*, 1129-1154.
- Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 56*, 139-149.
- Pantaloni, F., Capitaine, C., Le Duff, F., Steve, J. M., & Barberis, J. (2010). Tolérance physique au port de l'appareil respiratoire isolant chez les sapeurs-pompiers. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 71*, 790-797.
- Pappas, N.A., Alamanos, Y., & Dimoliatos, I.D.K. (2005). Self-rated health, work characteristics and health related behaviours among nurses in Greece: A cross-sectional study. *BMC Nursing, 4*, 8.
- Park, T.Y., & Shaw, J.D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 98*, 268-309.
- Parker, S.L., Jimmieson, N.L., & Amiot, C.E. (2010). Self-determination as a moderator of demands and control. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 52-67.
- Pattusamy, M., & Jacob, J. (2017). The mediating role of family-to-work conflict and work-family balance in the relationship between family support and family satisfaction: A three path mediation approach. *Current Psychology, 36*, 812-822.
- Paugam, S. (2000). *Le salarié et la précarité*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Paulson, D., & Leuty, M.E. (2016). Dispositional coping, personality traits, and affective style relating to conflict between work and family domains. *Journal of Family and Economic Issues, 37*, 519-539.
- Paulus, D.J., Vujanovic, A.A., Schuhmann, B.B., Smith, L.J., & Tran, J. (2017). Main and interactive effects of depression and posttraumatic stress in relation to alcohol dependence among urban male firefighters. *Psychiatry Research, 251*, 69-75.
- Payette, A., & Champagne, C. (2005). *Le groupe de co-développement professionnel*. Québec, QC, CA : Presses de l'Université du Québec.
- Peiperl, M., & Jones, B. (2001). Workaholics and overworkers: Productivity or pathology? *Group and Organization Management, 26*, 369-393.



- Pelfrene, E., Vlerick, P., Mak, R. P., De Smet, P., Kornitzer, M., & De Backer, G. (2001). Scale reliability and validity of the Karasek 'job demand-control-support' model in the Belstress study. *Work & Stress, 15*, 297-313.
- Penney, L.M., & Spector, P.E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behaviour (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behaviour, 26*, 777-796.
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences, 151*, 109392.
- Peterson, U., Bergstrom, G., Demerouti, E., Gustavsson, P., Asberg, M., & Nygren, A. (2011). Burnout levels and self-rated health prospectively predict future long-term sickness absence: A study among female health professionals. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*, 788-793.
- Petersen, K.U., Pedersen, J.E., Bonde, J.P., Ebbeloej, N.E., & Hansen, J. (2018). Mortality in a cohort of Danish firefighters; 1970-2014. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 91*, 759-766.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*, 470-480.
- Peugh, J., & Fan, X. (2013). Modeling unobserved heterogeneity using latent profile analysis: A Monte Carlo simulation. *Structural Equation Modeling, 20*, 616-639.
- Pflanz, S.E., & Ogle, A.D. (2006) Job stress, depression, work performance, and perceptions of supervisors in military personnel. *Military Medicine, 171*, 861-865.
- Philippe, F.L., Lopes, M., Houfort, N., & Fernet, C. (2019). Work-related episodic memories can increase or decrease motivation and psychological health at work. *Work & Stress, 33*, 366-384.
- Pikhart, H., Bobak, M., Siegrist, J., Pajak, A., Rywik, S., Kyshegyi, J.,...Marmot, M. (2001). Psychosocial work characteristics and self-rated health in four post-communist countries. *Journal of Epidemiology and Community Health, 55*, 624-630.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York, NY, US: The Free Press.
- Ployhart, R.E., & Vandenberg, R.J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management, 36*, 94-120.

- Podsakoff, N.P., LePine, J.A., & LePine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behaviour: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 438-454.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*, 351-363.
- Pohling, R., Buruck, G., Jungbauer, K.-L., & Leiter, M. P. (2016). Work-related factors of presenteeism: The mediating role of mental and physical health. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*, 220-234.
- Poilpot-Rocaboy, G., Notelaers, G., & Hauge, L.J. (2015). Exposition au harcèlement psychologique au travail : impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. *Psychologie du Travail et des Organisations, 21*, 358-379.
- Pooja, A.A., De Clercq, D. & Belausteguigoitia, I. (2016), Job stressors and organizational citizenship behavior: the roles of organizational commitment and social interaction. *Human Resource Development Quarterly, 27*, 373-405.
- Porter, G. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of Organizational Change Management, 17*, 424-439.
- Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R. C., Finco, G., & Campagna, M. (2014). Burnout and workload among health care workers: The moderating role of job control. *Safety and Health at Work, 5*, 152-157.
- Poston, W.S.C, Haddock, C.K., Jitnarin, F., & Janhke, S.A. (2012). A national qualitative study of tobacco use among career firefighters and department health personnel. *Nicotine & Tobacco Research, 14*, 734-741.
- Organisation Mondiale de la Santé (1946). *Conférence internationale sur la santé*. New York, NY, US.
- Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower, 22*, 600-624.
- Pukkala, E., Martinsen, J.I., Weiderpass, E., Kjaerheim, K., Lyngge, E., Tryggvadottir, L.,... Demers, P.A. (2014). Cancer incidence among firefighters: 45 years of follow-up in five Nordic countries. *Occupational and Environmental Medicine, 71*, 398-404.
- Rabe, M., Giacomuzzi, S., & Nübling, M. (2012). Psychosocial workload and stress in the workers' representative. *BMC Public Health, 12*, 1-11.
- Räisänen, A., & Rökköläinen, M. (2014). Assessment of learning outcomes in Finnish vocational education and training. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, 21*, 109-124.

