

149.05
U5
H33
2013

G

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PAR
© MARIE CLAUDE HACHÉ MIRON

1966

SURCHARGE DE TRAVAIL ET DÉVELOPPEMENT DE L'ÉPUISEMENT
PROFESSIONNEL : EXAMEN DU RÔLE MODÉRATEUR DE L'AUTONOMIE ET
DE LA QUALITÉ DE LA RELATION AVEC LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE

JUILLET 2013

Composition du jury

Surcharge de travail et développement de l'épuisement professionnel : examen du rôle modérateur de l'autonomie et de la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique

Marie-Claude Haché

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

François Courcy, directeur de recherche
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke)

Thérèse Audet, membre du jury
(Vice-doyenne à la recherche et secrétaire de faculté, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke)

France St-Hilaire, membre du jury
(Département de management et de gestion des ressources humaines, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke)

Sommaire

Au cours des dernières décennies, la globalisation des marchés, la compétitivité accrue et le développement des technologies de l'information ont provoqué de profondes transformations et de nombreux bouleversements auprès des organisations canadiennes et québécoises. Ces changements rapides se sont avérés lourds de conséquences pour la santé psychologique du personnel. En effet au Québec, les entreprises, dont les universités, ont essuyé une hausse alarmante de la fréquence des problèmes de santé psychologique au travail auprès de leurs employés, tel que l'épuisement professionnel (ÉP). Selon les chercheurs, on augmente les risques d'un employé à développer le syndrome d'ÉP si les facteurs organisationnels occasionnent un déséquilibre chronique entre les demandes faites à l'individu (charge de travail) et les ressources dont il dispose dans l'organisation. En ce sens, la documentation sur le sujet soutient que la présence de ressources, telles l'autonomie perçue et la qualité de la relation entre le supérieur et l'employé, peut modérer le lien entre les demandes et l'ÉP. Découlant de ces constats, 1 533 employées et employés d'une université québécoise francophone ont participé, volontairement, à une étude sur la santé organisationnelle de leur milieu de travail. Les données recueillies lors de cette étude ont été analysées afin de répondre à l'objectif de la présente thèse qui est d'examiner le rôle de deux variables modératrices, l'autonomie perçue et la qualité de la relation entre le supérieur et l'employé, dans la relation entre la surcharge quantitative et le développement de l'épuisement professionnel. Les résultats obtenus suite aux analyses de régression permettent de confirmer le lien existant entre la surcharge de travail quantitative et le développement de l'ÉP. Les résultats montrent aussi l'effet modérateur d'une bonne relation supérieur-employé sur la relation entre la surcharge de

travail et le sentiment d'accomplissement professionnel. Cette étude nous illustre que les organisations et les gestionnaires ont un important rôle à jouer dans l'augmentation ou la diminution du stress organisationnel.

Mots-clés : épuisement professionnel, surcharge quantitative, autonomie perçue, qualité de la relation avec le supérieur immédiat, université québécoise.

Tables des matières

Sommaire.....	iii
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	ix
Contexte théorique.....	1
Le stress et le développement de l'épuisement professionnel.....	8
Modèles explicatifs – facteurs de protection de l'ÉP.....	14
Surcharge quantitative et épuisement professionnel.....	18
Surcharge, climat relationnel avec le supérieur et épuisement professionnel.....	19
Surcharge, autonomie perçue et épuisement professionnel.....	21
Objectif de recherche.....	22
Méthode.....	25
Participants.....	26
Instrument de mesure.....	28
Épuisement professionnel.....	28
Surcharge de travail.....	29
Autonomie perçue.....	29
Qualité de la relation avec le supérieur.....	29
Variables de contrôle.....	30

Déroulement de l'étude.....	31
Considérations éthiques.....	32
Analyse.....	34
Variables de contrôle.....	35
Respect des postulats.....	36
Régressions multiples hiérarchiques.....	37
Modération.....	37
Résultats.....	39
Corrélations et statistiques descriptives.....	40
Prédiction de l'épuisement professionnel.....	42
Épuisement émotionnel.....	42
Cynisme.....	44
Réduction du sentiment d'accomplissement professionnel.....	46
Analyse de modération.....	48
Discussion.....	51
Principaux résultats.....	52
Rôle de la surcharge quantitative dans l'explication de l'ÉP.....	52
Rôle de l'autonomie perçue dans l'explication de l'ÉP.....	53
Rôle de la qualité de la relation entre le supérieur et l'employé dans l'explication de l'ÉP.....	53

Rôle des variables modératrices dans la relation entre la surcharge quantitative et les dimensions de l'ÉP.....	54
Implication pratique.....	57
Limites de l'étude.....	61
Pistes de recherche.....	63
Conclusion.....	65
Références.....	67
Appendice A. Formulaire de consentement.....	77
Appendice B. Inventaire des énoncés des divers instruments de mesure.....	82

Liste des tableaux

Tableau

1	Synopsis des recherches canadiennes rapportant les déterminants du stress organisationnel auprès du personnel universitaire.....	5
2	Description de l'échantillon.....	27
3	Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude.....	41
4	Résultats des régressions prédisant l'épuisement émotionnel.....	43
5	Résultats des régressions prédisant le cynisme.....	45
6	Résultats des régressions prédisant la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel.....	47
7	Résultats des effets d'interactions.....	49
8	Exemples d'interventions de niveau primaire sur la santé psychologique au travail.....	59
9	Exemples d'interventions de niveau secondaire sur la santé psychologique au travail.....	59
10	Exemples d'interventions de niveau tertiaire sur la santé psychologique au travail.....	60

Liste des figures

Figure

- 1 Modèle de Karasek, 1979. Interaction entre la latitude décisionnelle et les demandes environnementales.....16
- 2 Modèle bidimensionnel de Demerouti et al. (2001) expliquant l'épuisement professionnel par les demandes et les ressources liées au travail.....17
- 3 Influence du rôle modérateur de la qualité de la relation avec le supérieur et de l'autonomie perçue sur la relation entre la surcharge de travail et le syndrome d'épuisement professionnel.....24
- 4 Résultats du rôle modérateur de l'autonomie perçue et de la qualité de la relation avec le supérieur entre le stresser et l'épuisement émotionnel.....48
- 5 Rôle modérateur de la qualité de la relation avec le supérieur entre la surcharge quantitative de travail et la réduction du sentiment d'accomplissement personnel.....50

Contexte théorique

Selon la chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université de Laval (CGSST, 2010), les problèmes de santé psychologique au travail constituent l'un des enjeux majeurs auxquels sont actuellement confrontées les organisations. Loin d'être en diminution, la prévalence des travailleurs fortement stressés augmenterait. Entre les années 1994 et 2002, l'enquête nationale sur la santé de la population a relevé une hausse de 13 % des contraintes et des tensions au travail chez les hommes et de 20 % chez les femmes (Statistique Canada, 2006). Plus récemment, un sondage mené par Ipsos Reid (2012) révèle que 33 % des Canadiens sondés (6 624 participants, 4 307 employés non cadres et 2 317 gestionnaires et de superviseurs) se disent préoccupés par la sécurité psychologique dans leur milieu de travail et 14 % des répondants estiment que leur santé et leur sécurité psychologiques sont mises en péril dans leur milieu de travail. Plusieurs études ont documenté les effets négatifs du stress organisationnel sur la santé physique et psychologique (p. ex., Clarke & Cooper, 2000; Karasek & Theorell, 1991). Ces études démontrent que le stress peut causer de la détresse émotionnelle, des symptômes physiques importants (troubles gastriques, maux de tête, insomnie, baisse d'énergie, maladies coronariennes, cancers), de l'insatisfaction au travail, des baisses de performance et une augmentation du taux d'absentéisme et de présentéisme. La CGSST (2010) rapporte d'ailleurs qu'entre 1990 et 2001, le nombre de réclamations acceptées par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) comme des lésions professionnelles liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs

d'ordre psychologique a plus que doublé et a entraîné une hausse de versement de 1,5 à 6,9 millions de dollars par an. Il devient donc urgent de se préoccuper des stressseurs omniprésents dans ces milieux de travail.

Les facteurs de stress reliés à l'emploi proviennent de différentes sources, notamment des demandes relatives à l'organisation du travail (charge de travail; conflits et ambiguïté de rôles; contrôle et autonomie décisionnelle), du climat de travail (relations interpersonnelles : collègues, supérieurs, clientèle; reconnaissance; environnement physique), de la justice (procédurale et distributive) et du manque de ressources (matérielles, humaines et informationnelles) (p. ex., Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Cordes & Dougherty, 1993; Maslach & Leiter, 2008; Posig & Kickul, 2003).

Les recherches sur le stress auprès du personnel enseignant et de soutien dans les universités à travers le monde dévoilent une hausse alarmante du niveau de stress professionnel (Winefield & Jarrett, 2001). En effet, au cours des deux dernières décennies, les gouvernements ont diminué progressivement leur apport financier aux universités publiques entraînant pour celles-ci des déficits importants – notamment au Québec, les universités ont vu leurs subventions diminuer de quelque 25 %, soit environ 300 millions de dollars (CREPUQ, 2004). Pour pallier au manque de moyens, les universités britanniques, américaines, australiennes, canadiennes et québécoises, de plus en plus soumises aux lois du marché, ont vu leur mode de fonctionnement et leurs orientations organisationnelles prendre un virage entrepreneurial centré sur la marchandisation des connaissances, le rendement, le clientélisme

et les profits à court terme (Dyke & Deschenaux, 2008). Conséquemment, les instances décisionnelles se sont mises à exiger de leur personnel un niveau de performance et de rendement de plus en plus élevé (Dyke & Deschenaux, 2008; Thorsen, 1996). Ainsi, il n'est pas surprenant de constater que le personnel enseignant et de soutien d'universités de nombreux pays occidentaux sont de plus en plus touchés par une hausse de leur niveau de stress et de leur charge de travail et une baisse d'autonomie décisionnelle (Gillespie, Walsh, Winefield, Dua, & Stough, 2001). Selon le directeur général de l'association canadienne des professeurs et professeurs d'université (ACPPU), ces mêmes facteurs seraient responsables de la hausse du niveau de stress professionnel dans les universités canadiennes depuis la dernière décennie (Bulletin CAUT/ACPPU, 2005). Jusqu'à présent, au Canada, cinq études se sont penchées sur ce problème (Tableau 1). Elles décrivent les déterminants et les effets du stress organisationnel auprès du personnel universitaire. L'étude menée par Thorsen (1996), auprès d'un échantillon de 494 professeurs et professeures provenant de quatre universités ontariennes et celle menée par Blais et Lachance (1992) auprès de 354 professeurs et professeures d'une université québécoise ont démontré que les contraintes de temps étaient l'un des facteurs qui occasionnait le plus de stress et qui les affectaient le plus directement dans leur travail. Dans l'étude effectuée par Dyke et Deschenaux (2008) auprès de l'ensemble du corps professoral universitaire au Québec, 25.5 % des 1928 répondants de l'échantillon ont dit avoir connu un problème de santé d'ordre psychologique en lien avec leur emploi. Dans cette même étude, certains membres du corps professoral ont déclaré que la surcharge de travail provoquait chez plusieurs professeurs trop de stress et menait à l'épuisement professionnel ou à des problèmes de santé physique (Dyke & Deschenaux, 2008).

Tableau 1

Synopsis des recherches canadiennes rapportant les déterminants du stress organisationnel auprès du personnel universitaire

Facteurs de stress identifiés	Échantillon	Facteurs qui contribuent le plus à l'augmentation du stress	Référence
<ul style="list-style-type: none"> • La réputation; • L'identité professionnelle; • Les contraintes de temps; • Les récompenses et la reconnaissance; • L'influence du professeur au département ou à l'université; • L'environnement physique; • Les interactions avec les étudiants. 	354 professeur(e)s provenant d'une université québécoise.	<ul style="list-style-type: none"> • La réputation; • L'identité professionnelle; • Les contraintes de temps. 	Blais et Lachance (1992)
<ul style="list-style-type: none"> • Situation professionnelle • Contrainte de temps • Domaine de recherche • Longues heures de travail • Catégorie professorale • Tâches administratives 	494 professeur(e)s provenant de 4 universités ontariennes.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrainte de temps • Surcharge de travail • Nombre d'heures de travail élevé • Catégorie professorale 	Thorsen (1996)
<ul style="list-style-type: none"> • Charge de travail • Horaire de travail • Conflits de rôles • Confusion des rôles • Conciliation travail-vie privée • Équité de l'administration • Équité en matière de récompenses • Contrôle sur le travail • Utilisation des compétences • Équité de la direction du département 	1470 membres du corps professoral, provenant de 56 universités canadiennes.	<ul style="list-style-type: none"> • Charge de travail • Conflits de rôles • Conciliation travail-vie privée • Horaire de travail • Confusion des rôles • Équité de l'administration • Équité en matière de récompenses 	Catano et al. (2007)

Tableau 1

Synopsis des recherches canadiennes rapportant les déterminants du stress organisationnel auprès du personnel universitaire (suite)

Facteurs de stress identifiés	Échantillon	Facteurs qui contribuent le plus à l'augmentation du stress	Référence
<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge quantitative • Difficulté à équilibrer les tâches sur un plan personnel • Pression liée aux publications et demandes de subvention • Surcharge quantitative • Pauvres relations avec le supérieur • Faible participation aux décisions organisationnelles et aux décisions ayant un impact sur l'individu • Insuffisance et non-transparence de l'information • Conflits de rôle • Pression liée à l'impact des décisions • Conflit travail-famille • Horaire exigeant • Climat compétitif • Pauvre relation avec les collègues • Ambiguïté de rôle • Faible reconnaissance • Environnement physique difficile • Surcharge qualitative • Pauvres relations avec les subordonnés • Faible utilisation des habiletés • Faible pouvoir décisionnel • Pauvres relations avec les étudiants • Pauvres relations avec la clientèle • Environnement non sécuritaire 	<p>1928 professeur(e)s auprès de l'ensemble du corps professoral universitaire au Qc. 1086 participants provenant de toutes les catégories d'emploi du personnel provenant d'une université québécoise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge quantitative • Surcharge quantitative • Faible reconnaissance • Pauvres relations avec le supérieur • Faible participation aux décisions et circulation de l'information 	<p>Dyke et Deschenaux (2008) Biron et al. (2008)</p>

Une autre étude, celle-ci réalisée par Catano et al. (2007), auprès de 1470 membres du corps professoral provenant de 56 universités dont l'association de professeurs était membre de l'ACPPU, conclut que le niveau de stress chez le corps professoral dans les universités canadiennes est très élevé. Parmi les dix facteurs prédictifs mesurés, la majorité des répondants ont indiqué que la charge de travail était le facteur de stress le plus important (84,7 %). Par contre, le facteur – contrôle sur le travail – ne constituait pas une source de stress significative pour les répondants (13,7 %). Les chercheurs expliquent l'absence de stress lié au contrôle sur le travail par le fait que les professeurs bénéficient généralement d'une liberté décisionnelle sur leurs activités d'enseignement et de recherche. De plus, les résultats de Catano et al. (2007) ont rapporté que, dans les 12 mois précédents l'étude, 22,1 % des répondants ont subi un nombre important de symptômes physiques typiquement associés au stress, 23,5 % ont subi des symptômes psychologiques et 21,8 % ont déclaré avoir pris des médicaments contre le stress. L'étude de Biron, Brun et Ivers (2008) se démarque des études citées précédemment puisque son échantillon de 1086 participants provient de toutes les catégories d'emploi du personnel universitaire et non pas uniquement du corps professoral. Parmi ceux-ci, 40,9 % des individus sondés vivaient un niveau élevé de détresse psychologique. Les résultats de la recherche permettent d'identifier trois stressseurs organisationnels des plus délétères pour la santé psychologique : la surcharge qualitative, une pauvre relation avec le supérieur et une faible participation aux décisions. La surcharge quantitative est évaluée comme le facteur de risque le plus important et elle est identifiée comme

représentant un niveau de risque élevé pour les employés de bureau, les cadres, les professionnels, les professeurs et les techniciens alors qu'elle comporte un niveau de risque modéré pour les employés et employées de métier. Les deux autres facteurs – pauvre relation avec le supérieur et faible participation aux décisions – représentent un niveau de risque élevé pour les employés de bureau, les cadres, les professionnels, les employés de métier et les techniciens, mais constituent pour les professeurs et professeures un niveau modéré. Ces sondages et inventaires ont bien identifié les facteurs de stress, mais ne permettent toutefois pas de connaître les interrelations entre ceux-ci, dans la prédiction des conséquences du stress du personnel des milieux universitaires.

