

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

VÉRIFICATION EMPIRIQUE ET EXTENSION DU MODÈLE  
« DEMANDES-RESSOURCES DU TRAVAIL » AUPRÈS DES PROFESSIONNELS EN  
RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR  
JULIE DEMERS

AVRIL 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Sur la route de mes études doctorales, plusieurs personnes ou éléments ont contribué à faciliter ce parcours à la fois enrichissant et laborieux.

Sur la route de mon doctorat...

J'ai bénéficié de la présence et du soutien indéfectibles de ma mère Ginette, de la générosité et de la certitude absolue que je réussirais de mon père de cœur George, et de l'appui de mon père Maurice. Merci à vous d'avoir toujours marché à mes côtés !

J'ai eu la chance de trouver une direction de thèse hors pair. La disponibilité sans limite, la rigueur et les nombreux encouragements empreints d'empathie lors des périodes plus difficiles de mes directeurs de thèse, Denis Morin et Michel Cossette, m'ont permis de rédiger une thèse « bien ficelée » avec la « twist rédactionnelle » requise. *Petit clin d'œil aux phrases que j'ai le plus entendues dans les dernières années ;)* Dans leurs remerciements de thèse, la majorité des étudiants évoquent de façon mécanique certaines qualités de leur direction de thèse. Je tiens à souligner, ici, l'authenticité et le senti de mes éloges, qui sont à mille lieux du « politiquement correct ». Qui d'autre que mes directeurs de thèse pourraient se vanter d'avoir répondu à tous mes courriels dans un délai maximal de 24 heures ? Sans Denis et Michel, force m'est d'admettre que cette thèse n'aurait jamais, au grand jamais, vu le jour !

J'ai toujours côtoyé l'amitié, loyale et indéfectible, elle a toujours été à mes côtés. Merci à mes « filles », mes amies pour la plupart depuis plus de vingt ans : Cat B., *mon humoriste au grand cœur préférée*; Cat D., *pour ta gentillesse et ton positivisme innés*; Guylaine, *mon artiste passionnée*; Julie, *pour ton énergie endiablée*; Lys, *mon humoriste cynique ô combien attachante*; Poico, *pour ta générosité et ta simplicité inspirantes*; Val, *pour ta douceur incarnée*; et Véro, *ma ricaneuse intello*, de m'avoir soutenue et de faire partie de ma vie. Je vous aime profondément !

J'ai aussi croisé, plus souvent qu'à mon tour, la procrastination. Véritable ennemie embarrassante, elle m'a plusieurs fois déroutée. Or, si cette thèse a vu le jour, c'est que la détermination l'a écartée !

J'ai fait la connaissance de la persévérance, fidèle et dévouée, elle fut ma principale alliée !

J'ai puisé dans la passion d'apprendre, de discuter et d'enseigner; un merci tout spécial à Marie-Christine Albert et Kevin Johnson pour votre intégrité marquée, votre fougue bien spécifique à chacun qui me touche profondément et votre passion de partager autour de nos soirées à refaire le monde...parfois bien arrosées ! Je remercie également chaleureusement Julie Lepage pour sa ténacité, son appui et sa personnalité débordante d'authenticité !

J'ai également bénéficié d'une aide bien précieuse par deux personnes remplies d'humanité; merci Jamal Ben Mansour pour ta contribution unique, ta rigueur et ta disponibilité illimitée au niveau des statistiques; merci Raymond Laliberté pour ton coup de pouce dans *Survey Monkey* et ta participation à l'accroissement de mes connaissances sur les plantes « caoutchouc » !

Les derniers remerciements, et non les moindres, vont à mon amoureux, rencontré en fin de parcours. Merci JF de me partager ta personnalité hors du commun, de me faire rire autant tous les jours et de m'aider dans la quête d'assouplissement de mes exigences personnelles ! Enfin, un dernier remerciement tout spécial est destiné à Bella et à sa patte réconfortante. Nos longues promenades m'ont permis de me délier les jambes et d'égayer les journées plus ardues de rédaction ! *Au grand dam de certaines personnes qui me connaissent très bien (dont notamment JF), il m'apparaît crucial de souligner, en toute sincérité, la participation de Bella à cette thèse doctorale; attachement canin oblige ! ;)*

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES .....	x
LISTE DES ABRÉVIATION ET DES SIGLES .....	xi
RÉSUMÉ .....	xiii
CHAPITRE I	
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE II	
CONTEXTE THÉORIQUE.....	6
2.1 La santé psychologique au travail : modèles théoriques .....	8
2.1.1 Le modèle demande-contrôle et demande –contrôle soutien social.....	8
2.1.2 Le modèle déséquilibre effort-récompense .....	10
2.1.3 La théorie de la conservation des ressources .....	13
2.1.4 Le modèle demandes-ressources du travail.....	16
2.1.5 Comparaison des modèles théoriques sur la santé psychologique au travail .....	19
2.2 Le modèle effort-récupération .....	25
2.3 Les demandes du travail.....	27
2.3.1 Les demandes du travail et le processus de régulation énergétique du modèle DRT .....	28
2.3.2 L'épuisement émotionnel comme conséquence des demandes du travail .....	30
2.3.3 La charge quantitative du travail.....	34
2.3.4 L'épuisement émotionnel comme conséquence de la charge quantitative du travail .....	35
2.3.5 La fatigue comme conséquence des demandes du travail.....	37
2.4 Les ressources du travail .....	50
2.4.1 Les ressources du travail et le processus de régulation motivationnelle.....	52
2.4.2 L'organisation du travail comme ressource du travail .....	52
2.4.3 La vigueur au travail :une composante de l'engagement.....	58
2.5 Les ressources personnelles .....	64
2.5.1 Les ressources personnelles et le modèle DRT .....	64
2.5.2 Les expériences de récupération comme ressources personnelles .....	65

2.5.3 Liens empiriques entre les expériences de récupération et la santé psychologique au travail .....	68
2.6 Bilan des connaissances et résumé des objectifs et des hypothèses de recherche.....	72
<b>CHAPITRE III</b>	
<b>ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE ET ÉTUDE PRÉLIMINAIRE .....</b>	<b>79</b>
3.1 Buts et déroulement de l'étude préliminaire .....	80
3.1.1 Participants.....	72
3.1.2 Procédure .....	82
3.1.3 Précautions considérées lors de la construction du questionnaire.....	83
3.1.4 Plan d'analyse .....	84
3.2 Les échelles de mesures .....	85
3.2.1 Les variables indépendantes (VI).....	88
3.2.2 Les variables médiatrices (VM).....	113
3.2.3 La variable dépendante (VD).....	125
3.3 Statistiques descriptives.....	128
3.4 Corrélations entre les variables latentes de premier ordre de l'étude préliminaire .....	130
<b>CHAPITRE IV</b>	
<b>ÉTUDE PRINCIPALE .....</b>	<b>136</b>
4.1 Méthodologie de l'étude principale .....	136
4.1.1 Participants.....	136
4.1.2 Procédure .....	137
4.2 Plan d'analyse .....	138
4.2.1 Analyse factorielles confirmatoires.....	138
4.2.2 Modélisation par équations structurelles.....	139
4.2.3 Analyse des effets de médiation (ou effets indirects).....	141
4.3 Résultats des analyses factorielles confirmatoires (AFC).....	142
4.3.1 Structure factorielle des variables indépendantes (VI).....	142
4.3.2 Structures factorielles des variables médiatrices (VM).....	160
4.3.3 Structure factorielle de la variable dépendante (VD).....	167
4.4 Analyses préliminaires .....	169
4.5 Corrélations entre les variables latentes de premier ordre de l'étude principale.....	171

4.6	Vérification des hypothèses .....	175
4.6.1	Relation entre la charge quantitative du travail et la fatigue .....	177
4.6.2	Relation entre la fatigue et l'épuisement émotionnel .....	177
4.6.3	Effet indirect de la fatigue dans la relation entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel .....	177
4.6.4	Relation entre les ressources du travail et la vigueur .....	178
4.6.5	Relation entre la vigueur et l'épuisement émotionnel .....	178
4.6.6	Effet indirect de la vigueur au travail dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel .....	179
4.6.7	Relation entre la récupération et la fatigue .....	179
4.6.8	Relation entre la récupération et l'épuisement émotionnel .....	180
4.6.9	Effet indirect de la fatigue dans la relation entre la récupération et l'épuisement émotionnel .....	180
4.7	Synthèses des résultats de recherche .....	181
4.8	Analyses post-hoc .....	184
CHAPITRE V		
	DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	185
5.1	Objectifs généraux de notre recherche .....	185
5.2	Étude préliminaire .....	185
5.3	Rappel des hypothèses de l'étude principale .....	186
5.4	Rappel et discussion des résultats de l'étude principale .....	187
5.5	Contributions théoriques et pratiques de l'étude principale .....	197
5.5.1	Contributions théoriques de l'étude principale .....	197
5.5.2	Contributions pratiques de l'étude principale .....	199
5.6	Limites de l'étude .....	201
5.7	Voies de recherches futures .....	210
5.8	Conclusion .....	213
	APPENDICE A .....	217
	Courriel de sollicitation et formulaire de consentement pour l'étude préliminaire	
	APPENDICE B .....	220
	Questionnaire de l'étude préliminaire	
	APPENDICE C .....	229

Texte de sollicitation pour l'étude principale	
APPENDICE D.....	233
Formulaire de consentement et questionnaire de l'étude principale	
RÉFÉRENCES .....	242