- Ramírez, M.T., & Hernández, R.L. (2007). Factor structure of the perceived stress scale (PSS) in a sample from Mexico. *The Spanish Journal of Psychology*, *10*, 199-206.
- Randon, S., Baret, C., & Prioul, C. (2011). La prévention de l'absentéisme du personnel soignant en gériatrie : du savoir académique à l'action managériale. *Management Avenir*, *49*, 133-149.
- Ratelle, C., Larose, S., Guay, F., & Senécal, C. (2005). Perceptions of parental involvement and support as predictors of college students' persistence in a science curriculum. *Journal of Family Psychology*, *19*, 286-293.
- Raudenbush, S.W., & Bryk, A.S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Thousand Oaks, CA, US: Sage.
- Rauhala A., Kivimäki, M., Fagerstrom, L., Elovainio, M., Virtanen, M., Vahtera, J.,... Kinnunen, J. (2007). What degree of work overload is likely to cause increased sickness absenteeism among nurses? Evidence from de RAFAELA patient classification system. *Leading Global Nursing Research*, *57*, 286-295.
- Raykov, T., & Marcoulides, G.A. (2004). Using the delta method for approximate interval estimation of parameter functions in SEM. *Structural Equation Modeling*, *11*, 621-637.
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S., & Ekkirala, S. (2017). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness*, *8*, 707-716.
- Reed, B., Hu, S., & Tugade, M. (2017). Émotions positives et résilience : effets des émotions positives sur le bien-être physique et psychologique. *Revue Québécoise de Psychologie*, *38*, 5-19.
- Reeve, J. (2009). Why teachers adopt a controlling motivating style toward students and how they can become more autonomy supportive. *Educational Psychologist*, *44*, 159-175.
- Reeve, J. (2013). How students create motivationally supportive learning environments for themselves: The concept of agentic engagement. *Journal of Educational Psychology*, *105*, 579-595.
- Reeve, J., Cheon, S.H., & Yu, T.H. (2020). An autonomy-supportive intervention to develop students' resilience by boosting agentic engagement. *International Journal of Behavior Development*, *44*, 325-338.
- Reio, T.G. Jr., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, *20*, 237-264.
- Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du MAUSS*, *23*, 180-195.

- Renger, D., Miché, M., & Casini, A. (2020). Professional recognition at work: The protective role of esteem, respect, and care for burnout among employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *62*, 202-209.
- Rich, B.L., Lepine, J.A., & Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*, 617-635.
- Ripp, J., Peccoraro, L., & Charney, D. (2020). Attending to the emotional well-being of the health care workforce in a New York City health system during the COVID-19 Pandemic. *Academic Medicine*, *95*, 1136-1139.
- Rhee, S.Y., Hur, W.M., & Kim, M. (2017). The relationship of coworker incivility to job performance and the moderating role of self-efficacy and compassion at work: The Job Demands-Resources (JD-R) Approach. *Journal of Business and Psychology*, *32*, 711-726.
- Rhima, A., Wils, T., Pousa, C.E., & Frigon, M. (2014). Conflits travail-famille et intention de quitter dans le domaine de la santé. *Relations Industrielles*, *69*, 477-500.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 698-714.
- Roberts, Z., Rogers, A., Thomas, C., & Spitzmueller, C. (2018). Effects of proactive personality and conscientiousness on motivation. *International Journal of Training & Development*, *22*, 126-143.
- Robinson, S.L., Kraatz, M., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, *37*, 137-152.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 245-259.
- Roche, A. (2018). Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés. *Management & Sciences Sociales*, *24*, 81-94
- Roe, R.A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 231-335). Chichester, UK: Wiley.
- Rohde, D. (2018). Latino immigrant stressors, emotional exhaustion, coping resources and work-related outcomes. *North American Journal of Psychology*, *20*, 121-150.
- Rongen, A., Robroek, S. J., Schaufeli, W., & Burdorf, A. (2014). The contribution of work engagement to self-perceived health, work ability, and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *56*, 892-897.

- Rosenstock, L., Demers, P., Heyer, N.J., & Barnhart, S. (1990). Respiratory mortality among firefighters. *British Journal of Industrial Medicine*, *47*, 462-465.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*, 389-400.
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail. Concept et théories. *Notes du LIRHE*, *326*, 3-17.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, *30*, 99-108.
- Ryan, R.M. (1993). Agency and organization: intrinsic motivation, autonomy, and the self in psychological development. In J.E. Jacobs (Ed.), *Developmental perspectives on motivation: Current theory and research in motivation* (Vol. 40, pp. 1-56). Lincoln, NB, US: University of Nebraska Press.
- Ryan, R.M., Connell, J.P., & Deci, E.L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. In C. Ames & R. E. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: The classroom milieu* (pp. 13-51). New York, NY, US: Academic Press.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000a). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, *11*, 319-338.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, *55*, 68-78.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*, 141-166.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In E.L. Deci & R.M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (p. 3-33). Rochester, NY, US: University of Rochester Press.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY, US: Guilford Publishing.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. *Advances in Motivation Science*, *6*, 111-156.
- Ryan, R.M., Huta, V., & Deci, E.L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, *9*, 139-170.

- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*, 1069-1081.
- Ryff, C.D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, *4*, 99-104.
- Ryff, C.D., & Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*, 719-727.
- Ryff, C.D., & Singer, B.H. (1998). The contours of positive human health. *Journal Psychological Inquiry*, *9*, 1-28.
- Ryff, C.D., & Singer, B.H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, *9*, 13-39.
- Ryu, H.Y., Hyun, D.Y., Jeung, D.S., Kim, C.S., & Chang, S.J. (sous presse). Organizational climate effects on the relationship between emotional labor and turnover intention in Korean firefighters. *Safety and Health at Work*.
- Safy-Godineau, F., Carassus, D., & Fall, A. (2018). Absentéisme dans la fonction publique territoriale : caractérisation, état des lieux et voies d'amélioration, *Revue du Gestionnaire Public*, *7*, 42-51.
- Safy-Godineau, F., Fall, A., & Carassus, D. (sous presse). L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale. *Revue Gestion et Management Public*.
- Sawhney, G., Jennings, K.S., Britt, T.W., & Sliter, M.T. (2017). Occupational stress and mental health symptoms: Examining the moderating effect of work recovery strategies in firefighters. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*, 443-456.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*, 224-253.
- Salgado, J.F., Blanco, S., & Moscoso, S. (2019) Subjective well-being and job performance: Testing of a suppressor effect. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *35*, 93-102.
- Sandrin, É., & Gillet, N. (2016). Validation d'une version française de la Dutch work addiction scale (DUWAS). *Psychologie du Travail et des Organisations*, *22*, 147-159.
- Sandrin, É., & Gillet, N. (2018). Déterminants et conséquences du workaholisme chez des salariés français. *Psychologie Française*, *63*, 1-9.
- Sandrin, É., Gillet, N., Fernet, C., Depin-Rouault, C., Leloup, M., & Portenard, D. (2019). Effects of workaholism on volunteer firefighters' performance: A moderated mediation model

- including supervisor recognition and emotional exhaustion. *Anxiety, Stress, & Coping*, 32, 568-580.
- Sandrin, É., Gillet, N., Fernet, C., Leloup, M., & Depin-Rouault, C. (2019). Effects of motivation and workload on firefighters' perceived health, stress, and performance. *Stress & Health*, 35, 447-456.
- Sandrin, É., Morin, A.J.S., Fernet, C., & Gillet, N. (2020). A longitudinal person-centered perspective on positive and negative affect at work. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154, 499-532.
- Sandrin, E., Morin, A.J.S., Fernet, C., Huyghebaert-Zouaghi, T., Suarez, M., Duarte, F., & Gillet, N. (soumis). Nature, predictor, and outcomes of motivation trajectories during a professional training program. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination. Dans C. Martin-Krumm & C. Tarquinio (Eds.), *Traité de psychologie positive* (pp. 273-312). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Sasaki, N., Imamura, K., Thuy, T.T.T., Watanabe, K., Houn, N.T., Kuribayashi, K.,... Kawakami, N. (2020). Validation of the Job Content Questionnaire among hospital nurses in Vietnam. *Journal of Occupational Health*, 62, 12086.
- Sassi, N., & Neveu, J.P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure de l'épuisement professionnel : le Shirom Melamed Burnout Measure. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 42, 177-184.
- Scanlan, J.N., Meredith, P., & Poulsen, A.A. (2013). Enhancing retention of occupational therapists working in mental health: Relationships between wellbeing at work and turnover intention. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60, 395-403.
- Scanlan, J.N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19, 62.
- Schalk, R. (2011). The influence of organizational commitment and health on sickness absenteeism: a longitudinal study. *Journal of Nursing Management*, 19, 596-600.
- 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., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701-716.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Van der Heijden, F.M.M.A., & Prins, J.T. (2009). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress, 23*, 155-172.
- 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., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London, UK: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Coping, & Stress, 20*, 177-196.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A., & Taris, T.W. (2009). Being driven to work exceptionally hard. The evaluation of a two-factor measure of workaholism in The Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research, 43*, 320-348.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hammig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Bakker, A.B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Northampton, UK: Edward Elgar Publishing.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review, 57*, 173-203.
- Scheibe, S., Yeung, D.Y., & Doerwald, F. (2019). Age-related differences in levels and dynamics of workplace affect. *Psychology and Aging, 34*, 106-123.



- Scheier, M.F., Carver, C.S., & Bridges, M.W. (1994). Distinguishing optimism from neurotism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation test. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*, 1063-1078.
- Scott, K., Moore, K., & Miceli, M. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations, 5*, 287-314.
- Seligman, M.E.P. (2008). Positive health. *Applied Psychology, 57*, 3-18.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.
- Senécal, C., Vallerand, R.J., & Guay, F. (2001). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Toward a motivational model. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 176-186.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, NY, US: McGrawHill.
- Selye, H. (1965). The stress concept: Past, present, and future. In C. L. Cooper (Ed.), *Stress research: Issues for the eighties*. New York, NY, US: John Wiley & Sons.
- Shahid, A., Nisar, Q.A., Azeem, M., Hameed, W.U., & Hussain, S. (2018). Moderating role of organizational justice between emotional exhaustion and job-related outcomes. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences, 6*, 205-220.
- Shannahan, K.L.J., Bush, L.J., & Shannahan, R.J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 41*, 40-54.
- Sharma, P., & Sharma, J. (2011). Workaholism and its correlates: A study of academicians. *International Journal of Management and Business Research, 1*, 151-160.
- Shaw, J., Gupta, N., & Delery, J. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal, 48*, 50-68.
- Sheldon, K.M., & Elliot, A.J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal wellbeing: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*, 482-497.
- Shimazu, A., Demerouti, E., Bakker, A., Shimada, K., & Kawakami, N. (2011). Workaholism and well-being among Japanese dual-earner couples: A spillover-crossover perspective. *Social Science & Medicine, 73*, 399-409.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health, 50*, 316-321.