Le stress et le développement de l'épuisement professionnel

Parmi les conceptions les plus admises du stress, il y a la conception physiologique de Selye (1955) et il y a la conception interactionniste de Lazarus et Folkman (1984). Le modèle théorique de Selye, le « Syndrome Général d'Adaptation » (SGA), précise qu'à la suite d'un stress, l'organisme a pour objectif de rétablir l'homéostasie. Ce syndrome comporte trois stades dont le premier est la réaction d'alarme qui survient après le stress. C'est une phase de mobilisation des ressources hormonales qui ne requiert pas d'adaptation. Le second stade est la phase de résistance qui correspond à une période de compensation, dans laquelle l'individu adapte ses moyens de défense. Le troisième stade est celui de l'épuisement, lorsque

les ressources biologiques et psychologiques sont insuffisantes et que l'individu ne parvient plus à s'adapter à la situation (Selye, 1955). Cette conception physiologique bidimensionnelle – stimulus-réponse – a reçu d'importantes critiques, car elle définit l'individu comme passif face à une situation stressante et n'intègre pas de composantes psychologiques, ni d'évaluations subjectives des situations environnementales (Guillet, 2008).

Selon le modèle interactionniste de Lazarus et Folkman (1984), le stress psychologique est déterminé par la perception qu'a un individu de sa relation personnelle avec l'environnement. Cette perception résulte de facteurs individuels et de facteurs environnementaux. Ainsi, le stress est issu d'une relation dynamique entre l'individu, les exigences de l'environnement, ses ressources ou capacités et à sa perception de cette relation. Par conséquent, si l'individu considère qu'il possède les capacités et les ressources requises pour répondre aux exigences, les effets du stress peuvent alors être positifs et procurer la motivation, l'énergie et la créativité nécessaires pour accomplir ladite exigence (Aldwin, Sutton, & Lachman, 1996; Nelson & Simmons, 2003; Quick, & Quick, 1979; Schuler, 1982). À l'inverse, les effets du stress peuvent être négatifs lorsqu'un individu perçoit que les demandes excèdent ses capacités et ses ressources (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Brun, Biron, Martel, & Ivers, 2002; Lazarus & Folkman, 1984). Dans un tel cas, l'individu se retrouve devant deux options, ne pas répondre adéquatement aux exigences ou s'épuiser à tenter d'y répondre. Si cette situation est récurrente, on peut

s'attendre à l'émergence de conséquences négatives sur les plans psychologique, physique et comportemental (Clarke & Cooper, 2000; Cummings & Cooper, 1979; Leither & Resch, 2005). Conséquemment, un environnement de travail qui expose, de manière récurrente, ses employés à des facteurs de stress peut avoir des conséquences négatives considérables sur la santé de ceux-ci (Hansson, Vingard, Arnetz, & Anderzen, 2008; Jain, Leka, & Zwetsloot, 2011). L'une des conséquences les plus préoccupantes est le développement de l'épuisement professionnel, qui représente le stade le plus sévère du stress professionnel (Shirom, 1989).

Le concept d'épuisement professionnel est introduit dans la littérature scientifique en 1974 par le psychanalyste Freudenberger (Chevrier, 2009). Selon lui, l'épuisement professionnel provient de l'écart entre un idéal de changement et la réalité de l'environnement de travail (Freudenberger, 1975). Il désigne l'épuisement professionnel comme un état de fatigue, de frustration et de dépression provoqué par une sur-implication ou une dévotion exagérée à une cause, un mode de vie, ou une relation humaine qui échouent à produire les résultats espérés et qui conduit au bout du compte à diminuer l'implication et l'accomplissement au travail (Freudenberger & Richelson, 1981).

Par la suite, plusieurs conceptions ont émergé. Notamment, Maslach et Jackson (1981) l'ont défini comme un syndrome de détresse psychologique intense causé par une réponse prolongée à un stressor organisationnel. Plus précisément, ce

syndrome se manifesterait lorsqu'un individu éprouve continuellement des tensions causées par sa difficulté à s'adapter aux exigences de son emploi (Maslach, 2003). À l'inverse de Freudenberg qui insistait sur les facteurs personnels, Maslach situe davantage les causes du burnout dans l'environnement de travail (Andlauer, 2008). Burke et Richardsen (2001) pensent que l'épuisement professionnel correspondrait à la troisième phase du processus décrit par Selye, sous le nom de syndrome général d'adaptation (la réaction d'alarme, la phase de résistance et la phase de l'épuisement). Nonobstant certaines particularités, la majorité des définitions de l'épuisement professionnel ont en commun les cinq éléments suivants : 1) la prédominance de symptômes dysphoriques tels que l'épuisement mental ou émotionnel, la fatigue et la dépression; 2) la présence des symptômes comportementaux et mentaux sur les symptômes physiques; 3) les symptômes subis sont reliés au travail; 4) l'apparition des symptômes chez des individus sans antécédents psychopathologiques; 5) une diminution de l'efficacité et de la performance au travail, occasionnées par une attitude et des comportements négatifs (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Depuis le début, le concept d'épuisement professionnel (ÉP) est surtout étudié comme étant une résultante de l'interaction entre les employés et leur milieu de travail plutôt qu'une réaction uniquement individuelle au stress (Cordes & Dougherty, 1993). La majorité des recherches menées aujourd'hui sur l'ÉP se base sur la conception de Maslach et Jackson (1981) qui expliquent l'ÉP comme un

processus temporellement évolutif qui couvre trois dimensions; l'épuisement émotionnel (EE), le cynisme (CD) et la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel (RAP). *L'épuisement émotionnel* se manifeste lorsqu'un individu se sent débordé et épuisé par les demandes qui lui sont faites au travail alors qu'il est dépourvu de ses ressources physiques et psychologiques. L'EE renvoie à l'appauvrissement des ressources de l'individu. Cette dimension est une réaction typique du stress et est fortement corrélée avec le concept de surcharge de travail (Maslach, 2003).

Le cynisme concerne la dimension interpersonnelle de l'ÉP et se définit comme une réaction et une attitude négatives qu'éprouve l'individu envers ses clients. En effet, le CD se traduit chez l'individu par un détachement émotionnel manifeste, d'une déshumanisation de la relation à l'autre et un désengagement envers son travail et ses clients.

La troisième dimension, la *réduction du sentiment d'accomplissement professionnel* est la dimension d'auto-évaluation de l'ÉP. Elle se caractérise par un sentiment d'incompétence et d'inefficacité au travail, par une impression de stagnation professionnelle et par une évaluation négative de ses réalisations professionnelles et interpersonnelles. L'individu a alors le sentiment de ne pas atteindre ses objectifs et ne s'attribue plus la capacité à faire avancer les choses, car

il est convaincu de son inaptitude à répondre effectivement aux attentes de son entourage (Cordes & Dougherty, 1993).

Selon cette conception, l'ÉP serait le résultat séquentiel de ces trois dimensions. L'EE serait le premier symptôme à se manifester lorsqu'un individu entretient des attentes irréalistes face à ce qu'il peut accomplir par son travail et qu'il est drainé de ses ressources émotionnelles suite à des surcharges chroniques de travail. Ensuite, dans le but de se protéger et de préserver ses ressources, l'individu serait tenté de se distancer psychologiquement de ses clients ou de ses collègues (CD). L'engagement envers l'organisation deviendrait instrumental et le travail deviendrait surtout un moyen de subvenir à ses besoins. Finalement, en prenant conscience de l'écart se dessinant entre son rendement actuel et sa conception initiale de son potentiel de contribution à l'organisation, l'individu viendrait à se sentir inefficace ou incompetent dans son travail (RAP) (Cordes & Dougherty, 1993; Leiter & Maslach, 1988).

Même si cette conception de l'ÉP est la plus influente de la littérature (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), elle est néanmoins remise en question par les résultats de la méta-analyse de Lee & Ashforth (1996). Leurs résultats permettent de démontrer la faible corrélation du sentiment d'accomplissement professionnel avec les deux autres dimensions : l'épuisement émotionnel et le cynisme. Allant dans ce sens, les résultats de Shirom (1989) et de Leiter (1993) démontrent que la

baisse d'accomplissement se développerait parallèlement à l'EE et au CD et serait une conséquence de l'épuisement professionnel, plutôt qu'un élément séquentiel de l'ÉP.

Malgré les critiques, la définition de l'ÉP de Maslach (2003) est généralement admise dans la littérature. Selon sa conception, le syndrome de l'épuisement professionnel se manifesterait chez un employé lorsque les demandes liées au travail excèdent ses capacités d'adaptation aux demandes et lorsque cette incapacité perturbe son fonctionnement social et professionnel (Maslach, 2003). Le CD et l'EE auraient la propension à se manifester dans des conditions de surcharges de travail et de conflits interpersonnels, alors que la RAP serait surtout liée à un manque de ressources pour accomplir son travail (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach, 2003).

Modèles explicatifs -- facteur de protection de l'ÉP

Les travaux de Karasek et Theorell (1991), de Johnson et Hall (1988), de Demerouti et al. (2001) et de Tims, Bakker et Derks (2013) rapportent toutefois qu'avec les bonnes ressources, un employé pourrait être protégé des effets nocifs de ce trouble d'adaptation. En effet, de nombreux chercheurs sur le stress organisationnel auraient identifié des ressources qui, lorsqu'elles sont présentes, modèreraient ou élimineraient complètement ses effets négatifs. Parmi celles-ci, le degré de contrôle ou d'autonomie (p. ex., Angermeier, Dunford, Boss, & Boss, 2009; Demerouti et al., 2001; Karasek & Theorell, 1991) et le soutien social (p.ex., Cohen & Wills, 1985; Johnson & Hall, 1988; Kim & Stoner, 2008; Leiter & Maslach, 1988), sont les ressources organisationnelles qui

pourraient modérer davantage l'impact de la surcharge sur le développement de l'ÉP. Deux modèles théoriques soutiennent ces assertions.

Le modèle « demandes – contrôle » (demand-control model) de Karasek (1979) met de l'avant deux déterminants : la latitude décisionnelle (définie comme le degré de contrôle ou l'autonomie de décision) et les demandes environnementales (définies comme la quantité de travail ou les exigences intellectuelles). Ce modèle émet l'hypothèse qu'un niveau élevé de latitude décisionnelle permettrait de réduire les effets négatifs des demandes de l'environnement professionnel sur la santé. Ainsi, un niveau élevé de demandes au travail (job demands) associé à un faible niveau de latitude de décision (job control) provoqueraient un niveau élevé de tension (job strain). Par contre, une forte demande de l'environnement professionnel pourrait être modérée par un niveau élevé de latitude décisionnelle. Ce modèle bidimensionnel illustrerait la nécessité de donner plus de latitude de décision à ceux qui en ont peu et qui subissent des contraintes élevées, afin de les rendre plus actifs et efficaces (voir Figure 1). En 1991, Karasek et Theorell ont proposé un enrichissement à ce modèle par l'introduction d'un déterminant, le soutien social. Ce modèle tridimensionnel conclurait que la perception qu'a le travailleur du soutien social au travail, aurait un effet positif, voir modérateur chez ceux qui subissent des contraintes professionnelles élevées. De même que l'absence de soutien social ou la présence de relations conflictuelles accentuerait l'effet délétère de ces exigences. Ainsi, la perception du soutien social aurait une incidence dans l'évaluation de l'intensité du stress perçu.

		DEMANDES ENVIRONNEMENTALES	
		<i>Basses</i>	<i>Élevées</i>
LATITUDE DÉCISIONNELLE	<i>Basse</i>	Travail passif Aucun ou peu de stress	Travail à hautes tensions Stress élevé
	<i>Haute</i>	Travail à basses tensions	Travail actif Stress modéré

Figure 1. Modèle de Karasek, 1979. Interaction entre la latitude décisionnelle et les demandes environnementales.

Le deuxième modèle théorique est le modèle bidimensionnel demandes-ressources (JD-R : job demands-ressources model of burnout) de Demerouti et al. (2001). Ce modèle stipulerait que peu importe le corps d'emploi, le développement du syndrome de l'épuisement professionnel serait déterminé par une inadéquation chronique entre les demandes liées au travail (p. ex., surcharge, contact avec la clientèle et horaires atypiques) et les ressources offertes. Ces ressources peuvent provenir de l'organisation (p.ex., les récompenses, la sécurité d'emploi), des relations interpersonnelles (p.ex., support du supérieur ou des collègues de travail), de l'organisation du travail (p.ex., la participation au processus de décision) ou de la tâche (p.ex., l'autonomie, la rétroaction sur la performance). À l'inverse, une présence adéquate de ressources modérerait la relation entre les demandes et l'épuisement professionnel. En somme, le modèle de Demerouti et al (2001) expliquerait le développement de l'épuisement professionnel par deux processus; le processus énergétique et le processus motivationnel. Dans le premier, les demandes liées au travail mèneraient à une surcharge constante et la chronicité de la surcharge mènerait à l'épuisement. Le second processus concevrait le manque de ressources comme un facteur compliquant l'exécution des demandes. La chronicité du manque de ressource mènerait au cynisme (voir Figure 2).

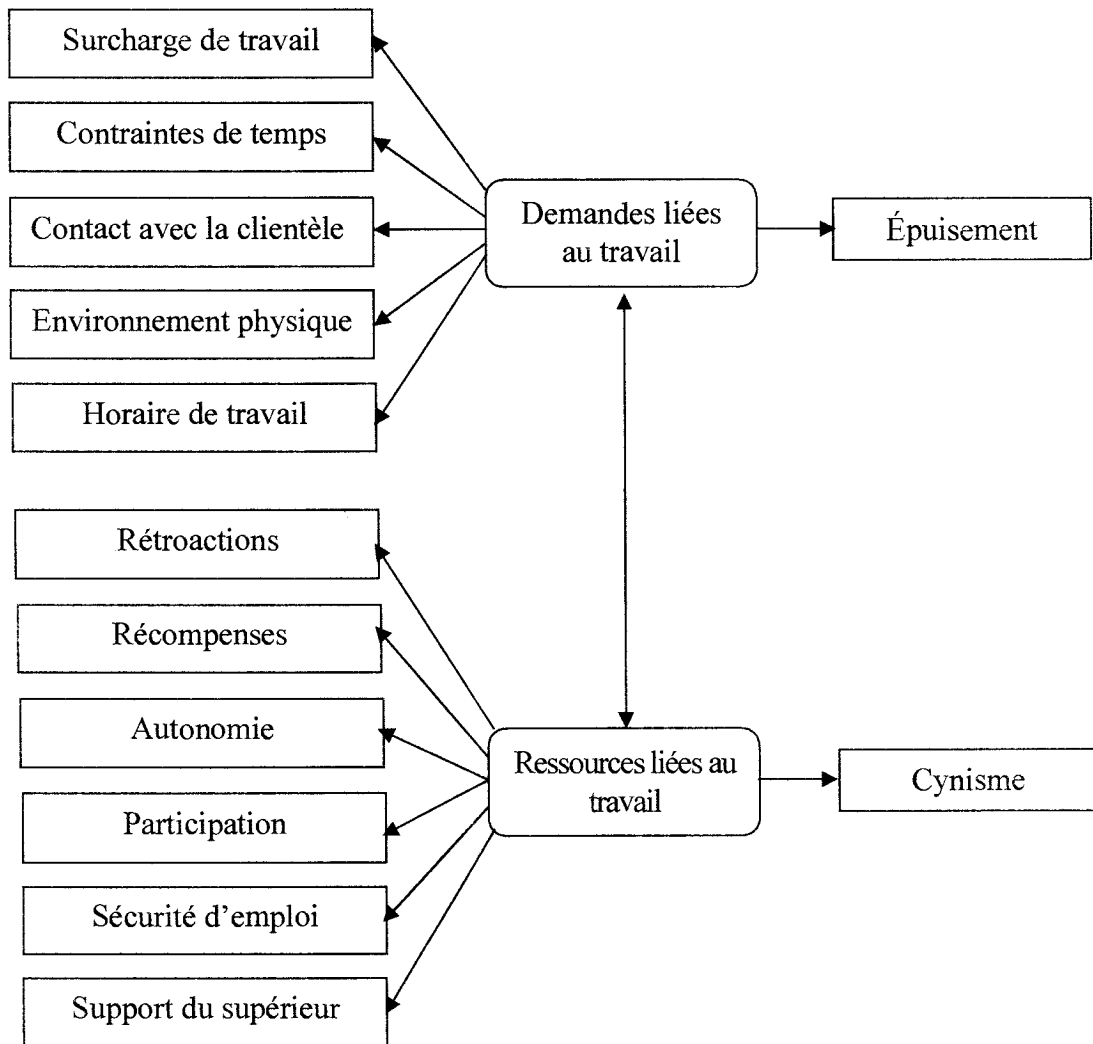


Figure 2. Modèle bidimensionnel de Demerouti et al. (2001) expliquant l'épuisement professionnel par les demandes et les ressources liées au travail.