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1	Comparaison de différents modèles théoriques sur la santé psychologique au travail..... 23
2.2	Sommaire des objectifs, des hypothèses de recherche et des constatations théoriques et empiriques..... 75
3.1	AFE des échelles d'autonomie au travail ..... 92
3.2	AFE de l'échelle du soutien social ..... 94
3.3	AFE de l'échelle de diversité des tâches ..... 95
3.4	AFE de l'échelle de diversité des compétences..... 97
3.5	Comparaison des modèles pour la variable latente de second ordre « ressources du travail » ..... 98
3.6	Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre des ressources du travail ..... 99
3.7	AFE de l'échelle de charge quantitative de travail ..... 102
3.8	AFE de l'échelle de détachement psychologique..... 105
3.9	AFE de l'échelle de relaxation ..... 107
3.10	AFE de l'échelle de contrôle durant les loisirs..... 108
3.11	AFE de l'échelle de maîtrise ..... 110
3.12	Comparaison des modèles pour la variable latente de second ordre « exercices de récupération » ..... 111
3.13	Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre de la récupération ..... 112
3.14	AFE de l'échelle de fatigue subjective..... 117
3.15	AFE de l'échelle de concentration ..... 118
3.16	AFE de l'échelle de réalisations quotidiennes..... 120
3.17	Comparaison des modèles pour la variable latente de second ordre « fatigue »..... 120
3.18	Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre de la fatigue..... 121
3.19	AFE de l'échelle de vigueur au travail ..... 124
3.20	AFE de l'échelle d'épuisement émotionnel..... 127

3.21	Statistiques descriptives et cohérence interne des variables latentes de premier ordre de l'étude préliminaire (n = 97) .....	129
3.22	Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre de l'étude préliminaire.....	133
3.23	Échelles retenues suite à l'étude préliminaire pour chacune des variables	134
4.1	AFC des échelles d'autonomie au travail .....	144
4.2	AFC de l'échelle de soutien social .....	145
4.3	AFC de l'échelle de diversité des tâches .....	146
4.4	AFC de l'échelle de diversité des compétences .....	148
4.5	Comparaison des modèles pour la variable latente de second ordre « ressources du travail » .....	149
4.6	Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre des ressources du travail.....	150
4.7	AFC de l'échelle de charge quantitative du travail .....	152
4.8	AFC de l'échelle de détachement psychologique.....	154
4.9	AFC de l'échelle de relaxation .....	155
4.10	AFC de l'échelle de contrôle durant les loisirs .....	156
4.11	AFC de l'échelle de maîtrise .....	157
4.12	Comparaison des modèles pour la variable latente de second ordre « expériences de récupération » .....	158
4.13	Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre « expériences de récupération » .....	159
4.14	AFC de l'échelle de fatigue subjective.....	161
4.15	AFC de l'échelle de concentration .....	162
4.16	AFC de l'échelle de réalisations quotidiennes .....	163
4.17	Comparaison des modèles pour la variable latente de second ordre « fatigue ».....	163
4.18	Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre de la fatigue .....	164
4.19	AFC de l'échelle de vigueur au travail.....	166
4.20	AFC de l'échelle d'épuisement émotionnel .....	168
4.21	Statistiques descriptives et cohérence interne des variables latentes de premier ordre de l'étude principale (n = 551) .....	170
4.22	Matrice de corrélations entre les variables latentes de premier ordre de	

	l'étude principale.....	174
4.23	Effets total, total indirect, spécifique indirect et direct de la fatigue comme VM dans la relation entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel.....	178
4.24	Effets total, total indirect, spécifique indirect et direct de la vigueur au travail comme VM dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel .....	179
4.25	Effets total, total indirect, spécifique indirect et direct de la fatigue comme VM dans la relation entre la récupération et l'épuisement émotionnel .....	181
4.26	Sommaire des hypothèses de recherche et des résultats empiriques de l'étude principale.....	183
5.1	Synthèse des contributions théoriques et pratiques de la recherche.....	204

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Modèle de la thèse.....	78
3.1	Modèle de mesure des ressources du travail et contributions factorielles..	100
3.2	Modèle de mesure de la charge quantitative du travail et contributions factorielles .....	103
3.3	Modèle de mesure de la récupération et contributions factorielles .....	113
3.4	Modèle de mesure de la fatigue et contributions factorielles .....	122
3.5	Modèle de mesure de la vigueur au travail et contributions factorielles ....	125
3.6	Modèle de mesure de l'épuisement émotionnel et contributions factorielles .....	128
4.1	Modèle de mesure des ressources du travail et contributions factorielles..	151
4.2	Modèle de mesure de la charge quantitative du travail et contributions factorielles .....	153
4.3	Modèle de mesure des expériences de récupération et contributions factorielles .....	160
4.4	Modèle de mesure de la fatigue au travail et contributions factorielles ....	165
4.5	Modèle de mesure de la vigueur au travail et contributions factorielles ....	166
4.6	Modèle de mesure de l'épuisement émotionnel et contributions factorielles .....	169
4.7	Modèle structurel de la thèse.....	176

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

AC	Autonomie liée aux critères du travail
AFC	Analyse factorielle confirmatoire
AFE	Analyse factorielle exploratoire
AM	Autonomie liée aux méthodes de travail
AS	Autonomie liée à la séquence de travail
CDR	Conservation des ressources
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CIS-20R	<i>Checklist Individual Strength</i>
CL	Contrôle durant les loisirs
CO	Concentration
CQT	Charge quantitative du travail
DC	Demande-contrôle
DCO	Diversité des compétences
DCS	Demande-contrôle-soutien social
DER	Déséquilibre effort-récompense
DRT	Demandes-ressources du travail
DT	Diversité des tâches
DP	Détachement psychologique
EE	Épuisement émotionnel
FS	Fatigue subjective
JDS	<i>Job Diagnostic Survey</i>
MA	Maîtrise
MED	Modélisation en équations structurelles
MJDQ	<i>Multimethod Job Design Questionnaire</i>
PRH	Professionnel en ressources humaines
RE	Relaxation
RH	Ressources humaines
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>

RQ	Réalisations quotidiennes
SAM	Système médullaire sympatho-adrénal
SRMR	<i>Standardized Root Mean square Residual</i>
SS	Soutien social
VD	Variable dépendante
VI	Variable indépendante
VM	Variable médiatrice
VT	Vigueur au travail
WDQ	<i>Word Design Questionnaire</i>

## RÉSUMÉ

Cette thèse vise à accroître la compréhension du phénomène de l'épuisement émotionnel chez les professionnels en ressources humaines (PRH). Notre intérêt se concentre plus particulièrement sur l'épuisement émotionnel en tant que dimension importante de l'épuisement professionnel et variable dépendante de l'étude. L'investigation empirique s'appuie sur deux modèles théoriques, soit les modèles demandes-ressources du travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001; Bakker et Demerouti, 2007) et effort-récupération (Meijman et Mulder, 1998). L'objectif général de cette thèse est d'accroître la compréhension de l'effet d'une charge de travail sur le développement de l'épuisement émotionnel des PRH en tenant compte du rôle de certaines variables dont notamment la fatigue prolongée, les expériences de récupération, les ressources du travail ainsi que la vigueur au travail et ce, à partir de l'investigation de modèles de médiation.

Plus précisément, cette thèse cherche à explorer trois modèles de médiation. Le premier modèle de médiation tente de mettre en jeu l'effet indirect de la fatigue prolongée dans la relation entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel. À l'heure actuelle, il ne semble pas y avoir de consensus scientifique à l'effet que les concepts de *fatigue prolongée* et d'*épuisement émotionnel* soient distincts ou non. Cette thèse offre ainsi un nouveau regard sur le développement de l'épuisement émotionnel à la lumière de la fatigue prolongée tout en clarifiant les distinctions entre ces concepts. Le deuxième modèle de médiation a pour but d'investiguer le rôle indirect de la fatigue prolongée dans la relation entre l'épuisement émotionnel et certaines expériences de récupération (soit la relaxation, le détachement psychologique, la maîtrise et le contrôle durant les loisirs) mises de l'avant par les PRH à l'extérieur des heures de travail. En effet, l'intégration de la littérature scientifique sur la récupération fournit une extension intéressante et novatrice au modèle demandes-ressources du travail. D'ailleurs, par la complémentarité des modèles théoriques effort-récupération et demandes-ressources du travail, cette thèse tente de mieux cerner le rôle des expériences de récupération comme facteurs de protection de l'épuisement émotionnel. Enfin, le troisième modèle de médiation vise à investiguer l'effet indirect de la vigueur au travail dans la relation

entre certaines ressources du travail (soit l'autonomie, le soutien social, la diversité des tâches et la diversité des compétences) et l'épuisement émotionnel. Selon Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris (2008), la vigueur au travail figure comme l'une des trois dimensions de l'engagement au travail, tout comme le dévouement et l'absorption. Par ailleurs, la plupart des études qui prennent assise dans le modèle demande-ressources du travail s'appuient sur cette conception tripartite de l'engagement au travail. En focalisant sur la vigueur au travail, cette étude cherche, d'une part, à examiner son rôle, et d'autre part, à approfondir la compréhension de son réseau nomologique tel que recommandé par Shirom (2010).

Ainsi, cette thèse est munie de deux études. L'étude préliminaire repose sur l'élaboration et la validation d'un questionnaire. Réalisée auprès d'un échantillon de 97 personnes sur le marché du travail, cette étude préliminaire a pour but d'évaluer la qualité psychométrique de la traduction française des différentes échelles de mesure du questionnaire. L'étude principale, effectuée auprès de 551 PRH québécois, poursuit trois objectifs de recherche qui visent à explorer trois modèles de médiation. En somme, les résultats en lien avec le premier modèle de médiation mettent en relief le rôle indirect de la fatigue prolongée dans la relation entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel chez les PRH. Puis, les résultats inhérents au deuxième modèle de médiation évoquent l'importance des expériences de récupération et illustrent que plus les PRH prennent soin de récupérer à l'extérieur des heures de travail, moins ils sont enclins à être fatigués et, par le fait même, moins ils ont tendance à souffrir d'épuisement émotionnel. Finalement, les résultats liés au troisième modèle de médiation soulignent le rôle indirect de la vigueur au travail dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel.