- Shimazu, A., & Schaufeli, W.B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health, 47*, 495-502.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine, 22*, 18-23.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping. *International Journal of Behavioral Medicine, 17*, 154-160.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management, 13*, 176-200.
- Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A.D. (2006). Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians' quality of care. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 328-342.
- Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I., & Melamed, S. (2008). The effects of physical fitness and feeling vigorous on self-rated health. *Health Psychology, 27*, 567-575.
- Shonubi, O.A., Abdullah, N., Hashim, R., & Ab Hamid, N.B. (2016). Recognition and appreciation and the moderating role of self-esteem on job satisfaction and performance among IT employees in Melaka. *Journal of Health Science, 4*, 221-227.
- Shultz, K.S., Wang, M., & Olson, D.A. (2009). Role overload and underload in relation to occupational stress and health. *Stress and Health, 26*, 99-111.
- Shreffler, K.M., Meadows, M.P. & Davis, K.D. (2011). Firefighting and fathering: Work-family conflict, parenting stress, and satisfaction with parenting and child behaviour. *Fathering, 9*, 169-188.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27-41.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine, 58*, 1483-1499.
- Sipos, S., & Kittel, F. (2008). Quantification du stress d'une population de sapeurs-pompiers. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 69*, 31-38.

- Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research, 55*, 241-302.
- Slaney, R.B., Rice, K.G., Mobley, M., Trippi, J., & Ashby, J.S. (2001). The Revised Almost Perfect Scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 34*, 130-145.
- Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J., & Ryan, R.M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion, 42*, 706-724.
- Sluiter, J.K., de Croon, E.M., Meijman, T.F., & Frings-Dresen, M.W.H. (2003). Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occupational and Environmental Medicine, 60*, 62-70.
- Sluiter, J.K., Frings-Dresen, M.H.W., van der Beek, A.J., & Meijman, T.F. (2001). The relation between work-induced neuroendocrine reactivity and recovery, subjective need for recovery, and health status. *Journal of Psychosomatic Research, 50*, 29-37.
- Sluiter, J.K., Frings-Dresen, M.H.W., van der Beek, A.J., Meijman, T.F., & Heisterkamp, S.J. (2000). Neuroendocrine reactivity and recovery from work with different physical and mental demands. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 26*, 306-316.
- Sluiter, J.K., van der Beek, A.J., & Frings-Dresen, M.H.W. (1998). Work stress and recovery measured by urinary catecholamines and cortisol excretion in n long distance coach drivers. *Occupational and Environmental Medicine, 55*, 407-413.
- Sluiter, J.K., van der Beek, A.J., & Frings-Dresen, M.H.W. (1999). The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: A study on coach drivers. *Ergonomics 42*, 573-583.
- Smith, T.D., DeJoy, D.M., Dyal, M.A., & Huang, G. (2019). Impact of work pressure, work stress and work-family conflict on firefighter burnout. *Archives of Environmental and Occupational Health, 74*, 215-222.
- Smith, T.D., Eldridge, F., & DeJoy, D.M. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety Science, 86*, 92-97.
- Smith, L.J., Gallagher, M.W., Tran, J.K., & Vujanovic, A.A. (2018). Posttraumatic stress, alcohol use, and alcohol use reasons in firefighters: The role of sleep disturbance. *Comprehensive Psychiatry, 87*, 64-71.

- Smith, T.D., Hughes, K., DeJoy, D.M., & Dyal, M.A. (2018). Assessment of relationships between work stress, work-family conflict, burnout and firefighter safety behavior outcomes. *Safety Science, 103*, 287-292.
- Soares, J.J.F., & Jablonska, B. (2004) Psychosocial experiences among primary care patients with and without musculoskeletal pain. *European Journal of Pain, 8*, 79-89.
- Solinger, O.N., Van Olffen, W., Roe, R.A., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un)committed: A taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science, 24*, 1640-1661.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88*, 518-528.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp. 3-27). Oxford, UK: John Wiley & Sons.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 204-221.
- Sonnentag, S., & Geurts, S.A.E. (2009). Methodological issues in recovery research. In S. Sonnentag, P.L. Perrewé, & D.C. Ganster (Eds.), *Current perspectives on job-stress recovery: Research in occupational stress and well-being* (pp. 1-36). Oxford, UK: Emerald Publishing Group.
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F.R.H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology, 91*, 330-350.
- Sorensen, L.C., & Ladd, H.F. (2020). The hidden costs of teacher turnover. *AERA Open, 6*, 1-24.
- Soriano, A., Kozusznika, M., Peiro, J.M., & Mateo, C. (2018). Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: Work patterns matter! *Work, 2*, 313-325.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behaviour: Some parallels between counterproductive work behaviour (CWB) and organizational citizenship behaviour (OCB). *Human Resources Management Review, 12*, 269-292.
- Spector, P.E., & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 356-367.