Découlant de ces constats, l'objet de la présente thèse sera d'examiner le rôle de deux variables modératrices, l'autonomie perçue et la qualité de la relation entre le supérieur et l'employé, dans la relation entre la surcharge quantitative et le développement de l'épuisement professionnel.

Surcharge quantitative et épuisement professionnel

Stresseur largement reconnu dans la littérature, la surcharge quantitative est vécue lorsqu'un individu a l'impression que la charge de travail qu'on lui demande d'accomplir dans le temps alloué, excède ses capacités (Cordes & Dougherty, 1993; Frankenhaeuser & Johansson, 1974; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Cette forme de surcharge est beaucoup plus présente dans les organisations depuis quelques années, compte tenu de la rareté des ressources et des contraintes budgétaires (Petersen, 2005). Dans ce contexte de changements structurels rapides, les employés ressentent fréquemment les discordances entre le soutien organisationnel et les demandes de services (Chevrier, 2009) et deviennent ainsi surchargés de dossiers, de clients ou d'étudiants (Cordes & Dougherty, 1993). Cette forme de surcharge se distingue de la surcharge qualitative, qui est vécue lorsqu'un employé se sent incapable d'effectuer convenablement son travail parce que les tâches qu'il doit accomplir s'avèrent trop complexes par rapport à ses habiletés et à ses connaissances (Cordes & Dougherty, 1993; Perrewé & Ganster, 1989).

Une charge de travail quantitative trop importante peut provoquer une augmentation de tension chez l'individu et le pousser jusqu'aux limites de ses capacités émotionnelles (Cordes, Dougherty, & Blum, 1997). En effet, si cette surcharge est chronique, l'employé peut éprouver de plus en plus de difficulté à s'adapter aux exigences, à gérer son stress de façon adéquate et à récupérer son énergie (Cordes & Dougherty, 1993, Maslach & Leiter, 2008). Dans la documentation, la surcharge quantitative de travail est décrite comme l'une des plus importantes sources de stress. Cette source de stress explique généralement le plus

fort pourcentage de variance dans l'incidence de l'épuisement émotionnel (Cordes & Dougherty, 1993; Cordes et al., 1997; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Cependant, certaines études rapportent que la surcharge de travail ne semble pas contribuer au cynisme ou à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel (Demerouti et al., 2001; Maslach & Leiter, 2008). En outre, Karasek (1979) soutient que la surcharge excessive de travail est rarement la seule cause du stress, mais en y combinant certains facteurs – latitude décisionnelle et relation avec l'entourage professionnel – le stress potentiel de la surcharge peut être exacerbé ou allégé.

Surcharge, climat relationnel avec le supérieur et épuisement professionnel

Tout comme les relations entre pairs, les relations avec le supérieur sont susceptibles de provoquer ou d'atténuer des tensions psychologiques dans l'organisation (Leiter & Maslach, 1988; Wesolowski & Mossholder, 1997). Une relation de qualité avec le supérieur est définie par un haut niveau de considération, de confiance, de respect et d'appréciation mutuels, d'interactions positives et de soutien (Uhl-Bein, Graen, & Scandura, 2000). Par leur position hiérarchique, les gestionnaires peuvent, intentionnellement ou non, de par leur style de gestion, causer du stress chez leurs employés afin d'atteindre de nouveaux objectifs (Finney, Stergiopoulos, Hensel, Bonato, & Dewa, 2013; Leiter, Gascón, & Martínez-Jarreta, 2010; Lobban, Husted, & Farewell 1998; Wong & Lin, 2007). Les résultats de Blake et Mouton (1967) soutiennent qu'un supérieur peut imposer une charge de travail significative et obtenir un bon niveau de performance et de productivité de la part de ses employés si celui-ci leur démontre de la considération et leur offre du soutien. Ainsi, la façon dont le

supérieur impose une charge de travail influence positivement ou négativement la réponse de ses employés (Klein & Ritti, 1970). Selon les résultats de l'étude sur le leadership de l'Université de l'Ohio, on retrouve deux types de comportements chez les leaders pour faciliter l'atteinte des objectifs – orientation vers l'employé (consideration) et orientation vers la tâche (initiating structure) (Korman, 1966). L'orientation vers l'employé décrit dans quelle mesure le leader se rend disponible pour son équipe; est sensible face à ses subordonnés; respecte leurs idées et sentiments et établit une confiance mutuelle (Korman, 1966). Quant à l'orientation vers la tâche, elle décrit dans quelle mesure le leader est orienté vers la tâche à accomplir; qu'il organise le travail de manière stricte; qu'il définit les responsabilités de chacun et qu'il en contrôle l'exécution (Korman, 1966). Une étude menée auprès d'infirmières a démontré que l'ÉP était significativement corrélée au comportement du supérieur hiérarchique – orientation envers l'employé (-.29) – et ne l'était pas avec l'orientation envers la tâche (.07) (Duxbury, Armstrong, Drew, & Henly, 1984). Bien que l'absence ou un faible niveau d'orientation envers la tâche puisse créer de l'ambiguïté et devenir un facteur de stress (Matteson & Ivancevich, 1979; Numerof & Abrams, 1984), il demeure néanmoins qu'un manque significatif d'autonomie, surtout lorsque jumelé avec une faible orientation envers l'employé, pourrait mener à l'ÉP (Golembiewski, Munzenrider, & Stevenson., 1986; Numerof, 1983). Des études ont également démontré qu'une bonne qualité relationnelle supérieurs-employés contribue à une meilleure compréhension des comportements attendus, ce qui aide l'employé à s'adapter, à répondre plus facilement aux exigences de son emploi, à mieux performer et vient ainsi réduire ses chances de développer un ÉP (Thomas & Lankau, 2009). Une telle relation s'avèrera donc

un soutien considérable pour contrer les effets négatifs des stressseurs organisationnels, dont la surcharge de travail (Burke & Wilcox, 1971; Seltzer & Numerof, 1988; Väänänen et al., 2003). Par contre, pour en maximiser l'effet modérateur, le supérieur devra offrir un type de soutien qui s'arrime aux types de stressseurs vécus par ses employés (Kickul & Posig 2001), leur démontrer de la considération et leur déléguer un certain niveau de latitude décisionnelle dans l'exécution de leur travail (Seltzer & Numerof, 1988).

Surcharge, autonomie perçue et épuisement professionnel

La documentation distingue de façon importante les concepts de contrôle et d'autonomie en définissant l'autonomie comme une dimension spécifique incluse dans le concept élargi du contrôle (Cordes & Dougherty, 1993). Certains chercheurs utilisent par ailleurs indistinctement l'un et l'autre des concepts pour qualifier la latitude qu'a un individu à choisir le rythme et la manière d'exécuter son travail (Bakker et al, 2005; Kim & Stoner, 2008; Maslach et al, 2001). Selon Ganster & Fusilier (1989), l'autonomie perçue réfère au contrôle, direct ou indirect, qu'un individu croit avoir sur son environnement, pour rendre celui-ci moins menaçant ou, plus gratifiant. Dans l'environnement de travail, la variable *autonomie perçue*, réfère au contrôle qu'a un individu sur l'organisation de son travail pour accomplir une tâche ou atteindre un objectif (Sparks, Faragher, & Cooper, 2001). Plusieurs études ont démontré que le manque d'autonomie est fortement lié à l'ÉP (Bakker et al., 2005; Cordes & Dougherty, 1993; Glass & Mcknight, 1996; Lourel, Abdellaoui, Chevaleyre, Paltrier, & Gana, 2008; Maslach, et al. 2001; Posig & Kickul, 2003). L'autonomie au travail est cruciale pour la

santé et le bien-être d'un travailleur, car le fait de pouvoir décider par lui-même quand et de quelle façon il répondra aux demandes modère les exigences perçues et permet de réduire le niveau d'anxiété causé par les stressors organisationnels (Angermeier et al., 2009; Bakker et al., 2005; Karasek, 1979). Hackman et Oldham ont démontré, en 1975, que les employés qui perçoivent avoir le choix d'effectuer une tâche, plutôt que de se la faire imposer, étaient intrinsèquement motivés à l'accomplir et acceptaient plus de responsabilités personnelles quant aux conséquences de leur travail. Il serait par conséquent possible de réduire la pression mise sur quelqu'un en augmentant son niveau de contrôle sur la situation plutôt qu'en diminuant le niveau d'exigence (Perrewe & Ganster, 1989). Cela aurait ainsi pour conséquence de modérer l'effet d'un stressor, tel que la surcharge, sur les symptômes associés à l'épuisement professionnel (Bakker et al., 2005; Kim & Stoner, 2008; Sargent & Terry, 2000).

Objectif de recherche

En raison du faible nombre d'études réalisées sur l'ÉP auprès de l'ensemble du personnel universitaire, et en raison de l'importance des coûts que ce syndrome engendre pour l'organisation, pour la communauté et pour l'individu, la présente recherche, dont le but est d'examiner le rôle de deux variables modératrices, l'autonomie perçue et la qualité de la relation entre le supérieur et l'employé, dans la relation entre la surcharge quantitative et le développement de l'ÉP, testera les neuf hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 a) : La surcharge quantitative perçue sera liée positivement à l'épuisement émotionnel (EE).

Hypothèse 1 b) : La surcharge quantitative perçue sera liée positivement au cynisme (C).

Hypothèse 1 c) : La surcharge quantitative perçue sera liée positivement à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel (RAP).

Hypothèse 2 a) : L'autonomie perçue modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et l'épuisement émotionnel.

Hypothèse 2 b) : L'autonomie perçue modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et le cynisme.

Hypothèse 2 c) : L'autonomie perçue modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel.

Hypothèse 3 a) : La qualité de la relation avec le supérieur modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et l'épuisement émotionnel.

Hypothèse 3 b) : La qualité de la relation avec le supérieur modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et le cynisme.

Hypothèse 3 c) : La qualité de la relation avec le supérieur modérera négativement le lien entre la surcharge quantitative perçue et la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel.

La Figure 3 schématise les différentes relations à l'étude.

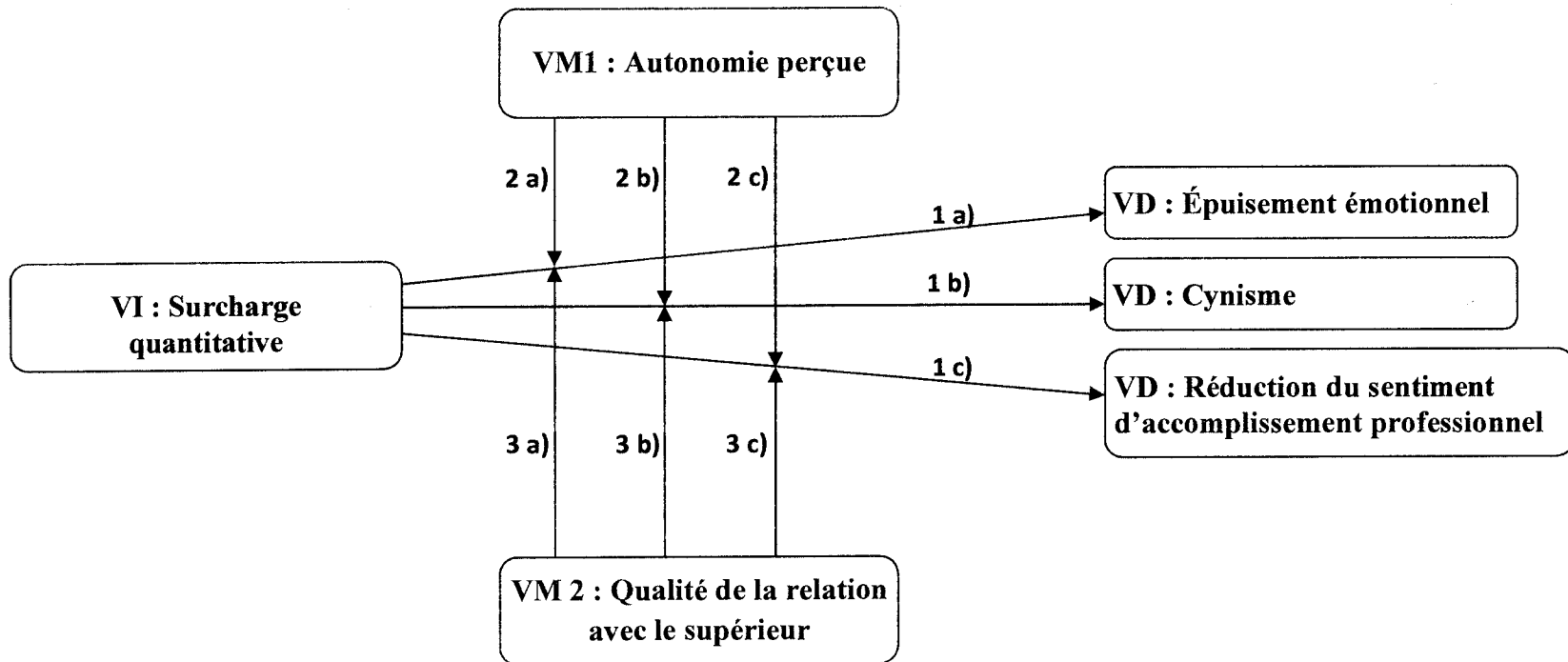


Figure 3. Influence du rôle modérateur de la qualité de la relation avec le supérieur et de l'autonomie perçue sur la relation entre la surcharge de travail et le syndrome d'épuisement professionnel.

VI : Variable indépendante

VD : Variable dépendante

VM1, VM2 : Variables modératrices

Méthode

Ce projet de recherche se base sur les données d'une étude, déjà réalisée, portant sur la santé organisationnelle d'une université québécoise francophone de 6038 employés. L'objectif de cette thèse est de faire une étude transversale, à partir des données recueillies, avec une variable indépendante (la surcharge quantitative perçue), une variable dépendante (l'épuisement professionnel) et deux variables modératrices (l'autonomie perçue et la qualité de la relation avec le supérieur). Les prochaines sections décrivent l'échantillon, le déroulement de l'étude et les instruments de mesure qui ont été choisis pour cette thèse.