Enfin, cette thèse offre plusieurs contributions théoriques et pratiques. D'emblée, cette thèse repose sur une assise théorique solide grâce à l'intégration de deux modèles théoriques, soit les modèles effort-récupération et demandes-ressources du travail, dont la complémentarité permet de raffiner la compréhension du développement de l'épuisement professionnel. Cette thèse comble également un écueil théorique et empirique dans le sens où elle permet de clarifier les distinctions entre la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel et d'approfondir les corrélats de la vigueur au travail. De plus, cette thèse jette un nouveau



regard sur le développement de l'épuisement émotionnel à la lumière du rôle de la fatigue prolongée et des expériences de récupération et ce, par l'exploration de modèles de médiation. Enfin, cette thèse permet de souligner l'importance de certaines ressources du travail telles que l'autonomie, le soutien social, la diversité des tâches et des compétences dans un contexte de travail où fortes pression du temps et charge de travail sont au rendez-vous. En conclusion, cette thèse réaffirme l'importance d'instaurer des actions préventives en matière de santé psychologique au travail à partir d'interventions pratiques spécifiques pour les gestionnaires et les employés.

**Mots clés :** Épuisement émotionnel, fatigue au travail, expériences de récupération, vigueur au travail, ressources du travail, charge quantitative du travail.

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION

La fonction ressources humaines (RH) a beaucoup évolué au fil du temps et la barre est de plus en plus haute pour les PRH. A prime abord, la profession a débuté avec des PRH dont les fonctions s'articulaient principalement autour du rôle d'expert administratif afin que les employés des organisations se sentent traités de façon juste (Ulrich, 1997). A l'heure actuelle, le monde du travail fait face à d'énormes changements : mondialisation de l'économie, visibilité et connectivité accrues grâce aux technologies de l'information et de la communication, demandes croissantes de la clientèle, main-d'œuvre de plus en plus éduquée et diversifiée, pour n'en nommer que quelques-uns. Inévitablement, ces tendances affectent tous les aspects des organisations et force est de constater que la fonction RH n'y échappe pas. Désormais, les pratiques RH se doivent d'être de plus en plus intégrées, alignées et novatrices et les départements de RH doivent apporter une valeur ajoutée à l'organisation. La contribution des départements RH s'étend bien au-delà de son aide à favoriser la compétitivité des organisations. En ce sens, les PRH doivent comprendre les tendances qui tracent les contours du monde du travail actuel afin d'assister les organisations à s'y adapter.

En effet, de plus en plus d'organisations demandent aux PRH de prendre position quant aux enjeux organisationnels, de concevoir des stratégies et des programmes RH permettant de soutenir la stratégie d'affaires; bref, d'agir en véritable partenaires d'affaires, mais tout en assurant les rôles traditionnels de types transactionnels tels qu'informer les employés sur leurs avantages sociaux et leur paie (Brockbank, Ulrich, Younger, et Ulrich, 2012; Ulrich, Younger, Brockbank et Ulrich, 2013; Ulrich, Brockbank, Johnson et Younger, 2007). En cette ère où les organisations accroissent leurs exigences en matière de performance, on peut penser que la demande d'énergie ainsi que la charge de travail dévolues au travail des PRH augmente sans cesse (Ulrich et collègues, 2013). Cela crée un sentiment d'urgence et une pression qui ont potentiellement des effets sur le bien-être et la santé des PRH. Or, les problèmes de santé psychologique, entre autres, génèrent une augmentation du

taux d'absentéisme et une diminution de la productivité (Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011; Dagenais-Desmarais, Gilbert, Lebrock, Brunet et Savoie, 2006). Ainsi, les questions qui ont guidé la présente étude sont les suivantes : La charge de travail élevée des PRH les expose-t-elle à des facteurs de risque d'épuisement professionnel ? Les ressources présentes dans le milieu de travail (comme l'autonomie, le soutien social, la diversité des tâches et des compétences) suffisent-elles à protéger les PRH de l'épuisement émotionnel ? Les stratégies de récupération mises de l'avant par ces derniers à l'extérieur de leurs heures de travail contribuent-elles à prévenir cet épuisement ?

Pour les fins de la recherche empirique, l'épuisement émotionnel représente la variable dépendante privilégiée pour plusieurs raisons. Tout d'abord, bien que la conceptualisation originale de l'épuisement professionnel de Maslach et Jackson (1983) qui s'appuie sur trois composantes (l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la baisse du sentiment d'efficacité) ait dominé la littérature pendant de nombreuses années, cette conceptualisation tridimensionnelle a été remise en question (e.g.; Shirom, 2003). En ce sens, d'autres conceptualisations focalisant davantage sur les processus sous-jacents au développement de l'épuisement professionnel ont été proposées (cf. Demerouti et al., 2001). Même si ces conceptualisations alternatives sont différentes, chacune d'entre elles s'articule néanmoins autour de l'épuisement émotionnel comme principale composante de l'épuisement professionnel; suggérant ainsi que l'épuisement émotionnel est central dans l'expérience de l'épuisement professionnel. Aussi, dans la littérature sur l'épuisement professionnel, des relations inconsistantes entre les composantes de l'épuisement professionnel et certaines variables (antécédentes ou conséquentes) ont été fréquemment relevées (Halbesleben et Bowler, 2007). Toutefois, il semble que les relations entre l'épuisement émotionnel et certaines variables (dont notamment l'engagement ou la satisfaction au travail) sont beaucoup plus fiables (Demerouti et al., 2001; Lee & Ashforth, 1996). Pour ces raisons, l'épuisement émotionnel constitue la variable dépendante privilégiée dans notre recherche.

Si plusieurs études ont exploré les retombées des modèles « demandes-ressources du travail » auprès de différents types de professionnels (ex. infirmières, professeurs, policiers, agents de service à la clientèle, etc.), aucune ne s'est penchée sur les PRH (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bernton, Wallin et Härenstam, 2012; Jourdain et Chênevert,

2010; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Taris et Schreurs, 2007). Notre étude vise donc, d'emblée, à combler cet écueil. Le modèle « effort-récupération » permet une exploration additionnelle des mécanismes de protection à l'égard de l'épuisement émotionnel des PRH.

Ainsi, le but général de cette thèse est d'explorer la réalité actuelle des PRH en s'intéressant à trois objectifs de recherche. Tout d'abord, il est question d'examiner l'effet d'une charge de travail sur la santé psychologique des PRH des entreprises québécoises; puis, d'étudier la répercussion de certaines ressources spécifiques dans le milieu de travail susceptibles d'exercer un effet protecteur sur la santé psychologique des PRH; enfin, d'approfondir l'incidence des stratégies mises de l'avant par les PRH durant leur temps de vie personnelle pour récupérer et se ressourcer afin d'accroître la compréhension de l'effet potentiellement bénéfique de ces ressources sur la santé psychologique des PRH.

Les contributions théoriques de cette thèse sont nombreuses. A prime abord, l'exploration du vécu des PRH à l'aide du modèle « demandes-ressources du travail » (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2007) constitue une innovation considérable. Aussi, l'intérêt porté à la « fatigue prolongée au travail » apporte un éclairage intéressant et permet de clarifier les construits de « fatigue prolongée » et « d'épuisement émotionnel ». Une personne qui présente une forte fatigue souffre-t-elle inévitablement d'épuisement émotionnel ? Comment se distingue la fatigue ressentie par les travailleurs de l'épuisement émotionnel ? Puis, l'emphase sur certaines ressources du travail potentiellement cruciales dans un contexte où il réside une forte charge de travail permet d'accroître la compréhension de facteurs contribuant à protéger les personnes d'une détérioration de la santé. En ce sens, l'octroi d'une marge de manœuvre, d'un soutien social, de la possibilité d'exercer une variété de tâches et de mettre en pratique différentes compétences permet-elles aux personnes de faire suffisamment le plein d'énergie et donc de les prémunir contre l'épuisement ? Ces ressources de travail suffisent-elles à revigorer les PRH de sorte qu'ils soient moins enclins à souffrir d'épuisement ? L'examen de la vigueur au travail comme variable médiatrice dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel permet de jeter de la lumière sur la vigueur au travail. En effet, très peu d'études se sont intéressées exclusivement à la vigueur au travail (Shraga et Shirom, 2009; Shirom, Toker, Berlingen, Shapira et

Melamed, 2008a; Shirom, Toker, Berliner, Shapira et Melamed, 2006). Enfin, l'intégration de la littérature sur la récupération à partir du modèle effort-récupération de Meijman et collègue (1998) à celle du modèle demandes-ressources du travail (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2007) offre une perspective théorique intéressante dans le sens où cette étude permet d'approfondir, de façon concomitante, les mécanismes qui protègent ainsi que ceux qui exacerbent la santé psychologique des travailleurs.