- Spence, J., & Robbins, A. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, *58*, 160-178.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, *38*, 1442-1465.
- 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.
- Stanley, I.H., Hom, M.A., Chu, C., Dougherty, S.P., Gallyer, A.J., Spencer-Thomas, S., Shelef, L.,... Joiner, T.E. (2019). Perceptions of belongingness and social support attenuate PTSD symptom severity among firefighters: A multistudy investigation. *Psychological Services*, *16*, 543-555.
- Stebbing, J., Taylor, I.M., Spray, C.M., & Ntoumanis, N. (2012). Antecedents of perceived coach interpersonal behaviors: The coaching environment and coach psychological well-and ill-being. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, *34*, 481-502.
- Steel, R.P. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management Review*, *13*, 243-251.
- Steptoe, A., O'Donnell, K., Marmot, M., & Wardle, J. (2008). Positive affect, psychological well-being, and good sleep. *Journal of Psychosomatic Research*, *64*, 409-415.
- Stewart, A.L., & Ware, J.E. (1992). *Measuring functioning and well-being: The medical outcomes study approach*. Durham, NC, US: Duke University Press.
- Stoeber, J., Davis, C.R., & Townley, J. (2013). Perfectionism and workaholism in employees: The role of work motivation. *Personality and Individual Differences*, *55*, 733-738.
- Strauss, S., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 15-26.
- Strümpfer, D.J.W. (1995). The origins of health and strength: From "salutogenesis" to 'fortigenesis'. *South African Journal of Psychology*, *25*, 81-89.
- Su, Y.L., & Reeve, J. (2011). A meta-analysis of the effectiveness of intervention programs designed to support autonomy. *Educational Psychology Review*, *23*, 159-188.
- Summers, J.K., Humphrey, S.E., & Ferris, G.R. (2012). Team member change, flux in coordination, and performance: Effects of strategic core roles, information transfer, and cognitive ability. *Academy of Management Journal*, *55*, 314-338.
- Sussman, S. (2012). Workaholism: A Review. *Journal of Addiction Research & Therapy*, *6*, 4120.

- Swamy, D.R., Nanjundeswaraswamy, T.S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: Scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8, 281-300.
- Tadić, M., Bakker, A.B., & Oerlemans, W.G.M. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 702-725.
- Tadić Vujčić, M., Oerlemans, W.G.M., & Bakker, A.B. (2017) How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 81-93.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17, 3-12.
- Tan, S.Y., & Yip, A. (2018). Hans Selye (1907-1982): Founder of the stress theory. *Singapore Medical Journal*, 59, 170-171.
- Taris, T.W., Geurts, S.A.E., Schaufeli, W.B., Blonk, R.W.B., & Lagerveld, S.E. (2008). All day and all of the night: The relative contribution of two dimensions of workaholism to well-being in self-employed workers. *Work & Stress*, 22, 153-165.
- Taris, T.W., & Schaufeli, W.B. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. In M. van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 15-34). New York, NY, US: Psychology Press.
- Taris, T.W., van Beek, I., & Schaufeli, W.B. (2010). Why do perfectionists have a higher burnout risk than others? The mediational effect of workaholism. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 12, 1-7.
- Tavani, J.L., Lo Monaco, G., Hoffman-Hervé, L., Botella, M., & Collange, J. (2014). La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 75, 160-170.
- Taylor, J.M. (2015). Psychometric analysis of the ten-item Perceived Stress Scale. *Psychological Assessment*, 27, 90-101.
- Tement, S., & Korunka, C. (2013). Does trait affectivity predict work-to-family conflict and enrichment beyond job characteristics? *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147, 197-216.44
- Teneau, G., & Lemoine, G. (2019). *Toxic handlers. Les générateurs de bienveillance en entreprise*. Paris, France : Odile Jacob.

- Tessema, M.T., Ready, K.J., & Embaye, A.B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4, 1-12.
- Tessier, D., Sarrazin, P., & Ntoumanis, N. (2008). The effects of an experimental program to support students' autonomy on the overt behaviours of physical education teachers. *European Journal of Psychology of Education*, 23, 239-253.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris, France : Éditions Liaisons.
- Thompson, E.R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the positive and negative affect schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 227-242.
- Thurnell-Read, T., & Parker, A. (2008). Men, masculinities and firefighting: Occupational identity, shop-floor culture and organizational change. *Emotion, Space and Society*, 1, 127-134.
- Toker, S., & Biron, M. (2012). Job burnout and depression: Unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity. *Journal of Applied Psychology*, 97, 699-710.
- Tomic, M., & Tomic, E. (2011). Existential fulfilment, workload and work engagement among nurses. *Journal of Research in Nursing*, 16, 1-12.
- Tóth-Király, I., Bőthe, B., Orosz, G., & Rigó, A. (2020). On the importance of balanced need fulfillment: A person-centered perspective. *Journal of Happiness Studies*, 21, 1923-1944.
- Tournois, J., Mesnil, F., & Kop, J.L. (2000). Autoduperie et hétéroduperie : Un instrument de mesure de la désirabilité sociale. *European Review of Applied Psychology*, 50, 219-233.
- Training Magazine (2017). *2017 Training Industry Report*. <https://trainingmag.com/trgmag-article/2017-training-industry-report/>
- Trépanier, S.G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27, 123-140.
- Trépanier, S.G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress*, 29, 286-305.
- Trontin, C., Lassagne, M., Boini, S., & Rinal, S. (2010). *Le coût du stress professionnel en France en 2007*. Paris, France : Institut National de Recherche et de Sécurité.