Participants

L'échantillon est composé des membres du personnel actif de l'université qui ont accepté de participer en mars 2006, à un projet dont les objectifs étaient, 1) de mesurer l'état de santé psychologique du personnel tout en identifiant les facteurs organisationnels susceptibles d'expliquer cet état, et 2) de diffuser les résultats de cette évaluation pour établir des priorités d'actions concrètes et mobilisatrices afin de maintenir ou d'améliorer le bien-être des membres de la communauté. L'ensemble des participants forme un échantillon de 1 533 répondants sur une possibilité de 6 038. Le taux de participation est de 25,4 %. Le Tableau 2 présente le détail de la répartition de l'échantillon utilisé.

Tableau 2
Description de l'échantillon

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Sexe			
Homme	679	44,3	44,4
Femme	850	55,4	55,6
Âge			
25 ans et moins	50	3,4	3,7
Entre 26 – 35 ans	271	17,8	20,2
Entre 36 – 45 ans	405	26,4	30,3
Entre 46 – 55 ans	469	30,6	35
Entre 56 – 65 ans	138	9	10,4
66 ans et plus	6	0,5	0,5
Ancienneté			
Moins de 1 an	108	7	7,9
Entre 1 et 2 ans	110	7,2	8
Entre 2 et 5 ans	340	22,2	24,8
Entre 5 et 10 ans	230	15	16,8
Entre 10 et 15 ans	183	11,9	13,3
Entre 15 et 20 ans	147	9,6	10,7
Plus de 20 ans	253	16,5	18,5
Régime d'emploi			
Temps plein	1247	81,3	85,4
Temps partiel	212	13,8	14,5
Autre	1	0,1	0,1
Répartition (association, syndicats)			
Non membre	88	5,7	5,8
Personnel cadre	55	3,6	3,6
Professeurs et chargés de cours	458	29,8	30,1
Personnel administratif et professionnel	323	21,1	21,3
Employés de soutien	594	38,7	39,1
Situation matrimoniale			
Marié/conjoint	1025	66,9	74,8
Divorcé	128	8,3	9,3
Célibataire	204	13,3	14,9
Veuf	13	0,8	0,9
Situation familiale			
Pas d'enfant	399	26	29,3
1 enfant	236	15,4	17,3
2 enfants	474	30,9	34,8
3 enfants	196	12,8	14,4
4 enfants ou plus	58	3,8	4,3

Pour focaliser sur les données sociodémographiques utilisées dans le cadre de cette étude, la majorité des répondantes et répondants ont entre 46 et 55 ans (35 %), et sont des femmes (55,6 %).

Instrument de mesure

Les instruments sont présentés dans l'Appendice B.

Épuisement professionnel. Le niveau d'épuisement professionnel a été mesuré par l'adaptation française (Dubreuil, Laughrea, Morin, Courcy, & Loïselle, 2009) de l'échelle MBI-GS, dont l'alpha de Cronbach se situe entre 0,70 et 0,90 (Maslach Burnout Inventory General-Survey; Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996). Cet instrument est composé de 16 items (p. ex., « Je me sens fatigué(e) quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail », « Je suis devenu(e) moins intéressé(e) par mon travail depuis que j'ai commencé cet emploi », « Au travail, j'ai confiance en mes capacités d'effectuer efficacement mes tâches dans les délais prescrits »), évalués à l'aide d'une échelle Likert en sept points, allant de jamais (0) à chaque jour (6). Pour six de ces items, l'échelle a été inversée. Le construit est évalué selon trois dimensions : l'épuisement émotionnel (alpha de Cronbach = 0,93, cinq énoncés), le cynisme ($\alpha = 0,83$, cinq énoncés) et la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel ($\alpha = 0,74$, six énoncés). Des résultats élevés sur cet instrument signifient que le niveau d'épuisement professionnel est élevé.

Surcharge de travail. L'instrument qui mesure la surcharge quantitative perçue au travail a été développé par Morin, Courcy, Madore, Loisel et Desclos (2006) (inspirée de l'échelle Quantitative Role Overload ($\alpha = 0,88$) de Ivancevich & Matteson, 1980). Il se compose de six énoncés ($\alpha = 0,85$) qui sont évalués à l'aide d'une échelle de type Likert en cinq points, allant d'entièrement en désaccord (1) à entièrement d'accord (5) (p.ex., « Il est fréquent que l'on me demande d'effectuer des tâches peu importantes (simples, répétitives) qui m'empêchent d'accomplir convenablement le travail pour lequel je suis payé(e) », « Je dois fréquemment travailler en dehors de mes heures normales de travail, pour arriver à accomplir les tâches principales de mon travail »). Des résultats élevés sur cet instrument indiquent une surcharge quantitative élevée.

Autonomie perçue. L'autonomie perçue a été évaluée par une mesure développée par Morin, Morizot, Boudrias et Madore (2009). Cette échelle est composée de trois énoncés ($\alpha = 0,83$) de type Likert en cinq points, allant de entièrement en désaccord (1) à entièrement d'accord (5) (p.ex., « Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail », « Je suis assez libre et indépendant(e) dans la réalisation de mon travail »). Des résultats élevés sur cet instrument signifient que l'autonomie perçue au travail est élevée.

Qualité de la relation avec le supérieur. L'instrument développé par Roy (1984) a été adapté pour la présente étude afin de mesurer la qualité de la relation avec le supérieur. Il se compose de trois énoncés ($\alpha = 0,93$) bipolaires à six points, allant de

méfiantes à confiantes, de méprisantes à respectueuses et de hostiles à amicales. Il est demandé au répondant d'encercler le chiffre (de 1 à 6) qui correspond le plus à ce qu'il vit dans son milieu de travail. Des résultats élevés sur cet instrument indiquent une bonne qualité relationnelle entre le supérieur et son l'employé.

Variables de contrôle. Certaines données sociodémographiques rapportées par les répondants de l'échantillon – âge et sexe – feront également partie de l'analyse statistique. Les chercheurs ne s'entendent pas sur l'effet du sexe sur la prévalence du syndrome de l'ÉP. Les résultats de certaines études démontrent que les femmes souffrent plus souvent d'ÉP que les hommes (p. ex., Catano et al., 2007; Maslach & Jackson, 1981; Stenlund et al., 2007; Thorsen, 1996), d'autres indiquent plutôt le contraire (Price & Spence, 1994). Par contre, on constate généralement que les femmes ont des niveaux plus élevés d'EE tandis que les hommes ont des niveaux plus élevés de CD (Adekola, 2012; Maslach et al., 2001). Stenlund et al. (2007) croient que les femmes ont une charge de travail souvent plus élevée que celle des hommes, lorsque leur travail domestique est pris en compte dans la charge globale de travail et puisque la surcharge de travail est habituellement liée à l'épuisement émotionnel, cela expliquerait que les femmes ont des niveaux plus élevés d'EE. Pour ce qui est de l'âge, les chercheurs observent qu'un lien inversement proportionnel existe entre l'âge et le développement de l'épuisement professionnel. (Cordes & Dougherty, 1993; DeWitte, Verhofstadt, & Omey, 2007; Maslach, 2003; Maslach & Jackson, 1981). Plus les employés sont jeunes, plus le risque de développer un syndrome d'ÉP est élevé (Cordes & Dougherty, 1993;

Maslach, et al, 2001). Toutefois, Maslach et al. (2001) précisent l'importance de considérer les biais suivants : 1) l'âge est souvent une variable qui est confondue avec l'expérience de travail; 2) le biais du survivant – les employés qui ont vécu un ÉP en début de carrière sont plus propices à quitter leur emploi en laissant derrière eux les « survivants » qui ont, pour toutes sortes de raisons, un niveau moins élevé d'épuisement.

Déroulement de l'étude

À l'initiative des syndicats de l'université, la direction de l'établissement a reçu une sollicitation à mener une évaluation diagnostic de la santé psychologique de son personnel. Afin d'y répondre, des chercheurs experts dans le domaine ont proposé une démarche de consultation aux syndicats et à la direction. Après avoir obtenu l'assentiment de tous les partis, un comité de concertation a été créé pour assurer le bon déroulement du projet. Pour être représentatif du personnel de l'Université, le comité était composé d'un vice-recteur, de deux professeurs, de deux représentants de l'employeur et de 6 représentants syndicaux, un représentant par unité syndicale. Ce comité a identifié les besoins, élaboré les instruments de mesure et conçu le questionnaire. De plus, le comité a élaboré un plan de communication, de diffusion et de lancement du projet. Le recrutement des participants s'est fait auprès de l'ensemble du personnel actif, sur une base volontaire. La cueillette des données s'est effectuée à l'aide d'un questionnaire accessible en ligne via une plateforme Web développée spécifiquement pour l'étude ou en version papier (sur demande). Une forte majorité des

répondants et répondantes ont rempli le questionnaire en ligne (95 %). Les questionnaires ont été complétés durant les heures de travail en fonction de la disponibilité des participants et dans différents locaux. Le temps requis pour remplir le questionnaire était d'approximativement 20 minutes. Afin d'inviter le personnel à compléter les documents dans les délais prévus, soit du 21 mars au 28 avril 2006, plusieurs moyens de communication ont été utilisés (journaux internes, courriels et affiches). En tout temps, les participants et participantes, ayant des questions au niveau éthique, pouvaient rejoindre la présidente du comité d'éthique à la recherche ou la responsable de la coordination du projet. Une fois la collecte terminée, les résultats descriptifs obtenus ont été présentés à l'équipe du rectorat et diffusés à la communauté universitaire dans le cadre d'un article paru dans le journal interne. Par la suite, une présentation et un rapport descriptif ont été présentés, entre les mois de novembre 2006 et avril 2007, à chaque faculté, association, syndicat et service participant au sondage.

Considérations éthiques

Chaque questionnaire était accompagné d'un formulaire de consentement qui informait chaque participant et participante des objectifs, du déroulement du projet, de l'implication demandée, de son droit de refuser de participer et du mode de traitement confidentiel des données. De plus, le formulaire demandait l'accord des répondants pour participer à l'étude et demandait l'autorisation d'utiliser leurs résultats à des fins de recherche sur les relations entre la santé psychologique et l'environnement de travail (voir Appendice A). Les données recueillies étaient codées, totalement anonymisées et

ont été conservées sous clé, en tout temps. Pour toute la durée de cette étude, les règles d'éthique à la recherche et les normes déontologiques applicables (consentement libre, éclairé et continu; confidentialité; niveau de risque; inconvénients et avantages de la participation) ont été respectées. Le projet initial, dans lequel s'inscrivait cette étude, a déjà reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche de la F.L.S.H de l'Université de Sherbrooke (CER-LSH) (voir Appendice A). Pour cette raison, le comité a jugé qu'il n'était pas nécessaire, pour cette thèse, de soumettre une demande d'évaluation éthique ni de soumettre les outils de collecte des données. Ce projet reprend les données d'ÉP, de surcharge, de qualité de la relation avec le supérieur et d'autonomie recueillies lors de l'étude initiale et seront traitées avec les mêmes normes de confidentialité.

Analyse

Les données recueillies lors de l'étude sur la santé organisationnelle ont été compilées dans le logiciel SPSS 15.0. Pour répondre aux objectifs de ce projet, les données des 1533 employés et employées seront soumises à deux analyses statistiques quantitatives, l'une de type régression linéaire simple et l'autre de type régression multiple hiérarchique. Mais, tout d'abord, la vérification des postulats de base pour les deux analyses sera effectuée (Howell, 2008). Par la suite, pour tester la première hypothèse, une régression linéaire sera effectuée afin de déterminer la force du lien entre les variables indépendantes (surcharge quantitative) et dépendantes (épuisement professionnel – épuisement émotif, cynisme, réduction du sentiment d'accomplissement professionnel). Pour tester la deuxième et la troisième hypothèse, une régression multiple hiérarchique sera effectuée. L'ordre d'entrée des variables va comme suit : 1) variables de contrôle (âge, sexe), 2) variable indépendante 3) variable modératrice et 4) terme d'interaction entre la variable indépendante et la variable modératrice. Finalement, les effets d'interaction significatifs seront décomposés en suivant les recommandations de Jaccard et Turrisi (2003).

Variabes de contrôle

Deux variables sociodémographiques ont été utilisées pour les analyses : le sexe (codé 1 pour « homme » et 2 pour « femme ») et l'âge (codé 1 pour « 25 ans et moins », 2 pour « entre 26 et 35 ans », 3 pour « entre 36 et 45 ans », 4 pour « entre 46 et 55 ans », 5 pour « entre 56 et 65 ans » et 6 pour « 66 ans et plus »). Des régressions simples ont été réalisées

pour chaque variable contrôle avec les trois dimensions de l'épuisement professionnel et avec les deux variables modératrices. Seules les variables de contrôle significatives, suite aux régressions simples, seront retenues dans les analyses ultérieures.

Respect des postulats

La vérification des postulats de base, pour les régressions simples et hiérarchiques, a été effectuée selon les recommandations de Howell (2008). Afin d'obtenir la normalité de chaque variable les transformations suivantes ont été nécessaires : la racine de la variable surcharge quantitative; le logarithme de la variable EE; le logarithme du reflet de la variable RAP; la transformation en fonction des quartiles des variables CD, autonomie perçue et qualité de la relation avec le supérieur. La cohérence interne des instruments a également été vérifiée, à l'aide du calcul de l'indice alpha de Cronbach, afin de vérifier leurs qualités psychométriques.

Pour chacune des analyses par régression, les résultats du coefficient Distance de Mahalanobis, de la distance de Cook et du bras de levier centré ont permis de distinguer les participants qui présentaient un patron de réponse extrême multivarié. Ces participants ont été retirés des analyses subséquentes. Le nombre de participants, indiqué dans les tableaux de résultats, varie pour chaque analyse, mais demeure en tout temps supérieur à $104 + p$ (Tabachnick & Fidell, 2007). Globalement, sur l'échantillon de 1533 participants, selon les variables, le nombre de participants éliminé varie entre 56 et 153. Les postulats de multicollinéarité ont également été vérifiés et se sont avérés être

respectés lors des régressions simples et hiérarchiques. Pour ce qui est des effets d'interactions, la variable indépendante et les variables modératrices ont toutes été centrées à la moyenne pour éviter les problèmes de multicollinéarité.

Régressions multiples hiérarchiques

La première étape consistait à effectuer, pour chaque dimension de l'épuisement professionnel, des régressions simples en entrant une seule variable contrôle, le seul stresser ou un seul modérateur à la fois. La deuxième étape consistait à effectuer une série de régressions multiples, un bloc à la fois (les variables contrôles ressorties comme significatives lors des régressions simples; le stresser; les médiateurs). La troisième étape consistait à effectuer trois séries de régressions hiérarchiques. La première série comportait l'analyse des variables de chacun des blocs d'entrée suivants : bloc 1 – toutes les variables de contrôle significatives, bloc 2 – la charge de travail et bloc 3 – les variables modératrices. La deuxième série : le calcul par bloc de l'ensemble des variables contenues dans ce groupe : bloc 1 – variables de contrôle significatives, bloc 2 – la charge de travail et bloc 3 – variables modératrices. La troisième série (modèle final) considérait simultanément les trois blocs : bloc 1 – variables de contrôle significatives, bloc 2 – stresser et bloc 3 – modérateurs.