Pour rencontrer ces objectifs, le chapitre 2 présente la recension théorique de cette thèse. En premier lieu, il est essentiel de comparer les principaux courants théoriques sur la santé psychologique au travail afin de justifier la fondation théorique de cette thèse qui s'appuie sur l'intégration de deux modèles théoriques différents et complémentaires : les modèles « demandes-ressources du travail » (Demerouti, et al., 2001; Bakker et al., 2007) et « effort-récupération » (Meijman et al., 1998). En deuxième lieu, les études sur les demandes du travail et leurs effets sur la santé des travailleurs sont recensées. Par le fait, l'emphase est mise sur la relation entre la charge quantitative du travail et ses conséquences sur la santé des personnes, en l'occurrence sur la fatigue prolongée et sur l'épuisement émotionnel. Cette partie du contexte théorique tente aussi de clarifier les distinctions entre les construits de « fatigue prolongée » et « d'épuisement émotionnel ». Plus précisément, le rôle médiateur exercé par la fatigue prolongée dans la relation entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel est exploré. En troisième lieu, les écrits sur la relation entre les ressources du travail et l'engagement au travail des personnes sont présentés. Ainsi, la pertinence de certaines ressources spécifiques du travail (soit l'autonomie au travail, le soutien social, la diversité des tâches et des compétences) est justifiée. De plus, le rôle médiateur de la vigueur au travail dans la relation entre les ressources de travail et l'épuisement émotionnel est exploré. Par ailleurs, bien que la vigueur au travail soit l'une des composantes centrales de l'engagement au travail, très peu de recherches ont focalisé exclusivement sur celle-ci tel que précisé ci-haut. En quatrième lieu, une recension des études sur les expériences de récupération telles que le détachement psychologique, la relaxation, la maîtrise et le contrôle durant les loisirs est exposée. Cette section vise à approfondir la compréhension des mécanismes permettant aux personnes d'amenuiser les conséquences négatives des demandes du travail sur leur santé psychologique. Par le fait, l'exploration du

rôle médiateur de la fatigue prolongée dans la relation cette fois-ci entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel est investigué. Finalement, le chapitre 2 se solde par un bilan des connaissances et par la formulation des hypothèses de recherche.

Le chapitre 3 détaille l'étude préliminaire effectuée auprès de 97 personnes sur le marché du travail. La construction du questionnaire, la validation des propriétés psychométriques des instruments de mesure ainsi que l'exploration des statistiques descriptives constituent des étapes préalables cruciales et incontournables afin de mener à bien l'étude principale. Cette étape préliminaire s'impose d'autant plus que, dans l'ensemble, les échelles sont traduites en français pour la première fois. Puis, le déroulement et les résultats de l'étude principale, réalisée auprès de 551 professionnels en RH, sont exposés (chapitre 4). La vérification des différentes hypothèses de recherche y est aussi examinée.

La thèse se poursuit au chapitre 5 par une discussion sur les résultats obtenus dans l'étude principale et une mise en valeur des nombreuses contributions théoriques et pratiques. Quelques avenues prometteuses sont également énoncées aux employés et aux organisations afin de soutenir la prévention et la promotion des problématiques de santé psychologique au travail. L'accent sur une responsabilisation organisationnelle et individuelle quant aux différentes actions préventives et promotionnelles en matière de santé psychologique au travail est mis de l'avant. Puis, les limites recelées dans notre étude sont soulevées et des voies de recherche futures sont émises. Enfin, ce chapitre se solde par la conclusion.

## CHAPITRE II

### LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : ÉTAT DES CONNAISSANCES

#### 2.1 La santé psychologique au travail : modèles théoriques

La santé psychologique au travail est une thématique très évoquée dans la société occidentale contemporaine et un enjeu majeur avec lequel les organisations doivent conjuguer. Une simple recherche sur le sujet de la santé psychologique au travail par le biais de moteurs de recherche universitaire tels que *PsycInfo* ou *PsycArticles* témoigne que les résultats englobent divers thèmes: stress professionnel, qualité de vie au travail, tension (« *strain* » en anglais), risques psychosociaux, engagement au travail, épuisement professionnel, etc. Force est de constater que le concept de santé psychologique est plutôt large et qu'il est ardu d'y trouver une conception univoque au sein de la littérature scientifique. A quoi correspond donc le portrait d'un travailleur en bonne santé psychologique ?

Selon l'Organisation mondiale de la santé (1946, p.100), « la santé n'est pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité mais un état complet de bien-être physique, mental et social. » Cette définition suggère que l'absence de facteurs négatifs n'est pas nécessairement un gage de bonne santé. En ce sens, la présence d'éléments favorables à la santé est primordiale pour attester qu'une personne est en bonne santé. Mais qu'en est-il de la santé « psychologique » ?

Selon certains chercheurs (Dejours, 1995; Keyes, 2006), la santé psychologique est un construit muni de deux dimensions. La première dimension fait référence aux aspects positifs de la santé psychologique et désigne le bien-être psychologique. A l'inverse, la deuxième dimension se caractérise par les aspects négatifs de la santé psychologique (tels l'anxiété, l'épuisement professionnel, etc.) et correspond à la détresse psychologique. Selon cette perspective dichotomique, le bien-être et la détresse psychologique constituent des

construits opposés. Également, l'étude sur le bien-être psychologique est guidée par deux approches différentes, soit les approches hédonique et eudémonique. N'étant pas dichotomiques, ces approches sont plus nuancées et complètes permettant ainsi de mieux saisir le bien-être psychologique. Selon l'approche hédonique, le bien-être psychologique désigne le fait de ressentir davantage d'émotions positives par rapport aux émotions négatives (Diener, Lucas et Oishi, 2002). L'approche eudémonique préconise, quant à elle, que le bien-être psychologique ne serait pas juste une question d'émotions mais engloberait plusieurs éléments (Ryff et Keyes, 1995). En ce sens, une personne en bonne santé psychologique serait dotée d'une acceptation de soi élevée, de relations interpersonnelles harmonieuses, ferait preuve d'autonomie, se sentirait en contrôle de son environnement, se fixerait des buts dans la vie et manifesterait un intérêt pour la croissance personnelle. En somme, la santé psychologique est un concept multidimensionnel intégrant à la fois les conceptions hédonique et eudémonique (Keyes et Lopez, 2002). Le débat entre ces deux conceptions du bien-être psychologique n'est toujours pas résolu (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010).

Sachant que « [...] plus de la moitié de la population active sur le marché du travail passe la majorité de ses heures d'éveil au travail » (Judge et Klinger, 2007, p. 393), les liens entre le travail et le thème de la santé psychologique ne sont guère surprenants. Au Québec, les travaux de Dagenais-Desmarais et collègue (2010) préconisent que la santé psychologique au travail est déterminée par l'épanouissement, la volonté d'engagement, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue et l'adéquation interpersonnelle. Plus précisément, Dagenais-Desmarais et collègue (2010, p.70) définissent le bien-être psychologique au travail comme « une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales et dans les interactions avec son organisation ». Par ailleurs, les travaux sur la santé psychologique au travail des chercheurs prennent assise dans certains modèles théoriques pionniers. En effet, plusieurs modèles théoriques reconnus internationalement ont investigué la relation entre le travail et la santé psychologique afin de mieux comprendre, d'une part, les situations de travail susceptibles de favoriser une bonne santé psychologique des travailleurs et, d'autre part, les éléments qui font en sorte de générer de la détresse psychologique et qui, par ricochet, affaiblissent la santé



psychologique des personnes au travail. Ainsi, les modèles suivants seront exposés pour mieux comprendre les corrélats de la santé psychologique au travail :

1. le modèle demande-contrôle (DC; Karasek, 1979) et demande-contrôle-soutien social (DCS; Karasek et Theorell, 1990),
2. le modèle du déséquilibre effort-récompense (DER; Siegrist, 1996),
3. la théorie de la conservation des ressources (CDR; Hobfoll, 1989),
4. le modèle des demandes-ressources du travail (DRT; Demerouti, et al., 2001; Bakker et al., 2007).

#### 2.1.1 Les modèles demande-contrôle et demande-contrôle-soutien social du travail

Dans les deux dernières décennies, le modèle DC (Karasek, 1979) a dominé la recherche empirique sur la santé psychologique au travail (Cordery, 1997). Le modèle DC met en jeu deux variables pour expliquer les problèmes de santé psychologique au travail : les demandes psychologiques du travail et le contrôle au travail. Karasek (1979) conçoit les demandes psychologiques du travail comme les exigences de l'emploi (p.ex. : rendement attendu, échéanciers de travail, etc.) et le contrôle (ou la latitude décisionnelle) comme la marge de manœuvre dont dispose la personne pour effectuer son travail.

Ainsi, le modèle DC prédit des effets principaux, additifs et d'interaction des variables en question (Karasek, 1979). Plus précisément, les effets principaux correspondent au fait que les demandes psychologiques élevées sont associées à un bien-être faible au travail, alors qu'un contrôle au travail élevé est lié à un bien-être élevé.

Quant aux effets additifs, le modèle DC postule que la combinaison indépendante des *demandes psychologiques* du travail et du *contrôle au travail* permet de prédire la santé psychologique d'une personne (**hypothèse « *job strain* »**). Par exemple, quatre combinaisons d'emplois sont possibles en faisant varier les niveaux de demande psychologique et de contrôle au travail. La première combinaison d'emploi est caractérisée par des demandes psychologiques et de contrôle faibles. La nature de cet emploi est susceptible d'engendrer un niveau de tension psychologique très faible chez les travailleurs. Cette première combinaison illustre bien les emplois dits « passifs » tels certains postes de commis ou le travail de portier

dans certains hôtels (Morin et Aubé, 2007) dans lesquels les compétences des travailleurs sont très peu mobilisées. À l'inverse, les emplois dits « actifs » résultent d'une combinaison de demandes psychologiques et d'un contrôle au travail élevés. Les emplois actifs permettent aux personnes d'utiliser leurs diverses compétences pour faire face aux exigences de leurs fonctions. À titre d'exemple d'emploi actif, il est possible de citer les avocats, les ingénieurs, etc. (Morin et al., 2007). Bien que les demandes psychologiques soient élevées dans les emplois actifs, la marge importante de manœuvre octroyée à ces personnes contribue à minimiser la prévalence de tensions psychologiques chez ces dernières. La troisième combinaison d'emploi s'apparente à des demandes psychologiques faibles et un contrôle au travail élevé. Il y a donc une faible tension psychologique parmi ces personnes. Enfin, la quatrième et dernière combinaison d'emploi repose sur les demandes psychologiques élevées et un contrôle au travail faible. Cette configuration de caractéristiques de l'emploi produit de fortes tensions psychologiques chez les travailleurs. Ainsi, selon l'hypothèse « *job strain* », les demandes du travail et le contrôle au travail prédisent de façon indépendante ou additive la santé psychologique au travail.