- Trougakos, J.P., Hideg, I., Cheng, B., & Beal, D. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, *57*, 405-421.
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H.H.M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, *82*, 260-268.
- Tuithof, M., ten Have, M., Beekman, A., van Dorsselaer, S., Kleinjan, M., Schaufeli, W.B., & de Graaf, R. (2017). The interplay between emotional exhaustion, common mental disorders, functioning and health care use in the working population. *Journal of Psychosomatic Research*, *100*, 8-14.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: the mediating role of burnout and work satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*, 207-213.
- Upadaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, *3*, 101-108.
- Urbanaviciute, I., De Witte, H., & Rossier, J. (2019). Perceived job insecurity and self-rated health: Testing reciprocal relationships in a five-wave study. *Social Science & Medicine*, *233*, 201-207.
- Vahle-Hinz, T., Bamberg, E., Dettmers, J., Friedrich, N., & Keller, M. (2014). Effects of work stress on work-related rumination, restful sleep, and nocturnal heart rate variability experienced on workdays and weekends. *Journal of Occupational Health Psychology*, *19*, 217-230.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., & Pentti, J. (2001). The role of extended weekends in sickness absenteeism. *Occupational and Environmental Medicine*, *58*, 818-822.
- Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, *29*, 271-360.
- Vallerand, R.J., & Thill, E.E. (1993). *Introduction au concept de motivation*. Laval, QC, CA : Éditions Études Vivantes.
- Van Amelsvoort, L.G.P.M., Kant, I.J., Bültmann, U., & Swaen, G.M.H. (2003). Need for recovery after work and the subsequent risk of cardiovascular disease in a working population. *Occupational and Environmental Medicine*, *60*, 83-87.
- Van Beek, I., Taris, T.W, & Schaufeli, W.B. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*, 468-482.



- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Schreurs, B.H.J. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied Psychology, 61*, 30-55.
- Van den Berghe, L., Soenens, B., Aelterman, N., Cardon, G., Tallir, I.B., & Haerens, L. (2014). Within-person profiles of teachers' motivation to teach: Associations with need satisfaction at work, need-supportive teaching, and burnout. *Psychology of Sport and Exercise, 15*, 407-417.
- Van Bogaert, P., Timmermans, O., Weeks, S.M., van Heusden, D., Wouters, K., & Franck, E. (2014). Nursing unit teams matter: Impact of unit-level nurse practice environment, nurse work characteristics, and burnout on nurse reported job outcomes, and quality of care, and patient adverse events. A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies, 51*, 1123-1134.
- Van den Bogaard, L., Henkens, K., & Kalmijn, M. (2016). Retirement as a relief? The role of physical job demands and psychological job stress for effects of retirement on self-rated health. *European Sociological Review, 32*, 295-306.
- Van den Bosch, R., & Taris, T.W. (2018). Authenticity at work: Its relations with worker motivation and well-being. *Frontiers in Communication, 3*, 21.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*, 735-759.
- Van der Heijde, C.M., & van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*, 449-476.
- Van Droogenbroeck, F., Spruyt, B., & Vanroelen, C. (2014). Burnout among senior teachers: Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. *Teaching and Teacher Education, 43*, 99-109.
- Van Hooff, H.L.M., & de Pater, I.E. (2017). Let's have fun tonight: The role of pleasure in daily recovery from work. *Applied Psychology: An International Review, 66*, 359-381.
- Van Hooff, M.L.M., Flaxman, P.E., Söderberg, M., Stride, C.B., & Geurts, S.A.E. (2018). Basic psychological need satisfaction, recovery state, and recovery timing. *Human Performance, 31*, 125-143.
- Van Hooff, M.L.M., Geurts, S.A.E., Beckers, D.G.J., & Kompier, M.A.J. (2011). Daily recovery during work and off-job time: The role of activities, effort and pleasure. *Work & Stress, 25*, 55-74.

- Van Hooff, M.L.M., Geurts, S.A.E., Kompier, M.A.J., & Taris, T.W. (2007). Workdays, in-between workdays and the weekend: a diary study on effort and recovery. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 80*, 599-613.
- Van Rhenen, W., Blonk, R.W.B., Schaufeli, W.B., & van Dijk, F.J.H. (2007). Can sickness absence be reduced by stress reduction programs: On the effectiveness of two approaches. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 80*, 505-515.
- Van Rhenen, W., Schaufeli, W.B., van Dijk, F.J.H., & Blonk, R.W.B. (2008). Coping and sickness absence. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 81*, 461-472.
- Van Ruysseveldt, J., & van Dijke, M. (2011). When are workload and workplace learning opportunities related in a curvilinear manner? The moderating role of autonomy. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 470-483.
- Van Sell, M., Brief, A., & Schuler, R. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations, 34*, 43-71.
- Van Wijhe, C., Peeters, M., & Schaufeli, W.B. (2014). Enough is enough: Cognitive antecedents of workaholism and its aftermath. *Human Resource Management, 53*, 157-177.
- Van Wijhe, C., Peeters, M., Schaufeli, W. B., & Ouweneel, E. (2013). Rise and shine: Recovery experiences of workaholic and nonworkaholic employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*, 476-489.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P., & Ayed, A.K.B. (2019). Time-based differences in the effects of positive and negative affectivity on perceived supervisor support and organizational commitment among newcomers. *Journal of Organizational Behavior, 40*, 264-281.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S., & d'Hoore, W. (2009). Une analyse des effets de la latitude de décision, de l'épuisement émotionnel et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme au sein des unités de soins infirmiers. *Le Travail Humain, 72*, 209-228.
- Vandercammen, L., Hofmans, J., & Theuns, P. (2014). The mediating role of affect in the relationship between need satisfaction and autonomous motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 62-79.
- VanKim, N.A., & Nelson, T.F. (2013). Vigorous physical activity, mental health, perceived stress, and socializing among college students. *American Journal of Health Promotion, 28*, 7-15.
- Vanlessen, N., Rossi, V., De Raedt, R., & Pourtois, G. (2014). Feeling happy enhances early spatial encoding of peripheral information automatically: electrophysiological time-course and neural sources. *Cognitive, Affective et Behavioral Neuroscience, 14*, 951-969.

- Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. In T.C. Urdan & S.A. Karabenick (Eds.), *Advances in motivation and achievement, the decade ahead: Theoretical perspectives on motivation and achievement* (Vol. 16A, pp. 105-165). London, UK: Emerald Group Publishing.
- Vaulerin, J., d'Arripe-Longueville, F., Emile, M., & Colson, S.S. (2016). Physical exercise and burnout facets predict injuries in a population based sample of French career firefighters. *Applied Ergonomics*, *54*, 131-135.
- Veit, C.T., Ware, J.E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *51*, 730-742.
- Véniard, A. (2011). Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management et Avenir*, *49*, 84-101.
- Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional Self-Efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *The Journal of Psychology*, *149*, 277-302.
- Vidal-Gomel, C., Delgoulet, C., & Geoffroy, C. (2014). Compétences collectives et formation à la conduite d'engins de secours dans un contexte de spécialisation des sapeurs-pompiers en France. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, *16*, 1-26.
- Vignoli, M., Guglielmi, D., Bonfiglioli, R., & Violante, F.S. (2016). How job demands affect absenteeism? The mediating role of emotional exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *89*, 23-31.
- Vilas-Boas, M., & Cerqueira, A. (2017). Assessing stress at work: The portuguese version of the Job Content Questionnaire. *Avaliação Psicológica*, *16*, 7-77.
- Virgã, D., Schaufeli, W.B., Taris, T.W., van Beek, I., & Sulea, C. (2018). Attachment styles and employee performance: The mediating role of burnout. *The Journal of Psychology*, *153*, 383-401.
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *8*, 216-226.
- Walton, R.D. (1975). Quality of work life: What is it? *Sloan Management Review*, *15*, 11-21.
- Wang, Y., Chen, C.C., Lu, L., Eisenberger, R., & Fosh, P. (2018). Effects of leader-member exchange and workload on presenteeism. *Journal of Managerial Psychology*, *33*, 511-523.
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, *132*, 699-708.

- Wang, H., Tsui, A.S., & Xin, K.R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22, 92-105.
- Waterman, A.S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691.
- Watkins, E.R., Walker, A., Mol, E.M., Jahnke, S., & Richardson, A.J. (2019). Women firefighters' health and well-being: An international survey. *Women's Health Issues*, 29, 424-431
- Watson, D., & Kendall, P.C. (1989). Understanding anxiety and depression: Their relation to negative and positive affective states. In P.C. Kendall & D. Watson (Eds.), *Personality, psychopathology, and psychotherapy. Anxiety and depression: Distinctive and overlapping features* (pp. 3-26). San Diego, CA, US: Academic Press.
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wayne, S.J., Lemmon, G., Hoobler, J.M., Cheung, G.W., & Wilson, M.S. (2017). The ripple effect: A spillover model of the detrimental impact of work-family conflict on job success. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 876-894.
- Weick K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W., & Glaser, J. (2016). The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression: a cross-sectional study in two nursing settings. *Journal of Advanced Nursing*, 72, 1774-1788.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wepfer, A.G., Allen, T.D., Brauchli, R., Jenny, G.J., & Bauer, G.F. (2018). Work-life boundaries and well-being: does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery? *Journal of Business and Psychology*, 33, 727-740.
- Westerhof, G.J., & Keyes, C.L.M. (2010). Mental illness and mental health: The two continua model across the lifespan. *Journal of Adult Development*, 17, 110-119.

- Westerlund, H., Kivimaki, M., Singh-Manoux, A., Melchior, M., Ferrie, J.E., Pentti, J.,... Vahtera, J. (2009). Self-rated health before and after retirement in France (GAZEL): A cohort study. *Lancet*, *374*, 1889-1896.
- Weyers, S., Peter, R., Boggild, H., Jeppesen, H.J., & Siegrist, J. (2006). Psychosocial work stress is associated with poor self-rated health in Danish nurses: A test of the effort-reward imbalance model. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, *20*, 26-34.
- Williams, L.J., & Anderson, S.L. (1991). Job satisfaction and organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*, 601-617.
- White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, *66*, 297-333.
- Whitston, C. & Edwards, P.K. (1990). Managing Absence in an NHS Hospital. *Industrial Relations Journal*, *21*, 287-297.
- Wolkow, A.P., Barger, L.K., O'Brien, C.S., Sullivan, J.P., Qadri, S., Lockley, S.W.,... Rajaratnam, S.M.W. (2019). Associations between sleep disturbances, mental health outcomes and burnout in firefighters, and the mediating role of sleep during overnight work: A cross-sectional study. *Journal of Sleep Research*, *28*, 1-15.
- Woodall, S.J. (1997). Hearts on fire: An exploration of the emotional world of firefighters. *Clinical Sociology Review*, *15*, 153-162.
- Wong, J.Y., Lin, J.H., Liu, S.H., & Wan, T.H. (2014). Fireman's job stress: Integrating work/non-work conflict with job demand-control-support model. *European Review of Applied Psychology*, *64*, 83-91.
- Wormington, S.V., Henderlong Corpus, J.H., & Anderson, K.G. (2012). A person-centered investigation of academic motivation and its correlates in high school. *Learning and Individual Differences*, *22*, 429-438.
- Wright, T.A. (2010). Much more than meets the eye: The role of psychological well-being in job performance, employee retention and cardiovascular health. *Organizational Dynamics*, *39*, 13-23.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 486-493.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*, 84-94.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, *33*, 338-351.