Modération

L'un des objectifs de cette thèse est d'évaluer l'effet modérateur de l'autonomie perçue et de la qualité de la relation avec le supérieur sur la relation entre la surcharge de

travail et le syndrome d'épuisement professionnel. Afin d'y répondre, les effets d'interactions possibles ont été testés au moyen de régressions multiples hiérarchiques. Un effet d'interaction nécessite la multiplication de la variable indépendante (surcharge quantitative) et d'un modérateur (autonomie perçue ou qualité de la relation avec le supérieur). Chaque interaction est testée dans une régression hiérarchique qui comprend déjà l'effet de la VI et les modérateurs pris séparément. Chacun des modérateurs à l'examen a fait l'objet d'une série de régressions distinctes pour les trois dimensions de l'épuisement professionnel. L'ordre d'entrée de la première série va comme suit : bloc 1 : variables contrôles significatives; bloc 2 : la VI et un modérateur à la fois (p.ex., la surcharge quantitative et l'autonomie perçue); bloc 3 : l'interaction de la VI et du modérateur (p.ex., la surcharge quantitative * l'autonomie perçue). La deuxième série de régression était composée en bloc 1 : variables contrôles significatives; bloc 2 : la VI; bloc 3 : les 2 modérateurs; bloc 4 : le terme d'interaction entre la VI et un modérateur. Ensuite, lorsque l'effet d'interaction s'avère significatif, des analyses post hoc ont été pratiquées afin de décomposer les effets d'interactions. Cette étape consiste à vérifier si cette interaction reste significative lorsque les scores du modérateur sont bas (-1 écart-type de la moyenne), moyens (moyenne centrée à 0) ou élevés (+1 écart-type de la moyenne) (Jaccard et Turrisi, 2003).

Résultats

Corrélations et statistiques descriptives

Le Tableau 3 permet d'examiner les liens entre les différentes variables étudiées. On constate que la majorité des variables sont significativement corrélées entre elles, sans toutefois avoir une corrélation supérieure à 0,7, ce qui suggère l'absence de multicolinéarité (Tabachnick & Fidell, 2007).

Les corrélations les plus élevées se situent entre le cynisme et l'épuisement émotionnel ($r = 0,546$, $p < 0,01$); entre l'épuisement émotionnel et la surcharge quantitative ($r = 0,490$, $p < 0,01$) et entre la qualité de la relation avec le supérieur et le cynisme ($r = -0,421$, $p < 0,01$). Quant à l'âge, c'est la variable la moins significativement corrélées aux autres variables. La cohérence interne des instruments est satisfaisante puisque les indices alpha de Cronbach varient entre 0,74 et 0,93 (se référer à la section sur les instruments de mesure).

Tableau 3

Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexe	1,00							
2. Âge	-0,02	1,00						
3. Surcharge	-0,13**	0,04	1,00					
4. Épuisement émo.	0,02	0,00	0,49**	1,00				
5. Acc. professionnel	-0,02	-0,04	0,15**	0,25**	1,00			
6. Cynisme	-0,07**	0,03	0,32**	0,55**	0,35**	1,00		
7. Autonomie perçue	-0,06*	0,00	-0,15**	-0,26**	-0,26**	-0,29**	1,00	
8. Rel. avec supérieur	0,06*	-0,05*	-0,26**	-0,34**	-0,27**	-0,42**	0,39**	1,00
N	1529	1533	1436	1478	1474	1473	1435	1527
Moyenne	1,56	3,64	2,46	2,87	1,40	2,34	4,39	4,95
Variance	0,25	1,75	1,12	2,03	0,88	1,74	0,56	1,20
Écart-type	0,50	1,32	1,058	1,42	0,30	1,32	0,75	1,09
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	2,00	6,00	5,00	7,00	2,65	7,00	5,00	6,00
Alpha de Cronbach (α)	—	—	0,85	0,93	0,74	0,83	0,83	0,93

Note. Surcharge = Surcharge quantitative; Épuisement émo. = Épuisement émotionnel; Acc. professionnel = réduction du sentiment d'accomplissement professionnel; Rel. avec supérieur = Qualité de la relation avec le supérieur.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Prédiction de l'épuisement professionnel

Épuisement émotionnel (voir Tableau 4). Les régressions simples montrent que les variables de contrôle ne sont pas significativement reliées à l'épuisement émotionnel. Elles ont donc été retirées des analyses ultérieures. Pour ce qui est de la surcharge quantitative, le calcul de régression simple démontre qu'elle est positivement et significativement liée à l'épuisement émotionnel (si la surcharge quantitative augmente, l'épuisement émotionnel augmente aussi). En ce qui concerne les variables modératrices, les régressions simples démontrent qu'elles sont négativement et significativement liées à l'épuisement émotionnel et le demeure lorsqu'elles sont considérées simultanément (si l'autonomie perçue est élevée et que la relation avec le supérieur est de bonne qualité, l'épuisement émotionnel diminue). Lorsque l'ensemble des variables significatives sont entrées simultanément dans une régression multiple (modèle finale), celles-ci demeurent significativement liées à l'épuisement émotionnel et expliquent 31,2 % de la variance (R^2 ajusté).

Tableau 4

Résultats des régressions prédisant l'épuisement émotionnel

	Régressions simples			Régressions multiples, chaque bloc séparé			Régressions multiples, modèle final		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
<i>Variables de contrôle</i>									
Sexe (N=1473)	0,02	0,68	0,50						
Âge (N=1477)	-0,02	-0,72	0,47						
R^2 ajusté	NA								
<i>Stresseur</i>									
Surcharge (N=1433)	0,51	22,19	0,00	0,51	22,19	0,00	0,45	19,63	0,00
R^2 ajusté	NA			NA			0,26		
<i>Variables modératrices</i>									
Autonomie perçue (N=1434)	-0,25	-9,59	0,00	-0,16	-6,21	0,00	-0,13	-5,58	0,00
Relation avec le sup. (N=1473)	-0,31	-12,46	0,00	-0,27	-10,25	0,00	-0,18	-7,38	0,00
R^2 ajusté (ΔR^2)	NA			0,13			0,31 (0,05)		

Note. Surcharge = Surcharge quantitative; Relation avec le sup. = Qualité de la relation avec le supérieur.

Cynisme (voir Tableau 5). Les régressions simples effectuées sur les variables de contrôle montrent que le sexe est significativement relié au cynisme (les hommes sont plus cyniques que les femmes), mais que la variable « âge » ne l'est pas. Cette variable est donc retirée des analyses ultérieures. Pour ce qui est de la surcharge quantitative, le calcul de régression simple démontre qu'elle est positivement et significativement liée au cynisme. En ce qui concerne les variables modératrices, les régressions simples démontrent qu'elles sont négativement et significativement liées au cynisme et le demeurent lorsqu'elles sont considérées simultanément. Le modèle final, qui inclut l'ensemble des variables significatives, explique 20,6 % de la variance relative au cynisme (R^2 ajusté).

Tableau 5

Résultats des régressions prédisant le cynisme

	Régressions simples			Régressions multiples, chaque bloc séparé			Régressions multiples, modèle final		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
<i>Variables de contrôle</i>									
Sexe (N=1473)	-0,08	-3,05	0,00	-0,08	-3,05	0,00	-0,04	-1,81	0,07
Âge (N=1469)	-0,01	-0,27	0,79						
R^2 ajusté	NA			NA			0,00		
<i>Stresseur</i>									
Surcharge (N=1473)	0,36	14,46	0,00	0,36	14,46	0,00	0,24	9,64	0,00
R^2 ajusté (ΔR^2)	NA			NA			0,11 (0,11)		
<i>Variables modératrices</i>									
Autonomie perçue (N=1380)	-0,24	-9,28	0,00	-0,13	-5,22	0,00	-0,12	-4,65	0,00
Relation avec le sup. (N=1469)	-0,37	-15,06	0,00	-0,32	-12,61	0,00	-0,27	-10,66	0,00
R^2 ajusté (ΔR^2)	NA			0,15			0,21 (0,10)		

Note. Surcharge = Surcharge quantitative; Relation avec le sup. = Qualité de la relation avec le supérieur.

Réduction du sentiment d'accomplissement professionnel (voir Tableau 6).

Les régressions simples, effectuées sur les variables de contrôle, montrent que l'âge est négativement et significativement lié à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel (les jeunes présentent plus de signes de réduction du sentiment d'accomplissement professionnel), mais que le sexe ne l'est pas. Cette variable est donc retirée des analyses ultérieures. La surcharge quantitative est positivement et significativement liée à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel. Pour ce qui est des variables modératrices, les régressions simples démontrent qu'elles sont négativement et significativement liées à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel et elles demeurent significatives lorsqu'elles sont considérées simultanément. Le modèle final, qui inclut l'ensemble des variables significatives, explique 12,8 % de la variance relative à la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel (R^2 ajusté).

Tableau 6
 Résultats des régressions prédisant la réduction du sentiment d'accomplissement
 professionnel

	Régressions simples			Régressions multiples, chaque bloc séparé			Régressions multiples, modèle final		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
<i>Variables de contrôle</i>									
Sexe (N=1469)	-0,01	-0,29	0,77						
Âge (N=1473)	-0,05	-2,03	0,04	-0,05	-2,03	0,04	-0,09	-3,64	0,00
R^2 ajusté	NA			NA			0,01		
<i>Stresseur</i>									
Surcharge (N=1433)	0,17	6,41	0,00	0,17	6,41	0,00	0,09	3,65	0,00
R^2 ajusté (ΔR^2)	NA			NA			0,03 (0,02)		
<i>Variables modératrices</i>									
Autonomie perçue (N=1434)	-0,25	-9,95	0,00	-0,184	-7,02	0,00	-0,17	-6,52	0,00
Relation avec le sup. (N=1469)	-0,28	-11,29	0,00	-0,233	-8,86	0,00	-0,22	-8,17	0,00
R^2 ajusté (ΔR^2)	NA			0,12			0,13 (0,11)		

Note. Surcharge = Surcharge quantitative; Relation avec le sup. = Qualité de la relation avec le supérieur.

Analyse de modération (voir Tableau 7). Les analyses montrent un effet d'interaction significatif (voir Figure 4), révélant que les effets de la surcharge quantitative de travail sur la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel sont modérés par la qualité de la relation avec le supérieur. Ainsi, lorsque la relation avec le supérieur est bonne, l'augmentation de la surcharge quantitative a tendance à augmenter le sentiment d'accomplissement professionnel. Lorsque la relation avec le supérieur est moyenne, la relation entre la surcharge et le sentiment d'accomplissement professionnel demeure positive, mais semble moins fortement corrélée. Enfin, lorsque la relation est mauvaise, l'augmentation de la surcharge quantitative a tendance à diminuer le sentiment d'accomplissement professionnel. La Figure 5 illustre ces résultats, qui ont été tracés à -2,0 et 2,0 écarts-types de la moyenne de la variable « qualité de la relation avec le supérieur ». Le fait de mesurer à une distance de deux écarts-types de la moyenne, permet d'illustrer de manière plus explicite l'effet d'interaction existant entre les niveaux, car les effets deviennent significatifs à -1,54 écart-type sous la moyenne. Ces effets d'interaction ont été calculés à l'aide d'un calculateur en ligne développé par Preacher, Curran et Bauer (2006), disponible sur le site www.quantpsy.org.

Tableau 7

Résultats des effets d'interactions

Régressions multiples	Épuisement émotionnel			Cynisme			Réduction du sentiment d'accomplissement professionnel		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Surcharge * Autonomie	-0,03	-1,21	0,23	-0,01	-0,43	0,67	0,01	0,23	0,80
Surcharge * Rel. avec le sup.	0,01	0,63	0,53	-0,00	-0,15	0,88	0,07	2,60	0,010

Note. Surcharge = Surcharge quantitative; Autonomie = autonomie perçue; Relation avec le sup. = Qualité de la relation avec le supérieur.

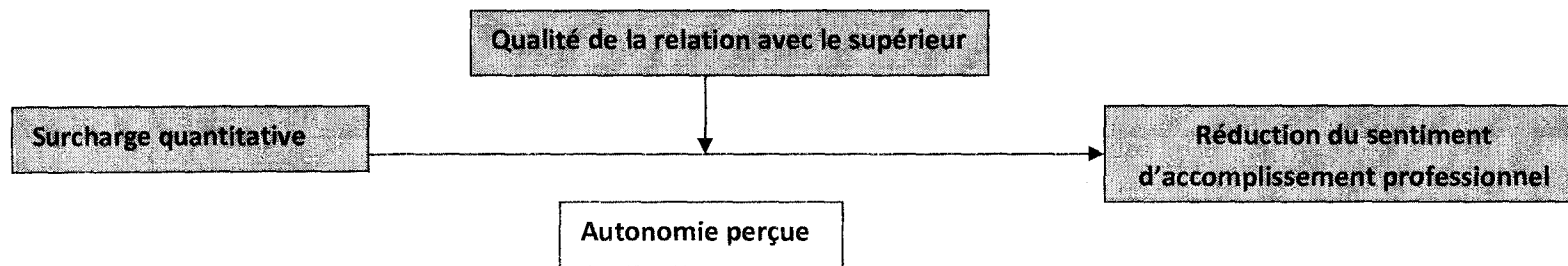


Figure 4. Résultats du rôle modérateur de l'autonomie perçue et de la qualité de la relation avec le supérieur entre le stresser et l'épuisement émotionnel.

Qualité de la relation avec le supérieur

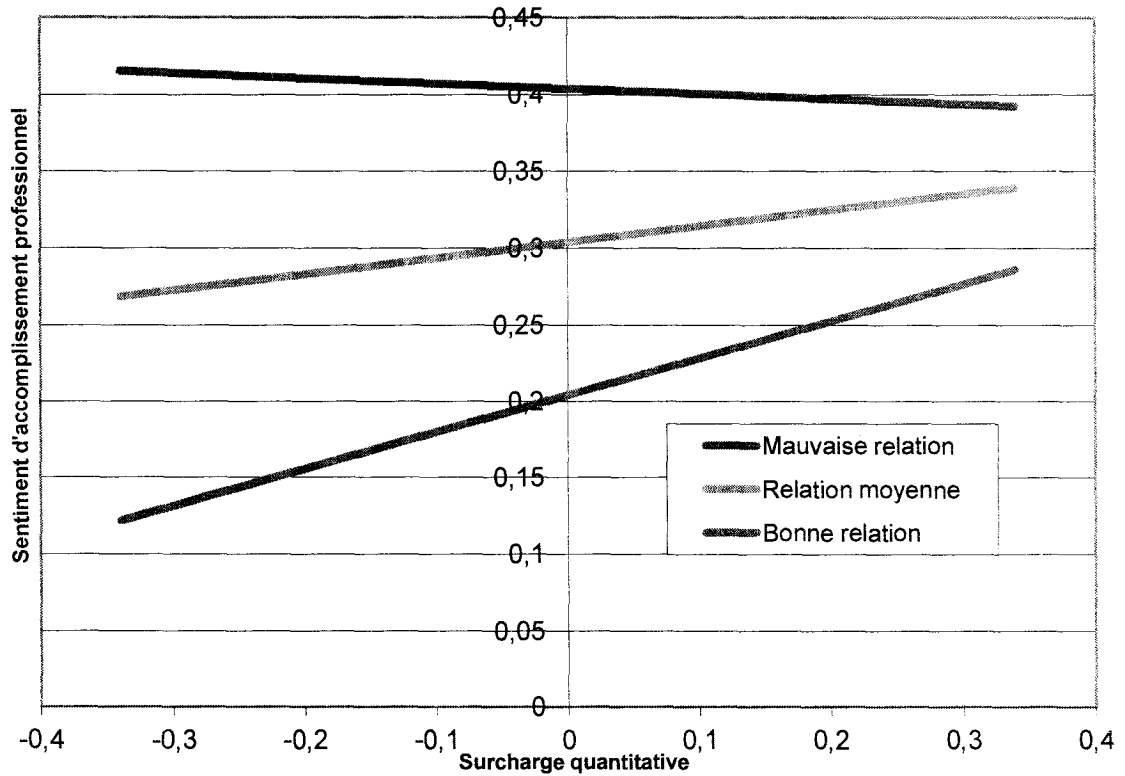


Figure 5. Rôle modérateur de la qualité de la relation avec le supérieur entre la surcharge quantitative de travail et la réduction du sentiment d'accomplissement professionnel.