Aussi, le modèle DC postule que le contrôle au travail exerce un effet modérateur sur la relation entre des demandes de travail élevées et un contrôle faible au travail (**hypothèse d'interaction**). Par exemple, un niveau élevé de contrôle dans un poste permettrait de réduire les effets nocifs des demandes de travail élevées (comme une charge de travail élevée) sur le bien-être psychologique au travail des personnes.

En 1990, Karasek et Theorell proposent une extension au modèle DC en y intégrant une troisième variable : le soutien social. Selon le modèle DCS, le soutien social correspond à l'aide socio-émotionnelle et technique des collègues de travail et des superviseurs. Tout comme le modèle DC, le modèle DCS suppose également des effets principaux, additifs et d'interaction des différentes variables. En ce sens, le modèle DCS postule que les problèmes de santé psychologique au travail apparaissent chez les personnes lorsqu'elles sont confrontées à des demandes de travail élevées, un contrôle au travail faible ainsi qu'un soutien social faible (hypothèse « *iso-strain* »). Aussi, le modèle DCS postule que le soutien social exerce un effet de modération sur la relation entre les demandes du travail et la santé psychologique au travail (**hypothèse d'interaction**). Ainsi, les personnes bénéficiant d'un

soutien social considérable de leurs collègues ou gestionnaires seraient en quelque sorte mieux protégées contre la détérioration de leur santé psychologique; le soutien social exerçant donc un effet de protection.

Dans leur recension de soixante-trois études empiriques effectuées entre 1979 et 1997, Van der Doef et Maes (1999) soulignent que les hypothèses « job strain » et « iso-strain » des modèles respectifs DC et DCS sont largement confirmées alors que les hypothèses modératrices ou d'interaction du contrôle au travail ou du soutien social décrites ci-haut reçoivent un appui empirique partiel. Plus précisément, un examen approfondi des études dénote que la conceptualisation des demandes psychologiques du travail et du contrôle au travail poserait problème. En effet, il appert que seules les études dans lesquelles certains aspects du contrôle au travail (p.ex. : la latitude décisionnelle liée à la cadence du travail) correspondant à des demandes de travail précises (p.ex. : pression du travail) au sein d'emplois spécifiques confirment l'effet modérateur du contrôle au travail. Ainsi, lorsque les études s'appuient sur des conceptualisations moins précises de demandes de travail ou de contrôle au travail, elles ne parviennent pas à confirmer l'effet modérateur du contrôle au travail. Cette lacune laisse entrevoir la rigidité des modèles DC et DCS.

De plus, la recension de Van der Doef et Maes (1999) rapporte que certaines sous-populations de participants sont plus vulnérables que d'autres. Plus spécifiquement, l'effet modérateur du contrôle au travail est trouvé, mais seulement dans des études menées auprès d'échantillons de participants dotés de caractéristiques personnelles précises telles un degré de conscience élevé ou un locus de contrôle interne. Cela porte à croire que le modèle DC néglige l'importance des facteurs personnels. Enfin, cette même recension met également en relief l'absence de recherche longitudinale confirmant les hypothèses modératrices des modèles DC et DCS.

### 2.1.2 Le modèle déséquilibre effort-récompense

Un modèle alternatif de la santé psychologique au travail, le modèle DER (« *effort-reward imbalance model* » en anglais) de Siegrist (1996), propose que les problèmes de santé psychologique au travail résultent plutôt d'un déséquilibre entre le niveau d'*efforts*

investis pour faire face aux demandes du travail et les *récompenses* perçues en retour. Selon Siegrist (1996), les récompenses ne se limitent pas au salaire des personnes. Les récompenses comprennent notamment les gratifications monétaires (p.ex. : le salaire), l'ensemble des avantages de la relation d'emploi (p.ex. : les perspectives de progression professionnelle et de sécurité d'emploi) et les marques de reconnaissance non monétaires comme la rétroaction positive, les félicitations provenant du gestionnaire et des collègues, les encouragements, etc.

L'auteure définit également la nature et le rôle de l'effort au travail dans ce processus de déséquilibre effort-récompense. Plus particulièrement, les efforts peuvent être extrinsèques ou intrinsèques. Les efforts *extrinsèques* désignent les contraintes organisationnelles telles que les contraintes liées au temps, aux interruptions, aux responsabilités, à la charge physique et à l'intensification croissante du travail. Les efforts *intrinsèques* se caractérisent par des dispositions personnelles comme le surengagement au travail (« *over commitment* » en anglais) (Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg et Leclerc, 2000).

Le modèle DER s'appuie sur trois postulats (Siegrist, 1996). Premièrement, le modèle DER postule que des efforts élevés et des récompenses faibles au travail créent un déficit entre les gains et les coûts. Ce déséquilibre prédit une santé psychologique au travail faible (hypothèse extrinsèque). Le fait de travailler fort et de recevoir peu d'appréciation constitue, entre autres, un exemple de ce déséquilibre. Deuxièmement, le modèle DER suggère qu'un niveau élevé de surengagement au travail peut augmenter les problèmes de santé psychologique au travail (hypothèse intrinsèque du surengagement). Ainsi, un effet principal du surengagement au travail sur la santé psychologique au travail est postulé. En ce sens, les personnes plus surengagées au travail manifestent une santé psychologique moins bonne que celles qui sont moins surengagées dans l'exercice de leurs fonctions. Troisièmement, le modèle DER postule que le surengagement au travail exerce un effet de modération sur la relation entre le déséquilibre efforts(élevés)-récompenses(faibles) et la santé psychologique au travail (hypothèse d'interaction). Ainsi, les personnes confrontées à un déséquilibre entre les efforts (élevés) et les récompenses (faibles) et un niveau élevé de surengagement au travail sont à risque d'avoir une santé psychologique au travail encore plus faible; le processus du DER étant amplifié.

Plusieurs études ont d'ailleurs démontré que la combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses au travail constitue un facteur de risque important dans la prédiction des problèmes cardiovasculaires et de santé psychologique au travail tels que l'épuisement professionnel (Bosma, Peter, Siegrist et Marmot, 1998; de Jonge, Bosma, Peter et Siegrist, 2000; Stansfeld, Fuhrer, Shipley et Marmot, 1999). Par exemple, il est démontré qu'un employé confronté à un milieu de travail requérant un niveau élevé d'effort sans possibilité de progression professionnelle risque d'éprouver des tensions psychologiques (de Jonge et al., 2000).

Dans un même ordre d'idées, van Vegchel, de Jonge, Bosma et Schaufeli (2005) se sont penchés sur quarante-cinq études empiriques menées entre 1986 et 2003 avec le modèle DER comme assise théorique. Tout comme les études citées au paragraphe précédent, la recension de van Vegchel et collègues (2005) confirme l'hypothèse extrinsèque du modèle DER. En ce sens, une combinaison d'efforts élevés et de récompenses faibles permet de prédire la santé psychologique au travail des personnes. L'effet additif est démontré.

De plus, parmi les quarante-cinq études recensées et analysées par van Vegchel et collègues (2005), seulement la moitié d'entre elles visaient à vérifier l'hypothèse intrinsèque du modèle DER en investiguant le lien entre le surengagement et différentes conséquences telles que la santé physique et cardiovasculaire, les congés de maladie, les symptômes (psycho)somatiques et le bien-être psychologique au travail. Parmi celles-ci, sept études ont porté exclusivement sur le bien-être psychologique au travail et six d'entre elles ont confirmé le postulat selon lequel les personnes très surengagées au travail ont une santé psychologique au travail plus faible. En somme, il est possible d'avancer que l'hypothèse intrinsèque du modèle DER est corroborée auprès d'employés (van Vegchel et al., 2005).

Enfin, la troisième hypothèse d'interaction du modèle DER a été très peu étudiée. En effet, dans la recension de van Vegchel et collègues (2005), seulement quatre études ont tenté de confirmer l'hypothèse selon laquelle le surengagement élevé exercerait un effet modérateur sur la relation entre un déséquilibre efforts (élevés)-récompenses(faibles) et la santé psychologique au travail. Sur les quatre études, deux d'entre elles ont confirmé l'hypothèse d'interaction. D'autres études sont manifestement nécessaires afin de confirmer l'hypothèse d'interaction.

Certaines limites sont par ailleurs soulevées quant à la généralisation externe du modèle DER. Par exemple, dans les études sur le bien-être psychologique, les échantillons de répondants provenaient du domaine des ressources humaines. D'autres études auprès d'échantillons différents sont nécessaires afin de valider le modèle DER. De plus, les études recensées n'ont pas reçu d'appui empirique au moyen d'études longitudinales.

### 2.1.3 La théorie de la conservation des ressources

Une autre assise théorique, celle de la théorie de la conservation des ressources (CDR; Hobfoll, 1989), s'avère fort utile pour comprendre le développement de tensions psychologiques telles que le stress et l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel est un exemple de tension psychologique se manifestant comme réponse face à un stress chronique au travail (Halbesleben, 2006). La définition la plus recensée de l'épuisement professionnel est sans doute celle de Maslach (1976, p.18) selon laquelle l'épuisement professionnel correspond à un « syndrome de détresse psychologique intense lié au travail et caractérisé par trois grandes manifestations : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et un faible sentiment d'accomplissement ».