- Wright, T.A., Cropanzano, R., & Bonett, D.G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 93-104.
- Wu, Y.C. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality, 39*, 21-32.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*, 489-517.
- Xu, S., Ouyang, X., Shia, X., Li, Y., Chen, D., Lai, L., & Fan, F. (2020). Emotional exhaustion and sleep-related worry as serial mediators between sleep disturbance and depressive symptoms in student nurses: A longitudinal analysis. *Journal of Psychosomatic Research, 129*, 109870.
- Yin-Fah, B.C., Foon, Y.S., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business & Management, 5*, 57-64.
- Yoo, H., Franke, W.D. (2011). Stress and cardiovascular disease risk in female law enforcement officers. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 84*, 279-286.
- Yu, C.C.W., Au, C.T., Lee, F.Y.F., So, R.C.H., Wong, J.P.S., Mak, G.Y.K., ... McManus, A. M. (2015). Association between leisure time physical activity, cardiopulmonary fitness, cardiovascular risk factors, and cardiovascular workload at work in firefighters. *Safety and Health at Work, 6*, 192-199.
- Yu, S., Zhou, Y., Zhang, Q., & Xu, W. (2020). Dispositional mindfulness, perceived social support and emotion regulation among Chinese firefighters: A longitudinal study. *Current Psychology. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00930-x>
- Yukhymenko-Lescroart, M.A., & Sharma, G. (2018). The relationship between faculty members' passion for work and well-being. *Journal of Happiness Studies, 20*, 863-881.

- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2015). *L'épuisement professionnel. Diagnostic, analyse, prévention*. Paris, France : Armand Colin.
- Zhao, J.L., Li, X.H., & Shields, J. (2019). Managing job burnout: The effects of emotion-regulation ability, emotional labor, and positive and negative affect at work. *International Journal of Stress Management*, 26, 315-320.
- Zijlstra, F.R.H., & Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 129-138.
- Zgoulli, S., & Swalhi, A. (2016). L'employabilité par les compétences contribue-t-elle à favoriser l'identité de carrière ? *Question(s) de Management*, 14, 121-132.



# Émilie SANDRIN

## La Qualité de Vie en Service des Personnels des Services d'Incendie et de Secours



### Résumé

Ce travail doctoral avait pour principal objectif d'identifier les facteurs permettant de promouvoir la santé psychologique au travail (SPT) des agents. Pour ce faire, quatre études ont été menées. Notre première étude a mis en évidence le rôle modérateur de la charge de travail sur les relations entre motivation, SPT et performance, de telle sorte que les bienfaits de la motivation autonome sont renforcés lorsque la charge de travail est faible. Notre deuxième étude a montré le rôle modérateur de la reconnaissance du supérieur hiérarchique sur les liens qui unissent workaholisme et performance via l'épuisement émotionnel, de telle sorte que les effets néfastes du workaholisme sur la performance sont renforcés lorsque la reconnaissance est perçue comme faible. Notre troisième étude a permis d'identifier cinq profils de SPT, combinant intensité et direction des affects positifs et négatifs au travail. Elle a révélé que la satisfaction des besoins psychologiques était associée aux profils les plus favorables de SPT. Finalement, notre quatrième étude a permis de suivre l'évolution de trajectoires motivationnelles, et a montré l'influence du soutien à l'autonomie du formateur sur ces dernières. Ces recherches permettent de mieux comprendre la SPT et répondent à des enjeux sociétaux en suggérant de nouvelles pratiques professionnelles.

Mots-clés : santé psychologique au travail, théorie de l'autodétermination, pratiques managériales, attitudes et comportements individuels, performance.

### Abstract

The general purpose of this doctoral dissertation was to identify the determinants of employees' psychological health at work (PHW) across four distinct studies. Our first study highlighted the moderating role of workload on the links between motivation, PHW, and performance, so that beneficial effects of autonomous motivation are reinforced when workload is low. Our second study demonstrated the moderating role of supervisor recognition on the links between workaholism and performance via emotional exhaustion, so that harmful effects of workaholism on performance are reinforced when perceived supervisor recognition is weak. Our third study identified five PHW profiles, combining intensity and direction of work positive and negative affect at work. We also demonstrated that psychological need satisfaction was associated with the most adaptive profiles. Our fourth study aimed to examine trainees' motivational trajectories and showed the significant effects of autonomy support on these trajectories. These studies allow to better understand PHW by suggesting new professional practices.

Keywords: psychological health at work, self-determination theory, managerial factors, individual attitudes and behaviors, performance.