Les présents résultats confirment la première série d'hypothèses sur le lien existant entre la surcharge quantitative et les dimensions de l'ÉP; infirment la deuxième série d'hypothèses sur le rôle modérateur de l'autonomie perçue et ne confirment que partiellement la troisième série d'hypothèses sur le rôle modérateur de la qualité de la relation avec le supérieur. L'explication de ces résultats sera présentée dans la discussion.

Discussion

L'objet de la présente thèse était d'examiner le rôle de deux variables modératrices, l'autonomie perçue et la qualité de la relation entre le supérieur et l'employé dans la relation entre la surcharge quantitative et le développement de l'épuisement professionnel. Plus spécifiquement, trois séries d'hypothèses ont été testées. La première était que la surcharge quantitative perçue serait liée positivement au syndrome de l'épuisement professionnel et à ses trois dimensions – EE, CD et RAP. La deuxième et la troisième étant que l'autonomie perçue et la qualité de la relation avec le supérieur s'inscriraient potentiellement comme des modérateurs dans le lien entre la surcharge quantitative perçue et les trois dimensions du syndrome de l'épuisement professionnel.

Principaux résultats

Rôle de la surcharge quantitative dans l'explication de l'ÉP. Les résultats de cette étude confirment la première série d'hypothèses. La surcharge quantitative de travail est un stressor important dans la prédiction de l'épuisement professionnel auprès du personnel universitaire. Les résultats soutiennent que plus la surcharge quantitative augmente, plus l'épuisement émotionnel et le cynisme augmentent et plus le sentiment d'accomplissement professionnel diminue. Toutefois, c'est auprès de l'épuisement émotionnel que la surcharge a le plus fort pourcentage de variance expliquée (25,5 %). Pour les dimensions CD et RAP, les variances expliquées sont respectivement de 10,6 % et de 3,4 %. Ces résultats concordent avec les travaux scientifiques réalisés jusqu'à présent.

En effet, nombre de travaux de recherches publiés rapportent que la surcharge quantitative de travail, comme facteur de stress, expliquait le plus fort pourcentage de variance dans la variation de l'EE (Yürür & Sarikaya, 2012). La surcharge n'expliquait par ailleurs peu ou aucunement le CD et la RAP (Cordes & Dougherty, 1993; Demerouti et al., 2001; Lourel et al., 2008; Maslach et al, 2001; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Ces résultats vont dans le sens du modèle de Demerouti et al. (2001), selon lequel ce serait la chronicité de la surcharge qui conduirait l'employé vers l'épuisement alors que la chronicité du manque de ressource conduirait celui-ci vers le cynisme.

Rôle de l'autonomie perçue dans l'explication de l'ÉP. Les résultats obtenus lors des régressions simples démontrent que l'autonomie perçue est significativement et négativement liée à l'ÉP. Spécifiquement, plus l'employé perçoit qu'il a de l'autonomie sur l'organisation de son travail pour accomplir une tâche ou atteindre un objectif, moins il développera une symptomatologie en lien avec l'EE, le CD ou la RAP. Ces résultats corroborent ceux de nombreuses études ayant établi le lien entre le manque d'autonomie et le développement de l'ÉP (Bakker et al., 2005; Cordes & Dougherty, 1993; Glass & Mcknight, 1996; Lourel, et al., 2008; Maslach, et al., 2001; Posig & Kickul, 2003).

Rôle de la qualité de la relation entre le supérieur et l'employé dans l'explication de l'ÉP. Les résultats obtenus lors des régressions simples vont dans le sens des résultats de Thomas et Lankau (2009) qui expliquent que la qualité de la relation supérieur-employé est significativement et négativement liée à l'ÉP et à ses trois

dimensions. Plus spécifiquement, plus la qualité de la relation est élevée – démontrée par un haut niveau de considération, de confiance, de respect et d’appréciation mutuels, d’interactions positives et de soutien – meilleure sera la compréhension de l’employé des comportements qui sont attendus. La présence de cette ressource serait associée à une moindre incidence des symptômes rapportés, en lien avec l’EE, du CD ou une RAP, par les participants. Ces résultats sont cohérents avec les résultats de Afshin, Hamid Reza, Mohammad Reza, & Iraj (2012) et avec le modèle de Karasek et Theorell (1991), selon lequel la perception qu’a le travailleur de ses relations sociales au travail aurait un effet positif, voire modérateur chez ceux qui subissent des contraintes professionnelles élevées.

Rôle des variables modératrices dans la relation entre la surcharge quantitative et les dimensions de l’ÉP. Les résultats des analyses *post hoc* ne permettent pas de valider la deuxième série d’hypothèses, ni les hypothèses 3a) et 3 b). En effet, un seul effet d’interaction s’avère significatif, ce qui valide l’hypothèse 3c). Les résultats obtenus montrent l’effet protecteur d’une bonne qualité relationnelle supérieur-employé sur la relation entre la surcharge de travail et le sentiment d’accomplissement professionnel du personnel universitaire, si bien que la qualité de la relation avec le supérieur contribue à diminuer l’effet de la surcharge sur l’ÉP. Plus spécifiquement, si la relation avec le supérieur est bonne, l’augmentation de la surcharge aura tendance à augmenter le sentiment d’accomplissement professionnel des employés (Yürür & Sarikaya, 2012). Par contre, si la relation entre l’employé et son patron est moyenne ou mauvaise, l’augmentation de la surcharge n’aura peu ou pas d’impact sur son sentiment d’accomplissement professionnel.

surcharge n'aura peu ou pas d'impact sur son sentiment d'accomplissement professionnel. Ces résultats sont cohérents avec ceux de Blake et Mouton (1967) qui démontrent qu'un supérieur peut imposer une importante charge de travail et obtenir un bon niveau de performance et de productivité de la part de ses employés si celui-ci leur montre de la considération et leur offre du soutien. Ces résultats vont aussi dans le sens des conclusions tirées par Lee et Ashforth (1996) dans leur méta-analyse portant sur l'examen de la corrélation des trois dimensions de l'ÉP. Ces chercheurs concluent aussi que la RAP serait la dimension qui obtiendrait toujours les relations les plus faibles avec les autres variables qui contribuent à l'épuisement professionnel, mais considèrent toutefois que deux variables font exception, soit l'amitié au travail et la participation. Ces deux dernières variables, bien que différentes de celles utilisées dans cette étude, partagent des aspects communs avec l'autonomie et la qualité relationnelle entre un employé et son supérieur. En effet, selon les définitions utilisées par les auteurs, la participation et l'autonomie perçue partageraient la notion de contrôle qu'un employé peut avoir sur son travail, alors que l'amitié au travail et la qualité relationnelle patron-employé ont en commun les concepts de soutien et de considération.

En ce qui concerne les hypothèses 3a) et 3 b), la qualité de la relation avec le supérieur ne modère pas le lien entre la surcharge quantitative et les dimensions de l'ÉP suivante, l'EE et le CD. Ainsi, les employés qui se perçoivent surchargés vont vivre de l'épuisement émotionnel et du cynisme, et ce, indépendamment de la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec leur patron. En calquant ces résultats sur la conception de Maslach

et Jackson (1981), cela revient à dire que la surcharge chronique vécue par l'employé contribuerait à l'appauvrissement de ses ressources (EE) et dans le but de les conserver et de les protéger, l'employé se distancerait psychologiquement de ses clients, de ses collègues, de son supérieur ou de son travail (CD). Toutefois, entretenir une bonne relation avec son patron viendrait briser la séquence de l'ÉP, en protégeant l'employé d'éprouver des sentiments d'incompétence ou d'inefficacité ou d'évaluer négativement ses réalisations professionnelles (RAP), surtout si cette forme de soutien social permet de valoriser l'individu, d'augmenter son estime personnelle et de contribuer à la réalisation de l'activité professionnelle (Guillet, 2008).

Pour conclure sur la deuxième série d'hypothèses, l'absence d'effets d'interactions entre la surcharge quantitative, l'autonomie perçue et les dimensions de l'ÉP permet d'illustrer que l'incidence de l'autonomie au travail varie positivement ou négativement d'un employé à l'autre. En effet, certains employés, en fonction de leurs caractéristiques personnelles (peu tolérant à l'ambiguïté, besoin de plus d'encadrement et de support, etc.) ou en fonction de caractéristiques environnementales (nouvelles fonctions, changements organisationnels majeurs, etc.), peuvent considérer comme un facteur de stress, le fait d'avoir « trop » d'autonomie dans la réponse des exigences de l'emploi (Matteson & Ivancevich, 1979; Numerof & Abrams, 1984). À l'inverse, certains employés, en fonction des caractéristiques personnelles et environnementales différentes peuvent considérer l'autonomie comme un facteur de protection. Pour ces employés, le fait de pouvoir décider par eux-mêmes quand et de quelle façon ils répondront aux demandes va modérer les

exigences perçues et leur permettre ainsi de réduire leur niveau d'anxiété (Angermeier et al., 2009; Bakker et al., 2005; Karasek, 1979). De ce fait, il serait pertinent d'identifier, dans de prochaines études, les facteurs individuels des travailleurs qui permettent de mieux comprendre leur conception de l'autonomie ou de faire une analyse comparative sur la perception du stress entre les employés pour qui l'autonomie a une incidence négative ou positive.

Implication pratique

Selon Leiter et Maslach (1999), les variables organisationnelles expliqueraient 60 % des causes du développement de l'épuisement professionnel chez les membres de leur personnel. Il est donc impératif, pour l'Université, d'identifier les variables organisationnelles qui influencent le plus le développement et le maintien de ce syndrome afin de cibler des pistes d'intervention et permettre une diminution des coûts associés à l'épuisement professionnel. Les résultats de cette étude démontrent que les organisations et les gestionnaires ont un important rôle à jouer dans l'augmentation ou la diminution du stress organisationnel. Conséquemment, les démarches pour agir sur les problèmes de santé psychologique au travail devraient être initiées par les dirigeants de l'Université et devraient faire appel à la participation du personnel. Selon Brun et al. (2009) si une organisation souhaite entreprendre une démarche pour prévenir le stress et les problèmes de santé psychologique au travail, il serait préférable, qu'elle sollicite la participation des employés afin d'identifier des interventions qui se veulent spécifiques à son contexte, qu'elle ait

Les stratégies de prévention primaire s'attaquent directement aux causes du problème. Elles visent donc à réduire le potentiel de risque des conditions environnementales et psychosociales qui contribuent à l'apparition des problèmes de santé psychologique au travail ou à promouvoir des ressources protectrices telles que le support social, l'habilitation psychologique ou le contrôle (Israel, Baker, Goldenhar, Heaney, & Schurman, 1996; Martel, 2003). À titre d'exemple, le Tableau 8 présente quelques suggestions d'interventions primaires.

Les stratégies de prévention secondaire, quant à elles, ciblent davantage les individus déjà aux prises avec les conséquences du problème. Elles visent à modifier la façon dont les employés perçoivent et répondent aux facteurs de stress ou à changer l'environnement physique et psychosocial en vue de réduire la progression des dommages (Israel et al., 1996; Martel, 2003). Le Tableau 9 présente quelques exemples d'interventions secondaires.

Les stratégies de prévention tertiaire visent surtout le traitement des individus qui ont des problèmes de santé causés par leur travail. Elles ont surtout comme objectif, la réintégration de la personne dans son environnement de travail. Quelques suggestions d'interventions tertiaires sont présentées dans le Tableau 10.

Tableau 8

Exemples d'interventions de niveau primaire sur la santé psychologique au travail

Individuel	Faire de l'activité physique régulièrement. <i>Selon Toker et Biron (2012), l'activité physique peut atténuer le développement de l'ÉP en procurant à l'employé un sentiment de contrôle et d'accomplissement personnel.</i>
Groupal	Opter pour un style de gestion participatif. <i>Selon Brun, Biron et St-Hilaire (2009), un style de gestion participatif contribue à améliorer les relations entre les supérieurs et leurs employés et à évaluer si la charge de travail respecte les limites des employés.</i>
Organisationnel	Gérer la charge de travail. <i>Selon Benoit et Côté (2005), une organisation peut gérer adéquatement la charge de travail en analysant les descriptions de tâches; en ayant un nombre d'employés suffisant; en n'attendant pas trop longtemps pour remplacer les employés qui quittent ou en essayant le moins possible de redistribuer, aux employés restants, les tâches de ceux qui s'absentent.</i>

Tableau 9

Exemples d'interventions de niveau secondaire sur la santé psychologique au travail

Individuel	Assister à des activités de prévention et de sensibilisation. <i>Participer à des conférences, à des ateliers ou à des séminaires sur la santé psychologique au travail ou à toutes activités qui favorisent une prise de conscience chez les employés des facteurs qui peuvent affecter leur santé psychologique (Martel, 2003).</i>
Groupal	Fournir un service de médiation. <i>Permettre aux employés et aux gestionnaires d'avoir recours à une personne neutre qui pourrait servir de médiateur dans toutes sortes de situations (harcèlement, sexisme, conflits...) (Benoit & Côté, 2005)</i>
Organisationnel	Établir un programme de développement des habiletés (gestion du stress, gestion de conflit, conciliation travail/famille). <i>De tels programmes permettent aux employés et aux gestionnaires de développer des connaissances et des habiletés pour mieux gérer les situations à risque (Martel, 2003).</i>

Tableau 10

Exemples d'interventions de niveau tertiaire sur la santé psychologique au travail

Individuel	Utiliser les services des PAE (programme d'aide aux employés).
Groupal	Offrir les services d'un conseiller en réintégration. <i>Le supérieur immédiat est souvent perçu comme une source du problème ayant mené à l'épuisement professionnel. Ainsi, les services d'un conseiller en réintégration peuvent faciliter le retour au travail en négociant pour l'employé, les conditions de retour et les ajustements à faire à l'environnement et aux tâches afin d'éviter une rechute (Benoit & Côté, 2005).</i>
Organisationnel	Mettre en place un programme de retour au travail. <i>Maintenir le lien d'emploi de la personne absente, établir un protocole de réintégration, fournir les ressources nécessaires au PAE (Martel, 2003)</i>

Ces exemples d'interventions permettent de constater qu'il n'y a pas de solutions faciles pour régler un problème aussi multidimensionnel que l'épuisement professionnel. En revanche, l'initiative entreprise par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) permet de penser que les Universités sont maintenant mieux soutenues dans leurs démarches pour prévenir le stress et les problèmes de santé psychologique au travail. Le BNQ a présenté, en 2008, une nouvelle norme, connue sous le nom d'« Entreprise en santé », qui vise l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail. Dans le but de favoriser l'acquisition de saines habitudes de vie et le maintien d'un milieu de travail favorable à la santé, cette nouvelle norme incite les entreprises à agir dans quatre sphères d'activité reconnues pour avoir un impact significatif sur la santé et la productivité de leurs employés, soit les habitudes de vie (p.ex. : services-

conseils en nutrition, programmes de sensibilisation à l'activité physique ou formation sur la gestion du stress), l'équilibre travail-vie personnelle (p.ex. : horaires flexibles, garderie en milieu de travail ou retour progressif à la suite d'absence pour raisons de santé), l'environnement de travail (p.ex. : distributeurs d'aliments santé, aires de stationnement pour les vélos ou aménagement d'aires de relaxation) et les pratiques de gestion (p.ex. : intervention pour favoriser l'esprit d'équipe, mécanisme de consultation des travailleurs ou formation des gestionnaires sur la reconnaissance et sur les communications efficaces) (BNQ, 2008). Les activités ou services, proposés par le BNQ pour agir dans chacune des quatre sphères, intègrent les niveaux de préventions primaires, secondaires et tertiaires ce qui peut s'avérer une solution intéressante et accessible pour les Universités qui désirent offrir à leurs employés, un milieu de travail favorable à la santé.