Selon Hobfoll (1989), les personnes cherchent activement à se créer un monde dans lequel ils éprouvent du plaisir et de la réussite. Cette disposition naturelle les incite ainsi à conserver, protéger et acquérir les ressources qu'elles valorisent pour assurer leur propre survie de façon directe, indirecte ou symbolique. La théorie CDR s'articule autour du concept de *ressource* que Hobfoll (1989, p.516) désigne comme étant « les objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par les personnes ou qui peuvent servir à les atteindre ». Ainsi, le modèle CDR postule que les personnes éprouvent des tensions psychologiques lorsqu'elles perçoivent que ce qu'elles valorisent (ressources) est menacé (Halbesleben et Buckley, 2004) soit par des demandes, des pertes de ressources liés au travail (p.ex., perte d'emploi) ou un retour insuffisant de ressources suites à un investissement de retour (p.ex., aider un collègue sans obtenir une faveur en retour).

Plus précisément, Hobfoll (1989, 1998) distingue soixante-quatorze ressources qu'il a regroupées en quatre catégories : 1) les objets ou possessions (« *object resources* » en anglais) sont liées au statut économique et valorisées pour leurs caractéristiques physiques ou

par le statut qu'elles procurent en raison de leur rareté ou de la difficulté à se les procurer (p.ex. : une maison), 2) les conditions de vie (« *condition resources* » en anglais) permettent de posséder d'autres ressources ou d'en faciliter l'accès et sont valorisées pour les rôles qu'elles procurent aux personnes (p.ex. : le mariage, l'ancienneté, le statut, etc.), 3) les caractéristiques personnelles (« *personal resources* » en anglais) telles les traits de personnalité (stabilité émotionnelle, agréabilité, etc.) ou les compétences (sens de l'organisation, leadership, etc.) permettent aux personnes de mieux faire face au stress, et enfin, 4) les ressources énergétiques (« *energy resources* » en anglais) comme le temps, l'argent ou les connaissances tirent leur avantage du fait qu'elles peuvent être échangées contre d'autres ressources. Selon le modèle CDR, les gains ou les pertes de ressources résultent respectivement en bien-être psychologique (i.e. eustress) ou en détresse psychologique (i.e. stress).

Le concept de *perte* prédomine dans la théorie de la CDR. Suite à une recension des écrits sur les événements stressants, Hobfoll (1989) postule que la majorité des événements stressants vécus par les personnes sont liés à des pertes (p.ex.: décès d'un conjoint, perte d'un emploi, séparation conjugale, retraite, etc.). Ainsi, plus un élément est associé à une perte significative pour la personne, plus son potentiel de générer du stress est élevé. En ce sens, le premier postulat de la théorie CDR évoque que les pertes de ressources sont plus saillantes que les gains de ressources (Hobfoll, 1998, p.62). En ce sens, ce postulat traduit que, de façon générale, les personnes préfèrent éviter les pertes de ressources que de consolider des gains de ressources. Ce postulat met en exergue que les expériences psychologiques associées aux gains ou aux pertes de ressources sont bien différentes. En effet, il a été trouvé qu'en termes de proportions, les pertes de ressources sont plus enclines à mener au processus d'épuisement que les gains de ressources le sont à l'en protéger (Hobfoll et Freedy, 1993).

Bien que les pertes de ressources soient centrales dans la théorie de la CDR, Hobfoll (1989) formule également que les personnes ont tendance à compenser les pertes de ressources par le remplacement. Or, lorsque le remplacement direct de la ressource n'est pas possible, un remplacement par un moyen indirect peut être mis de l'avant. Ainsi, une perte d'estime dans un domaine peut être compensée par un gain d'estime dans un autre domaine.

Selon Hobfoll (1989), les ressources ne sont pas distribuées de façon égale entre les personnes. Certaines personnes détiennent un éventail de ressources plus fourni que d'autres. Or, les personnes disposant de moins de ressources sont plus vulnérables aux pertes de ressources. Pour ces dernières, les pertes de ressources risquent davantage de se cumuler en spirales de pertes (« *spiral loss* » en anglais) puisque leurs ressources sont plus difficiles à remplacer.

Dans sa théorie, Hobfoll (1989) met également l'accent sur l'évaluation des ressources : la façon dont les personnes perçoivent leurs ressources personnelles est très importante. Le fait d'interpréter une perte comme un défi permet aux personnes de limiter leur souffrance. En ce sens, les personnes qui portent leur attention sur les gains possibles et non sur les pertes potentielles lors d'événements plus difficiles seraient dotées d'une santé psychologique plus favorable.

Parmi ses forces, notons que le modèle CDR explique de façon claire le comportement de l'être humain lorsqu'il fait face à des situations stressantes (Hobfoll, 1989). Un des avantages de cette théorie est qu'elle permet d'expliquer le comportement des personnes autant lorsqu'elles sont confrontées à des situations stressantes que lorsqu'elles ne le sont pas. D'une part, lors de situations stressantes, les personnes focalisent leurs actions de sorte à minimiser les pertes de ressources. D'autre part, elles s'efforcent, lors des périodes moins stressantes, à développer des ressources supplémentaires pour contrer les pertes potentielles et futures de ressources.

Certains travaux ont démontré la validité empirique du modèle CDR (c.f., Brotheridge et Grandey, 2002; Halbesleben et Bowler, 2007). Par contre, la méta-analyse de Halbesleben (2006) sur le soutien social et l'épuisement professionnel s'appuyant sur le modèle CDR remet en question l'un des postulats de la théorie CDR. En effet, selon la théorie CDR (Hobfoll, 1989), les pertes de ressources constituent une plus grande préoccupation chez les personnes que les gains de ressources. Ainsi, la méta-analyse postule les pertes de ressources seraient moins associées à l'épuisement émotionnel qu'aux autres dimensions de l'épuisement professionnel, soit le cynisme et le sentiment d'accomplissement. En ce sens, le soutien social devrait enrichir l'éventail de ressources des personnes et remplacer ou renforcer d'autres ressources manquantes. Or, il n'en est pas le cas



puisque les résultats de la méta-analyse de Halbesleben (2006) réfutent le postulat et démontrent que les relations entre le soutien social et les trois dimensions de l'épuisement professionnel ne sont pas différentes. Par conséquent, Halbesleben (2006) suggère que les implications de la conservation et de l'utilisation des ressources soient définies plus clairement. Dans un même sens, la méta-analyse de Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl et Westman, (2014), souligne que les ressources mériteraient d'être définies de façon plus précises.

#### 2.1.4 Le modèle demandes-ressources du travail

Le modèle demandes-ressources du travail (DRT; Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2007) représente un autre fondement théorique fort pertinent pour comprendre les caractéristiques du travail qui sont susceptibles de favoriser ou de nuire à la santé psychologique au travail. Il est intéressant de noter que le modèle DRT jette également de la lumière sur les caractéristiques du travail susceptibles de stimuler l'engagement au travail.

Le modèle DRT s'articule autour de deux catégories de caractéristiques : les *demandes* et les *ressources* du travail. Les demandes du travail font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui requièrent des efforts physiques ou psychologiques (émotionnels et cognitifs) soutenus (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2007). Les ressources du travail correspondent aux caractéristiques physiques, psychologiques, sociales ou organisationnelles du travail qui rendent possible l'une ou plusieurs des conditions suivantes : 1) la réduction des demandes du travail et des coûts psychologique et physiologique associés aux exigences excessives, 2) la réalisation des objectifs de travail, ou (3) la contribution au développement personnel ou à l'apprentissage des employés (Bakker et al., 2007).

De ces deux catégories de caractéristiques (demandes et ressources du travail) émergent deux processus psychologiques distincts : les processus de régulation énergétique et motivationnelle (Bakker et al., 2007). Lorsqu'une personne est exposée à une demande de travail, un mécanisme de régulation énergétique se met en branle pour lui permettre de puiser l'énergie nécessaire pour faire face à cette demande. Les personnes parviennent ainsi à

fournir les efforts requis en mobilisant les ressources physiques ou psychologiques de leur organisme; ressources essentielles afin d'assurer le maintien d'un niveau de performance acceptable (Schaufeli et Bakker, 2004).

Lorsque les demandes du travail sont excessives, la mobilisation de l'énergie requise peut aboutir à des coûts psychologiques et physiques néfastes pour la santé. En ce sens, les ressources physiques ou psychologiques étant mobilisées pour s'adapter aux demandes du travail, elles ne sont donc plus disponibles pour les autres processus physiques ou psychologiques. Cette réduction de ressources affecte les personnes de façon directe (par des symptômes tels l'anxiété, la fatigue, etc.) ou indirecte (en diminuant la capacité des personnes à faire face à d'autres demandes du travail). En cas d'exposition chronique à des demandes croissantes, l'énergie des personnes s'affaiblit progressivement et peut même entraîner un risque d'épuisement des ressources psychologiques ou physiques (Demerouti et al., 2001; Leiter, 1993). Or, ce processus d'altération de la santé (« *health impairment* » en anglais) induit par un trop grand nombre de demandes du travail se caractérise par un processus d'affaiblissement de l'énergie (Schaufeli et al., 2004)

La présence de ressources du travail favorise l'engagement au travail des employés (Bakker et al., 2007). Plusieurs études ont démontré que les ressources du travail telles le soutien social des collègues, la rétroaction sur la performance, la diversité des compétences, l'autonomie et les opportunités d'apprentissage sont positivement associées à l'engagement au travail (Albrecht, 2010; Bakker, 2011; Bakker et Demerouti, 2008).

Plus précisément, l'engagement au travail se définit comme un état motivationnel caractérisé par la vigueur, l'absorption et le dévouement (Bakker, Schaufeli, Leiter et Tavis, 2008; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker, 2002). La *vigueur* renvoie à un haut niveau d'énergie et de résilience au travail, à la volonté d'investir des efforts dans l'exercice de ses fonctions et de persévérer face aux difficultés. L'*absorption* correspond plutôt au fait d'être concentré et captivé par ses tâches à un point tel que le temps semble s'écouler rapidement et qu'il peut être difficile de se détacher du travail. Le *dévouement* implique de percevoir une signification, un enthousiasme, une inspiration, de la fierté et du défi dans ses activités de travail.

Bien qu'il soit similaire aux concepts de motivation, de *flow* et de satisfaction au travail, l'engagement au travail est toutefois un concept différent (Bakker, 2011). Il nous apparaît important d'explicitier les différences. En premier lieu, l'engagement au travail s'avère un construit plus global que celui de la motivation. En ce sens, la composante « dévouement » de l'engagement au travail s'apparente à de la motivation, alors que les deux autres composantes « absorption » et « vigueur » désignent plutôt des éléments cognitifs et affectifs. Rappelons ici que la « motivation confère trois caractéristique à une conduite, quelle qu'elle soit : la *force*, la *direction* et la *persistance* » (Morin et collègue, 2007). Plus précisément, la motivation fait référence à l'intensité (*force*) et la *persistance* d'actions orientées vers un but (*direction*) valorisé par une personne. Il est donc possible de faire un parallèle entre la composante « dévouement » de l'engagement au travail et la motivation dans le sens où ces deux concepts impliquent une valorisation et une signification de la conduite. En deuxième lieu, l'engagement au travail s'étend sur une période de temps plus longue que le *flow* qui, quant à lui, est ressenti comme une expérience intense mais courte (Bakker, 2011). Puis, l'engagement au travail s'obtient par la combinaison de plaisir au travail (dévouement) et d'activation élevée (vigueur et absorption) alors que la satisfaction au travail reflète une forme plutôt passive de bien-être (Bakker, 2011). En résumé, l'engagement au travail se distingue de la motivation par son caractère plus global, du *flow* par sa plus grande stabilité dans le temps, et de la satisfaction au travail par sa nature plus active.

Les ressources du travail exercent un rôle de motivation intrinsèque quand elles favorisent le développement, l'apprentissage ou la croissance des employés, et extrinsèque quand elles servent d'instruments pour atteindre les objectifs de travail des personnes (Bakker, 2011). Plus précisément, les ressources du travail sont sources de motivation lorsqu'elles rendent possible la satisfaction des besoins psychologiques de base comme l'autonomie, l'affiliation et la compétence (Van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte et Lens, 2008). Par exemple, une rétroaction efficace octroyée à un employé favorise l'apprentissage et, par ricochet, augmente le sentiment de compétence. Bien que d'autres ressources du travail ne permettent pas de combler les besoins de base, elles constituent néanmoins des leviers de motivation dans le sens où elles stimulent et encouragent les personnes à atteindre leurs objectifs de travail. Par exemple, l'évaluation de rendement est bénéfique et agit comme

source de motivation intrinsèque dû au fait qu'elle facilite l'accomplissement des tâches (le sentiment de compétence) et, par ricochet, l'atteinte des objectifs de travail. Ainsi, la présence de nombreuses ressources dans l'environnement de travail induit un processus de régulation motivationnelle se traduisant chez les personnes par un état d'engagement au travail.

En somme, déclenchées par l'une ou l'autre des deux catégories de caractéristiques du travail, soit les demandes et les ressources du travail, le modèle DRT stipule que les processus de régulation énergétique et motivationnelle sont bien différents, mais interdépendants dans la compréhension de la santé psychologique au travail.

#### 2.1.5 Comparaison des modèles théoriques de la santé psychologique au travail

Le tableau 2.1 présente une synthèse des cinq modèles de santé psychologique au travail présentés ci-dessus. Ainsi, les variables étudiées, les postulats centraux, les forces et les limites des différents modèles sont énoncés afin de faire un choix éclairé quant au modèle qui constituera l'assise théorique de notre étude.

Tout d'abord, les quatre modèles présentés ci-haut mettent en jeu différentes variables pour comprendre la santé psychologique des travailleurs. A titre de rappel, le modèle DC s'appuie sur les variables « demandes psychologiques au travail » et « contrôle au travail », le modèle DCS ajoute le « soutien social » aux variables du modèle DC; le modèle DER traite des « efforts », des « récompenses » et du « surengagement »; le modèle CDR s'articule autour des « ressources » alors que le modèle DRT s'organise autour des « ressources du travail » et des « demandes du travail ».

Il est intéressant de noter que la principale force des modèles DC, DCS et DER réside en leur *simplicité* puisqu'elles permettent de prédire la santé psychologique au travail par très peu de variables. Cette force constitue en même temps leur talon d'Achille puisque leur simplicité ne permet ni d'apprécier pleinement l'étiologie de la santé psychologique au travail ni de rendre justice à la réalité complexe des organisations. *Cet excès de simplification* rend les modèles DC, DCS et DER plutôt *statiques*. En ce sens, s'articulant autour de variables très précises, il est difficile de comprendre pourquoi ces modèles ont préconisé la

présence de certaines variables plutôt que d'autres. N'est-ce pas possible que d'autres ressources de travail soient davantage privilégiées dans certains contextes de travail comme, par exemple, la communication entre collègues d'une unité de médecine d'urgence ou encore la circulation des informations dans une équipe de gestion de projets ? Les modèles DC, DCS et DER ne laissent pas de place aux autres ressources du travail qui, pourtant, semblent aussi importantes dans la prédiction de la santé psychologique au travail, contrairement aux modèles CDR et DRT. Dans un même ordre d'idées, les modèles DC, DCS et DER sont davantage axés sur la structure alors que les modèles CDR et DRT mettent plutôt l'accent sur le processus, c'est-à-dire comment se développent les problèmes de santé psychologiques.

En effet, les modèles CDR et DRT font preuve d'une plus grande *flexibilité* que les modèles DC, DCS et DER. Par exemple, le modèle CDR englobe soixante-quatorze ressources du travail alors que le modèle DRT, s'appuyant sur le modèle CDR n'a pas de limite quant aux facteurs faisant office de ressources du travail ou de demandes du travail. Cette flexibilité permet donc aux modèles CDR et DRT de s'ajuster à une grande variété de postes ou de types d'emploi, contrairement aux modèles DC et DCS, par exemple.

De plus, les modèles DC et DCS ne traitent pas des caractéristiques personnelles; elles mettent exclusivement l'accent sur les facteurs organisationnels pour prédire la santé psychologique. Quant au modèle DER, il inclut le « surengagement », mais il ne se limite qu'à cette seule variable de nature personnelle. Bien que l'inclusion d'une variable personnelle dans le modèle DER constitue un atout intéressant par rapport aux modèles DC et DCS, les modèles CDR et DRT s'intéressent non seulement à la personnalité mais ils englobent beaucoup plus de caractéristiques personnelles que le modèle DER. Plus précisément, parmi ses quatre catégories de ressources, la théorie CDR en dédie une aux « ressources personnelles ». En ce qui concerne le modèle DRT, la variable « ressources personnelles » est ajoutée aux autres variables du modèle explicitées ci-haut et fournit une extension intéressante au modèle. Ainsi, les modèles DC et DCS traitent exclusivement de facteurs organisationnels, l'intégration des variables personnelles au sein des modèles DER, CDR et DRT permet de comprendre et de prédire davantage la santé psychologique au travail.

Bien que les modèles DC, DCS et DER aient contribué à souligner l'importance du contrôle et des récompenses au travail, nous estimons que les modèles CDR et DRT permettent de saisir une plus grande portée du comportement humain au travail que les modèles DC, DCS et DER. Tel qu'évoqué précédemment, le modèle CDR permet de comprendre les personnes à la fois lorsqu'elles sont en situation de stress que lorsqu'elles ne le sont pas. Dans un même ordre d'idées, le modèle DRT permet de cerner les caractéristiques du travail susceptibles de favoriser l'engagement des travailleurs par le biais des ressources du travail.

Tel qu'explicité ci-haut dans la section sur le modèle CDR, les pertes de ressources et les gains de ressources traduisent deux expériences psychologiques distinctes. Rappelons ici que l'expérience de perte de ressources s'avère plus saillante que celle de gains de ressources de sorte que les personnes sont davantage préoccupées à éviter les pertes de ressources qu'à en consolider de nouvelles. A l'instar du modèle CDR, la théorie DRT s'articule aussi autour de deux processus psychologiques distincts, soit les processus de régulation énergétique et motivationnelle. Ainsi, il est possible de faire un parallèle entre l'expérience psychologique de perte de ressources (CDR) et le processus de régulation énergétique (DRT) dans le sens où « les pertes de ressources » (CDR) et les « demandes du travail » (DRT) sont toutes deux à l'origine d'un processus d'altération de la santé psychologique menant à l'épuisement. De plus, l'expérience de gain de ressources du modèle CDR est reprise dans le modèle DRT et correspond au processus de régulation motivationnelle favorisant l'engagement au travail des personnes. Par ailleurs, il est intéressant de noter que la méta-analyse sur l'épuisement professionnel de Lee et collègue (1996) corrobore l'existence de ces deux processus psychologiques en démontrant que les demandes du travail (pertes de ressources) sont plus fortement associées à l'épuisement émotionnel que les ressources du travail (gains de ressources)(effet principal); en d'autres termes il est plus aisé de perdre des ressources et ainsi favoriser l'épuisement émotionnel que d'en gagner et ainsi se protéger contre l'épuisement émotionnel. Toutefois, les résultats de la méta-analyse de Halbesleben (2006) n'appuient pas l'un des postulats du modèle CDR tel que souligné ci-haut.