Limites de l'étude

La présence de limites méthodologiques doit être prise en considération en ce qui concerne la portée des interprétations et de la possibilité de généraliser les résultats de cette étude. Premièrement, les résultats obtenus s'appuient sur un devis méthodologique transversal dont la cueillette s'est effectuée dans les derniers mois de l'année scolaire, ce qui peut contribuer à augmenter indûment le niveau d'épuisement physique et psychologique des employés. En effet, Fox et Spector (1999) suggèrent que les personnes ayant une forte affectivité négative peuvent fournir des réponses biaisées dans leur évaluation des variables organisationnelles dans ce contexte. Ainsi, un cadre

longitudinal avec des points de mesures à différents moments de l'année scolaire permettrait de diminuer l'impact de ce biais sur la relation entre les différentes variables.

Deuxièmement, les résultats de l'étude représentent les perceptions de 25,4 % des membres du personnel, qui se compose majoritairement de femmes et d'employés réguliers, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble du personnel de la population à l'étude, encore moins à celle de l'ensemble des travailleurs de ce secteur d'activité.

Troisièmement, le questionnaire auto-révélé est la seule source d'évaluation qui a été utilisée, l'effet de la variance partagée et de la cohérence des réponses peuvent biaiser les relations observées entre les variables (Cordes et al., 1997). De plus, Linden, Paulhus et Dobson (1986) ont démontré que la désirabilité sociale expliquerait de 16 à 30 % de la variance des scores obtenus à diverses mesures d'auto-évaluation de la détresse psychologique. Plus précisément, les participants qui présentent un haut niveau de désirabilité sociale signalent moins de symptômes psychologiques et physiologiques que les participants qui obtiennent des scores plus faibles à cette échelle. Compte tenu des possibles restrictions sur la variance, les résultats obtenus dans cette étude pourraient sous-estimer la force des relations observées entre les variables. Cependant, les consignes sur l'anonymat et la confidentialité jouent un rôle important dans le contrôle de la désirabilité et peuvent en avoir diminué les effets (Akaah, 1990)

De plus, le présent questionnaire n'a été administré qu'aux personnes en poste au moment de l'étude, ce qui en exclut toutes les personnes en congés (vacances, maternité, maladie...). Cette limite est importante surtout pour une étude qui traite de l'épuisement professionnel, car il exclut le personnel absent pour cause d'épuisement. Cette étude ne permet donc pas d'avoir un portrait précis de la situation des personnes incluant celles qui étaient en arrêt de travail pour ce syndrome.

Finalement, seuls deux facteurs de modération ont été testés sur la relation entre la surcharge et l'épuisement professionnel, alors qu'on en retrouve plusieurs dans la documentation, tels que les caractéristiques personnelles (par ex. : le type de personnalité, le locus de contrôle, les attentes envers l'emploi, le support social, le niveau socio-économique, le nombre d'enfants, etc.) et certaines caractéristiques organisationnelles (par ex. : les récompenses, l'équité, les valeurs et la communauté).

Pistes de recherche

Face aux limites soulevées dans la section précédente, certaines solutions sont explorées par l'entremise de pistes de recherche. Notamment, il serait intéressant de mener une étude qui tient compte de l'ensemble du personnel, c'est-à-dire ceux qui sont présents et absents du travail, afin d'obtenir un portrait plus représentatif de la réalité de l'épuisement professionnel dans un milieu de travail. De plus, il serait judicieux d'inclure, dans les prochaines recherches sur l'ÉP, des échelles pour mesurer la désirabilité sociale afin d'obtenir des résultats qui estiment plus précisément la force des

relations observées entre les variables. Finalement, des recherches longitudinales, au sein d'une organisation, prenant en considération plusieurs facteurs organisationnels (tels que l'ambiguïté de rôle, la justice organisationnelle au niveau des récompenses et des mesures administratives, le harcèlement ou la concordance des valeurs) et plusieurs caractéristiques personnelles (telles que le statut marital, le niveau d'éducation, le niveau d'estime personnel, le type de personnalité ou l'attitude envers le travail), permettraient de mieux évaluer la variance que prend chaque facteur dans la relation entre la surcharge de travail et l'épuisement professionnel. Une étude plus exhaustive des facteurs permettrait ainsi d'identifier les stressors organisationnels propres à l'organisation, d'établir un plan d'action et de développer des programmes de prévention et d'intervention efficaces.

Conclusion

L'objectif de cette thèse était de vérifier le rôle de l'organisation du travail d'une université québécoise, au plan de la charge quantitative de travail dans le développement de l'épuisement professionnel vécu par ses employés tout en considérant la contribution préventive des ressources qu'elle met à leur disposition, tels le soutien du supérieur immédiat et l'autonomie accordée. Les résultats obtenus permettent de confirmer le lien existant entre la surcharge de travail et le développement de l'épuisement professionnel. Cette étude apporte également un soutien nuancé au rôle modérateur des ressources, dans ce cas, l'autonomie perçue et la qualité relationnelle entre le supérieur et l'employé, dans la prédiction des dimensions de l'épuisement professionnel. Les résultats obtenus ne valident que partiellement la présence d'effets d'interactions entre la surcharge quantitative, l'autonomie perçue, la qualité de la relation avec le supérieur et les dimensions de l'ÉP. Ces résultats suggèrent notamment que l'autonomie perçue varie positivement ou négativement d'un employé à l'autre en fonction de ses caractéristiques personnelles et des caractéristiques environnementales. Ils suggèrent aussi qu'une bonne relation avec son patron s'avère un facteur de protection important contre l'épuisement professionnel en évitant à l'employé surchargé d'éprouver des sentiments d'incompétence ou d'inefficacité professionnelle. En conclusion, cette étude permet de démontrer aux organisations la pertinence d'évaluer la perception de son personnel sur les sources de leur épuisement, afin d'identifier les meilleures ressources à mettre en place pour diminuer les multiples impacts organisationnels de l'épuisement professionnel.

Références

- Adekola, B. (2012). Work burnout experience among university non teaching staff: A gender approach. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 2(1), 128-135.
- Afshin, S., Hamid Reza, O., Mohammad Reza, A., & Iraj, S. (2012). Co-Workers/supervisor support and burnout. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 141-148.
- Akaah, I. P. (1990). The influence of non-anonymity deriving from feedback of research results on marketing professionals' research ethics judgements. *Journal of Business Ethics*, 9(12), 949-959.
- Aldwin, C. M., Sutton, K. J., & Lachman, M. (1996). The development of coping resources in adulthood. *Journal of Personality*, 64(4), 837-871.
- Angermeier, I., Dunford, B. B., Boss, A. D., & Boss, R. W. (2009). The impact of participative management perceptions on customer service, medical errors, burnout, and turnover intentions. *Journal of Healthcare Management*, 54, 127-141.
- Andlauer, O. (2008). *Étude de la notion de burn out*. Université de Franche Comté. CHU de Besançon. Document consulté le de http://www.souffrancedusoignant.fr/detailarticle.php?CSPPARTC_action=article&CSPPARTC_articleUID=9303&Aname=Étude de la notion de burn out
- 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.
- Benoit, N., Côté, L., (2005). Prévention primaire, secondaire et tertiaire en santé mentale au travail : le cas d'une institution financière canadienne. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 86-113.
- Biron, C., Brun, J. P., & Ivers, H. (2008). Extent and sources of occupational stress in university staff. *Work*, 30, 511-522.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1967). The managerial grid in three dimensions. *Training & Development Journal*, 21, 2-5.

- Blais, M.R., & Lachance, L. (1992). *Qualité de vie au travail, santé et bien-être chez les professeurs et professeures de l'Université du Québec à Montréal*. Montréal : Laboratoire de motivation et de qualité de vie, Université du Québec à Montréal.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2002). *Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail des organisations, Université Laval.
- Brun, J.-P., Biron, C., St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail des organisations, Université Laval.
- Burke, R. J., & Richardsen, A. M. (2001). Psychological burnout in organizations: Research and intervention. Dans R. T. Golembiewski (Éd.), *Handbook of organizational behavior* (2^e éd., éd. rév., pp. 327-363). New York, NY : Marcel Dekker.
- Bureau de normalisation du Québec (2008). *Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail*. Document consulté de http://www.bnq.qc.ca/fr/communiquer/norme_sante_info_groupe_entr_sante.html#norme
- Burke, R. J., & Wilcox, D. S. (1971). Bases of supervisory power and subordinate job satisfactions. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 3(2), 183-193.
- Catano, V., Francis, L., Haines, T., Kirpalani, H., Shannon, H., Stringer, B., & Lozanski, L. (2007). *Le stress professionnel parmi le personnel académique d'université au Canada*. Canada : Association canadienne des professeures et professeurs d'université. Document consulté de <http://www.caut.ca/uploads/CAUTStressStudy-fr.pdf>
- CAUT Sponsors Work-Related Stress Survey. (2005). *Bulletin CAUT/ACCPU*, 52(9). Document consulté de http://cautbulletin.ca/en_article.asp?SectionID=458&SectionName=News&VolID=120&VolumeName=No%209&VolumeStartDate=11/1/2005&EditionID=6&EditionName=Vol%2052&EditionStartDate=1/1/2005&ArticleID=1077
- Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. (2010). *Les conséquences du stress pour les organisations*. Document consulté de <http://www.cgsst.com/fra/les-consequences-du-stress/pour-lorganisation.asp>
- Chevrier, N. (2009). *Adaptation québécoise de l'Oldenberg Burnout Inventory (OLBI)*. (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Montréal, Montréal, QC.

- Clarke, S. G., & Cooper, C. L. (2000). The risk management of occupational stress. *Health, Risk & Society*, 2, 173-187.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 685-701.
- CREPUQ (2004). *Le financement des universités québécoises : un enjeu déterminant pour l'avenir du Québec*. Mémoire présenté à la Commission parlementaire de l'éducation sur la qualité, l'accessibilité et le financement des universités. Document consulté de <http://www.crepuq.qc.ca/IMG/pdf/memoire-crepuq.pdf>
- Cummings, T. G., & Cooper, C. L. (1979). A cybernetic framework for studying occupational stress. *Human Relations*, 32(5), 395-417.
- De Witte, H., Verhofstadt, E., & Omey, E. (2007). Testing karasek's learning and strain hypotheses on young workers in their first job. *Work & Stress*, 21, 131-141.
- 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.
- Dubreuil, P., Laughrea, M.-C., Morin, A. J. S., Courcy, F., & Loisel, O. (2009). Role stressors and burnout: Effects of social relationships. *International Journal of Business and Management*, 4, 3-16.
- Duxbury, M. L., Armstrong, G. D., Drew, D. J., & Henly, S. J. (1984). Head nurse leadership style with staff nurse burnout and job satisfaction in neonatal intensive care units. *Nursing Research*, 33(2), 97-101.
- Dyke, N., & Deschenaux, F. (2008). *Enquête sur le corps professoral québécois : Faits saillants et questions*. Montréal: Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université.
- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BMC Public Health*, 13(1), 1-13. doi: 10.1186/1471-2458-13-82

- Fox, S. & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-agression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Frankenhaeuser, M., & Johansson, G. (1974). *Task demand as reflected in changes of catecholamine excretion and heart rate*. Stockholm : Stockholm University.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82. doi : 10.1037/h0086411
- Freudenberger, H. J., Richelson, G. (1981). *Burn-out : the high cost of high achievement*. New York, NY : Bantam Books.
- Ganster, D. C., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. Dans C. L. Cooper & I. T. Robertson (Éds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, UK: Wiley.
- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*, 15, 53-72.
- Glass, D. C., McKnight, J. D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology, and professional burnout: A review of the evidence. *Psychology and Health*, 11, 23-48
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F., & Stevenson, J. G. (1986). *Stress in organizations: Toward a phase model of burnout*. New York : Praeger Publishers.
- Guillet, L. (2008). *Stress, modèles et applications*. Compte rendu du Colloque National de la Recherche dans les IUT, Université Claude Bernard, France. Document consulté de <http://liris.cnrs.fr/~cnriut08/actes/articles/129.pdf>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hansson, A. S., Vingard, E., Arnetz, B. B., & Anderzen, I. (2008). Organizational change, health, and sick leave among health care employees: A longitudinal experiment measuring stress markers, individual, and work site factors. *Work and Stress*, 22, 69-80.
- Howell, D.C. (2008). *Méthodes statistiques en sciences humaines* (2^e éd.). Belgique : DeBoeck.
- Ipsos Reid. (2012). *Sondage sur la santé et la sécurité psychologique*. Sondage effectué pour le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West. Présentation consultée de http://www.strategiesdesantementale.com/pdf/Ipsos_Reid_Psychological_Health_and_Safety.pdf

- Israel, B. A., Baker, E. A., Goldenhar, L. M., & Heaney, C. A., & Schurman, S. J., (1996). Occupational stress, safety, and health: Conceptual framework and principles for effective prevention interventions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(3), 261-286. doi : 10.1037/1076-8998.1.3.261
- Ivancevich, J., & Matteson, M. (1980). Nurses and stress: Time to examine the potential problem. *Supervisor Nurse, 11*, 17-20.
- Jaccard, J., & Turrisi, R. (2005). *Interaction effects in multiple regression* (2^e éd.). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Jain, A., Leka, S., & Zwetsloot, G. (2011). Corporate social responsibility and psychosocial risk management in europe. *Journal of Business Ethics, 101*(4), 619-633.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health, 78*, 1336-1342.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1991). *Healthy work : Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Oxon: Marston Book Services.
- Kickul, J., & Posig, M. (2001). Supervisory emotional support and burnout: An explanation of reverse buffering effects. *Journal of Managerial Issues, 13*, 328-344.
- 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.
- Klein, S. M., & Ritti, R. R. (1970). Work pressure, supervisory behavior and employee attitudes: A factor analysis. *Personnel Psychology, 23*, 153-167.
- Korman, A. K. (1966). "Consideration," "initiating structure," and organizational criteria – a review. *Personnel Psychology, 19*(4), 349-361.
- Lazarus, R. S. & Folkman S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York : Springer.
- 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*(2), 123-133.

- Leiter, M. P. (1993). *Burnout as a developmental process: Consideration of models*. Dans W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Éds.), (pp. 237-250). Philadelphia, PA : Taylor & Francis.
- Leiter, M. P., Gascón, S., & Martínez-Jarreta, B. (2010). Making sense of work life: A structural model of burnout. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(1), 57-75. doi : 10.1111/j.1559-1816.2009.00563.x
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 297-308.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration, 21*(4), 472-489.
- Leitner, K., & Resch, M. G. (2005). Do the effects of job stressors on health persist over time? A longitudinal study with observational stressor measures. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(1), 18-30.
- Linden, W., Paulhus, D. L., & Dobson, K. S. (1986). Effects of response styles on the report of psychological and somatic distress. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 54*(3), 309-313. doi : 10.1037/0022-006X.54.3.309
- Lobban, R. K., Husted, J., & Farewell, V. T. (1998). A comparison of the effect of job demand, decision latitude, role and supervisory style on self-reported job satisfaction. *Work & Stress, 12*(4), 337-350.
- Lourel, M., Abdellaoui, S., Chevaleyre, S., Paltrier, M., & Gana, K. (2008). Relationships between psychological job demands, job control and burnout among firefighters. *North American Journal of Psychology, 10*(3), 489-495.
- Martel, J. (2003). *Faire cesser le problème : La prévention du stress au travail*. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail des organisations, Université Laval.
- 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., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*, 498-512.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matteson, M.T. & Ivancevich, J. M. (1979). Organizational stressors and heart disease: A research model. *Academy of Management Review*, 4, 347-357.
- Morin, A. J. S., Courcy, F., Madore, I., Loiselle, O., & Desclos, J. (2006). *Évaluation de la santé organisationnelle de l'Université de Sherbrooke* [Rapport interne]. Université de Sherbrooke.
- Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J., & Madore, I. (2009). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profil/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, 1-33.
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In J. C. Quick, L. E. Tetrick, J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. (pp. 97-119). Washington, DC US : American Psychological Association. doi : 10.1037/10474-005
- Numerof, R. E. (1983). *Managing stress: A guide for health professionals*. Rockville, Md.: Aspen Systems Corporation.
- Numerof, R. E., & Abrams, M. N. (1984). Sources of stress among nurses: An empirical investigation. *Journal of Human Stress*, 10, 88-100.
- Perrewe, P. L., & Ganster, D. C. (1989). The impact of job demands and behavioral control on experienced job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 213-229.
- Petersen, D. (2005). A harsh climate for safety. *Industrial Safety & Hygiene News*, 39, 46-46.
- Posig, M., & Kickul, J. (2003). Extending our understanding of burnout: Test of an integrated model in nonservice occupations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 3-19.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interaction effects in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31, 437-448.
- Price, L., & Spence, S. H. (1994). Burnout symptoms amongst drug and alcohol service employees: Gender differences in the interaction between work and home stressors. *Anxiety Stress Coping*, 7(1), 67-84.

- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1979). Reducing stress through preventive management. *Human Resource Management, 18*(3), 15-22.
- Roy, F. (1984). *Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail*. Mémoire de maîtrise inédit, Université de Montréal.
- Sargent, L. D., & Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in karasek's job strain model. *Work & Stress, 14*(3), 245-261.
- 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*(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). MBI general survey. Dans C. Maslach., S. F. Jackson, & M. P. Leiter (Éds), *Maslach burnout inventory manual* (pp.19-26). Palo Alto : Consulting Psychologists Press.
- Schuler, R. S. (1982). An integrative transactional process model of stress in organizations. *Journal of Occupational Behavior, 3*(1), 5-19.
- Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal, 31*, 439-446
- Selye, H. (1955). Stress and disease. *Geriatrics, 10*, 253-261.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. Dans I. T. Robertson (Éd.), *International review of industrial and organizational psychology 1989* (pp. 25-48). Oxford : John Wiley & Sons.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 74*(4), 489-509.
- Statistique Canada. (2006). *Le stress et la dépression au sein de la population occupée*. Rapports sur la santé, 17(4). Document consulté de <http://www.statcan.gc.ca/studies-etudes/82-003/archive/2006/9495-fra.pdf>
- Stenlund, T., Ahlgren, C., Lindahl, B., Burell, G., Knutsson, A., Stegmayr, B., & Birgander, L. S. (2007). Patients with burnout in relation to gender and a general population. *Scandinavian Journal of Public Health, 35*(5), 516-523. doi : 10.1080/14034940701271874
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. F. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston : Pearson.

- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management, 48*, 417-432.
- Thorsen, E. J. (1996). Stress in academe: What bothers professors? *Higher Education, 31*, 471-489.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). *The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being*. doi: 10.1037/a0032141
- 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*(3), 699-710. doi : 10.1037/a0026914
- Uhl-Bein, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. Dans G. R. Ferris (Éd.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18, pp. 137-185). Stamford: JAI Press.
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiró, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine, 57*, 807-824.
- Wesolowski, M. A., & Mossholder, K. W. (1997). Relational demography in supervisor-subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 351-362.
- Winefield, A. H., & Jarrett, R. (2001). Occupational stress in university staff. *International Journal of Stress Management, 8*(4), 285-298. doi : 10.1023/A:1017513615819
- Wong, J., & Lin, J. (2007). The role of job control and job support in adjusting service employee's work-to-leisure conflict. *Tourism Management, 28*(3), 726-735. doi : 10.1016/j.tourman.2006.05.003
- Yürür, S., & Sarikaya, M. (2012). The effects of workload, role ambiguity, and social support on burnout among social workers in turkey. *Administration in Social Work, 36*(5), 457-478. doi: 10.1080/03643107.2011.613365

Appendice A

Formulaires de consentement

Faculté des lettres et sciences humaines
Secrétariat des études supérieures et de la recherche

RECOMMANDATION DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE DE LA F.L.S.H.

Titre du projet : Évaluation de la santé organisationnelle

Projet subventionné Projet non subventionné Projet de maîtrise ou de doctorat

Nom de l'étudiante : sept étudiants 1^{er} cycle et 1 étudiante de doctorat

Nom du directeur :

Nom du responsable : François Courcy, Département de psychologie

DÉCISION : Favorable Unanime Majoritaire
 Défavorable Unanime Majoritaire

DÉCISION DIFFÉRÉE :

SUIVI DÉONTOLOGIQUE :

6 mois 1 an

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet - *Activité pédagogique* -

COMMENTAIRES :

Le comité a approuvé votre projet et juge qu'il respecte les règles d'éthique de la recherche. Vous pouvez débiter votre cueillette de données.

Présidente du Comité d'éthique de la recherche :

Lynda Bellaliti pour Michèle Vatz-Lazaroussi

Date : 10 mars 2004

Évaluation de la santé organisationnelle de l'Université de Sherbrooke

Formulaire de consentement du membre du personnel

L'objectif de cette évaluation organisationnelle est de vérifier l'état de la santé psychologique du personnel de l'Université de Sherbrooke tout en considérant l'influence potentielle de différentes facettes de l'environnement de travail sur cet état de santé. La direction de la recherche est assurée par messieurs François Courcy, Ph. D., et Alexandre Morin, Ph.D., professeurs au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke.

Afin de mener à bien la réalisation de la présente étude, nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire portant sur votre santé psychologique et sur votre appréciation de différentes facettes de votre environnement de travail. Vos réponses demeureront strictement confidentielles et votre nom n'apparaîtra à aucun moment dans quelque document que ce soit. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux informations recueillies. Le contenu de ces investigations sera gardé sous-clé dans les locaux de l'Université de Sherbrooke, et ce, pour une durée de trois ans.

La diffusion des résultats obtenus aux membres de la communauté universitaire se fera sous forme groupale (aucun résultat individuel ne sera divulgué) d'une manière visant à assurer l'entière confidentialité des résultats (aucun résultat portant sur un groupe de moins de 10 personnes ne sera communiqué à qui que ce soit).

Les résultats de cette enquête, bien qu'il ne s'agisse pas là de leur objectif premier, pourront aussi être utilisés à des fins scientifiques visant, notamment, à investiguer les liens qui unissent un individu à son milieu de travail : De quelle manière l'environnement de travail influence-t-il la santé psychologique des employés ? De quelle manière l'état psychologique d'un employé influence sa perception de son milieu de travail ? Quel est le lien entre diverses pratiques de gestion et la santé psychologique des employés ? Quels sont les déterminants et conséquences organisationnels du harcèlement en milieu de travail ? Ces travaux pourront, notamment, servir à guider la mise en place de programmes organisationnels de prévention du harcèlement et de promotion de la santé mentale.

Votre participation est grandement appréciée. Toutefois, si, pour quelque raison que ce soit, vous ne désirez pas participer à cette étude, vous êtes entièrement libre de refuser. Par ailleurs, si vous décidez de participer, vous pouvez mettre un terme à votre collaboration à tout moment et pour quelque motif que ce soit sans subir de préjudices.

Raison et nature de ma participation

Il est entendu que votre participation à ce projet sera requise pour une période de trente à quarante minutes. Le questionnaire sera administré de façon informatisée ou, à votre demande, par un questionnaire papier dans les locaux permettant de le faire (salle prévue à cet effet, salle de repas, salle de séjours ou votre poste de travail), et ce, en fonction de vos disponibilités. Si vous nous autorisez à utiliser vos réponses à des fins scientifiques, soyez assurés que vous ne serez pas contactés par la suite ni sollicités d'aucune manière.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche ne vous apportera aucun avantage direct. Votre participation permettra au Comité d'évaluation de la santé organisationnelle de l'Université de Sherbrooke de mieux connaître la situation de l'ensemble du personnel afin d'arrimer un plan de développement pour l'Université et

pour des secteurs nécessitant un soutien spécifique. En ce sens, votre participation pourra indirectement contribuer à l'amélioration de votre qualité de vie au travail.

Inconvénients et risques

Vous aurez à donner de votre temps pour la durée de la passation du questionnaire.

Résultats de la recherche et publication

Vous devez savoir que l'information recueillie pourra être utilisée pour des fins de communication scientifique et professionnelle. Dans ces cas, rien ne permettra d'identifier les personnes ayant participé à la recherche ni l'organisation partenaire.

Identification de la présidente du comité d'éthique de la recherche

Si vos questions portent sur les aspects éthiques de cette étude, contactez Madame Dominique Lorrain, présidente du comité d'éthique de la recherche de la faculté des lettres et sciences humaines, par courrier électronique à l'adresse suivante : Dominique.Lorrain@USherbrooke.ca ou par téléphone en composant le (819) 821-1170.

Si vous avez des questions ou commentaires concernant cette étude, n'hésitez pas à nous contacter par courrier électronique à l'adresse suivante : isabelle.madore@usherbrooke.ca.

Déclaration du responsable

Nous, François Courcy et Alexandre J.S. Morin, certifions avoir expliqué, par le biais de nos assistants et des directives informatisées, à la participante ou au participant intéressé les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué à la personne qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit précédemment. Nous nous engageons à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature du responsable du projet : Alexandre Morin

Signature du responsable du projet : François Courcy

Fait à Sherbrooke, le 23 janvier 2006

Accord du participant

(a) Je consens de participer à ce projet d'évaluation organisationnelle. On m'a clairement expliqué les implications de ma participation

Oui

Non

(b) Je consens à ce que mes réponses puissent être utilisées à des fins de recherche visant à étudier les relations existant entre la santé psychologique, le harcèlement au travail et l'environnement de travail.

Oui

Non

Merci d'avoir répondu à notre invitation.

Nous vous rappelons que pour assurer la confidentialité la plus stricte, l'étude est sous la responsabilité de psychologues organisationnels professionnels. **Toutes vos réponses demeureront strictement confidentielles et seront traitées de manière anonyme.** De même, en aucun cas, l'Université de Sherbrooke ou qui que ce soit n'aura accès à vos réponses individuelles.

CONSIGNES

Répondez de la manière la plus spontanée possible.

À moins d'indication contraire, veuillez choisir une seule réponse par question.

Rappelez-vous qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses; répondre à toutes les questions en toute franchise est ce qui importe !

Bien que nous vous encourageons à répondre à toutes les questions, si vous jugez qu'une question ne s'applique pas à votre situation, veuillez simplement passer à la question suivante.

Lorsque vous aurez terminé, veuillez insérer le questionnaire complété dans l'enveloppe-réponse et **nous le faire parvenir au plus tard le 21 avril 2006** par courrier interne ou standard.

Appendice B

Inventaire des énoncés des divers instruments de mesure

Note : Seuls les énoncés utilisés pour la présente étude sont présentés en appendice.

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Lisez attentivement chacun des énoncés suivants et indiquez si vous vous êtes déjà senti de la sorte par rapport à votre emploi. Si vous n'avez jamais eu ce sentiment, encerclez le « 0 » (zéro) à droite de l'énoncé. Si vous avez déjà eu ce sentiment, encerclez le chiffre (de 1 à 6) qui décrit le mieux à quelle fréquence vous le vivez.

* Note : L'échelle des énoncés accompagnés d'un astérisque doit être inversée.

- 1 Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail.
- 2 Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail.
- 3 Je me sens fatigué(e) quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail.
- 4 Travailler toute la journée est vraiment un effort pour moi.
- 5 Je peux résoudre efficacement les problèmes qui surviennent dans mon travail. *
- 6 Je me sens vidé(e) par mon travail.
- 7 J'ai l'impression d'apporter une réelle contribution à cette université. *
- 8 Je suis devenu(e) moins intéressé(e) par mon travail depuis que j'ai commencé cet emploi.
- 9 Mon travail ne me passionne plus autant qu'avant.
- 10 D'après moi, je fais du bon travail. *
- 11 Je me sens vivifié(e) lorsque j'accomplis quelque chose au travail. *
- 12 J'ai accompli plusieurs choses qui en valaient la peine dans cet emploi. *
- 13 Je veux seulement faire mon travail et ne pas être dérangé(e).
- 14 Je suis devenu(e) plus cynique au sujet de l'utilité réelle de mon travail.
- 15 Je doute de l'importance de mon travail.
- 16 Au travail, j'ai confiance en mes capacités d'effectuer efficacement mes tâches dans les délais prescrits. *

	Jamais	Quelques fois par année ou moins	Une fois par mois ou moins	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
1	0	1	2	3	4	5	6
2	0	1	2	3	4	5	6
3	0	1	2	3	4	5	6
4	0	1	2	3	4	5	6
5	0	1	2	3	4	5	6
6	0	1	2	3	4	5	6
7	0	1	2	3	4	5	6
8	0	1	2	3	4	5	6
9	0	1	2	3	4	5	6
10	0	1	2	3	4	5	6
11	0	1	2	3	4	5	6
12	0	1	2	3	4	5	6
13	0	1	2	3	4	5	6
14	0	1	2	3	4	5	6
15	0	1	2	3	4	5	6
16	0	1	2	3	4	5	6

SURCHARGE DE TRAVAIL

La section qui suit comporte des questions portant sur votre milieu de travail. Pour chacune des questions, encerclez simplement la réponse qui correspond le mieux à votre perception.

	Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Indécis	Partiellement d'accord	Entièrement d'accord
1	Il est fréquent que l'on me demande d'effectuer des tâches peu importantes (simples, répétitives) qui m'empêchent d'accomplir convenablement le travail pour lequel je suis payé(e)				
2	Il est fréquent que mes journées soient si chargées que je ne puisse pas prendre le temps de dîner				
3	Il est fréquent que des tâches que j'ai à accomplir dans le cadre de mon travail empiètent sur le temps qui me reste pour accomplir les tâches les plus essentielles de mon travail				
4	Je dois fréquemment travailler en dehors de mes heures normales de travail, pour arriver à accomplir les tâches principales de mon travail.				
5	Mes journées de travail sont si chargées qu'il ne me reste souvent plus de temps à consacrer aux activités professionnelles ou de loisir que j'aime vraiment				
6	Dans cette université, nous passons beaucoup trop de temps à discuter de choses non essentielles.				

AUTONOMIE PERÇUE

La section qui suit comporte des questions portant sur votre milieu de travail. Pour chacune des questions, encerclez simplement la réponse qui correspond le mieux à votre perception.

- 1 Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail
- 2 Je suis assez libre et indépendant(e) dans la réalisation de mon travail
- 3 Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome

Entièrement en désaccord	Partiellement en désaccord	Indécis	Partiellement d'accord	Entièrement d'accord
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

QUALITÉ DE LA RELATION AVEC LE SUPÉRIEUR

Pour chacune des lignes qui suivent, encerclez le chiffre (de 1 à 6) qui correspond le plus à ce que vous vivez dans votre milieu de travail.

Au travail, les relations avec votre supérieur sont...

méfiantes	1	2	3	4	5	6	confiantes
méprisantes	1	2	3	4	5	6	respectueuses
hostiles	1	2	3	4	5	6	amicales

SECTION RECHERCHE : POUR VOUS CONNAÎTRE UN PEU MIEUX

UNIQUEMENT POUR CEUX AYANT CONSENTI À L'UTILISATION « RECHERCHE » DE LEURS RÉPONSES (PAGE 3 DU FORMULAIRE DE CONSENTEMENT).

Si vous n'avez pas consenti à ce que vos réponses puissent être utilisées à des fins de recherche, vous avez terminé de remplir le questionnaire. **Nous vous remercions de votre participation.**

Quel âge avez-vous ? (veuillez l'inscrire) : _____

Votre sexe?

- Homme
 Femme