Enfin, les lignes suivantes porteront sur les résultats de synthèses ou de méta-analyses portant sur les modèles théoriques considérés pour notre recherche afin de les

comparer au plan empirique. Tout d'abord, la recension de van der Doef et collègue (1999) sur les modèles DC et DCS confirme l'effet principal de certaines ressources spécifiques du travail (contrôle au travail du modèle DC, soutien social du modèle DCS) pour prédire la santé psychologique au travail. Également, il est démontré empiriquement que les modèles DC, DCS et DER corroborent les effets additifs postulés des ressources spécifiques du travail (DC : contrôle au travail; DCS : contrôle au travail et soutien social; DER : récompenses) et des demandes spécifiques de travail (DC-DCS : demandes psychologiques; DER : efforts) pour prédire la santé psychologique au travail.

Les effets d'interaction suggérés par les modèles DC, DCS et DER ne reçoivent pas de soutien empirique (van der Doef et al., 1999; van Vegchel et al., 2005). Plus précisément, des effets d'interaction ont été suggérés de façon à ce que le contrôle au travail (modèle DC) ou le soutien social (modèle DCS) modère les effets négatifs des demandes psychologiques au travail élevées sur la santé psychologique au travail. Un effet d'interaction a aussi été postulé de sorte que le surengagement (élevé) et un déséquilibre efforts(élevés)-récompenses(faibles) prédisent des problèmes de santé psychologique au travail. Quant au modèle DRT, des effets principal, additif et d'interaction ont été confirmés empiriquement (Bakker et Demerouti, 2007). En ce sens, les effets principal et additif des ressources du travail et des demandes du travail du modèle DRT afin de prédire respectivement l'engagement au travail et la santé psychologique au travail ont reçu un vaste appui empirique. De plus, les effets modérateurs : 1) des ressources du travail sur la relation entre les demandes élevées de travail et l'altération de la santé psychologique au travail, et 2) des demandes du travail sur la relation entre des ressources de travail élevées et l'engagement au travail sont confirmés empiriquement (Bakker et al., 2007). En somme, tant aux plans théoriques qu'empiriques, le modèle DRT s'avère le plus valide et complet pour les buts de notre recherche.

**Tableau 2.1**  
Comparaison de différents modèles théoriques sur la santé psychologique au travail

Modèles théoriques	Variabes étudiées	Postulats centraux de l'approche	Forces	Limites du modèle
<b>Demande-contrôle (Karasek, 1979) et demande-contrôle-soutien social du travail (Karasek et Theorell, 1990)</b>	1) Demandes psychologiques, 2) contrôle au travail, 3) soutien social.	1) Des demandes psychologiques élevées, un contrôle au travail et un soutien social faibles prédisent de façon indépendante ou additive la santé psychologique au travail (hypothèses « job strain » et « iso-strain »). 2) Le soutien social ou le contrôle exerce un effet modérateur des demandes de travail élevées sur la santé psychologique au travail (hypothèse d'interaction).	- Simple ; - Confirmation des effets principaux et additifs des variables étudiées sur la santé psychologique du travail.	- Trop simple ; - Rigide ; - Exclut les facteurs personnels; - Appui empirique <u>partiel</u> de l'hypothèse d'interaction ; - Axé sur la structure donc ne permet pas de comprendre les processus.
<b>Déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996)</b>	1) Efforts, 2) récompenses; 3) surengagement.	1) Le déséquilibre entre les efforts élevés et les récompenses faibles au travail prédit des problèmes de santé psychologique au travail (hypothèse extrinsèque). 2) Le surengagement élevé au travail est associée à une plus faible santé psychologique au travail; effet principal du surengagement (hypothèse intrinsèque). 3) Un déséquilibre efforts(élevés) récompenses(faibles) et un surengagement élevé prédit des problèmes de santé psychologique au travail (hypothèse d'interaction).	- Simple ; - Inclusion d'une variable personnelle (surengagement au travail ) - Confirmation des effets additifs (efforts élevés-récompenses faibles) sur la santé psychologique au travail. - Confirmation de l'effet principal du surengagement sur la santé psychologique au travail.	- Trop simple ; - Rigide ; - Exclut le soutien social et le contrôle au travail ; - Pas d'appui empirique de l'hypothèse d'interaction. - Faible généralisation externe des résultats.
<b>Conservation des ressources (Hobfoll, 1989)</b>	1) Ressources	1) Les pertes de ressources sont plus saillantes que les gains de ressources.	- Flexible;	



Modèles théoriques	Variables étudiées	Postulats centraux de l'approche	Forces	Limites du modèle
		2) Les gains ou les pertes de ressources prédisent respectivement le bien-être psychologique (i.e. eustress) ou la détresse psychologique (i.e. stress)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclut les facteurs personnels;</li> <li>- Permet de comprendre le processus du développement de la détresse psychologique;</li> <li>- Permet de comprendre le comportement des personnes en situation hors stress;</li> <li>- Confirmation de l'effet principal des ressources sur la santé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Support empirique mitigé ;</li> <li>- Définition des ressources manque de clarté;</li> <li>- Ne traite pas des caractéristiques positives du travail qui favorisent l'engagement au travail comme le modèle DRT.</li> </ul>
<b>Demands-ressources du travail (Demerouti, et al., 2001; Bakker et al., 2007)</b>	1) Demandes du travail, 2) Ressources du travail.	1) Les demandes du travail diminuent la santé psychologique au travail (effet principal) 2) Les ressources du travail favorisent l'engagement au travail (effet principal) 3) Les problèmes de santé psychologique au travail apparaissent quand les demandes du travail sont plus élevées que les ressources du travail./les ressources du travail modère...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexible;</li> <li>- Intègre et synthétise les quatre autres modèles ci-haut;</li> <li>- S'intéresse aux caractéristiques du travail qui stimulent les personnes;</li> <li>- Se généralise à tous les milieux de travail;</li> <li>- Confirmation des effets principaux, additifs et d'interaction des variables étudiées sur la santé psychologique du travail.</li> <li>- Bénéficie d'un support empirique massif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incomplet pour les buts de notre recherche.</li> </ul>

À la lumière de notre analyse des similitudes et des différences entre les différents modèles sur la santé psychologique au travail, nous choisissons le modèle DRT comme assise théorique de notre recherche. En effet, le modèle DRT met en jeu deux grandes catégories de variables (les demandes et les ressources du travail) et celles-ci ont l'avantage de reprendre et de synthétiser celles des quatre autres modèles soit les modèles DC, DCS, DER et CDR. De plus, le modèle DRT s'intéresse non seulement au développement des tensions psychologiques par le biais du processus de régulation énergétique, mais il jette également de la lumière sur le processus permettant aux personnes d'être engagées dans l'exercice de leurs fonctions. La flexibilité du modèle DRT fait en sorte qu'il peut s'ajuster à la réalité de n'importe quel milieu de travail (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2003). En somme, son caractère généralisable lui offre un avantage prépondérant par rapport aux autres modèles exposés préalablement.

Même si notre choix s'arrête sur le modèle DRT, nous estimons néanmoins que ce dernier s'avère incomplet. En effet, le modèle ne tient pas compte de l'effet de la récupération sur la santé psychologique des travailleurs. Alors qu'il réside une vaste littérature sur les conséquences des demandes élevées au travail (e.g. : Bakker et al., 2007; Lee et al., 1996), beaucoup moins d'écrits scientifiques ont porté sur le rôle de la *récupération* associées aux tensions découlant des demandes de travail (Demerouti, Bakker, Geurts et Taris, 2009). Pourtant, il est raisonnable de postuler que la récupération puisse exercer un effet protecteur contre la détérioration de la santé psychologique. Pour cette raison, il nous apparaît essentiel de compléter notre assise théorique avec un autre modèle fort utile pour comprendre le processus de la récupération, soit le modèle effort-récupération.

## 2.2 Le modèle effort-récupération

Le modèle effort-récupération (ER; Meijman et al., 1998) conçoit la récupération comme le processus qui amoindrit les réactions de tensions causées par les agents stressants du travail (Meijman et al., 1998). Selon le modèle ER, les efforts au travail sont inévitablement associés à des réactions de charge (« *load reactions* » en anglais) qui permettent aux personnes de s'adapter à la situation. Ces réactions de charge telles que la

fatigue et l'activation des systèmes physiologiques (accélération de la fréquence cardiaque, augmentation de la pression du sang, etc.) surviennent grâce à l'activation du système médullaire sympatho-adrénal (SAM). En fait, le SAM régule l'activité cardiovasculaire (i.e. activité sympathique).

Lorsque des efforts plus importants sont requis, face à une demande de travail très élevée par exemple, l'axe HPA (« *Hypothalamic-Pituitary-Adrenal axis* » en anglais) serait également activé pour fournir à la personne de l'énergie additionnelle. L'axe HPA est responsable entre autres de la sécrétion du cortisol, l'« hormone du stress » et de l'adrénaline (Edwards, Evans, Hucklebridge et Clow, 2001). De façon optimale, lorsque les personnes ne sont plus exposées aux demandes de leur milieu de travail, les réactions de charge se renversent et le processus de récupération peut ainsi prendre place. Pour que la récupération soit possible, il est important que les systèmes physiologiques utilisés durant le travail ne soient plus activés.

Toutefois, lorsque les demandes sont très élevées, l'activation sympathique peut se prolonger après les heures de travail et ainsi nuire à la récupération (Geurts et Sonnentag, 2006). Par conséquent, le lendemain, le travailleur doit mobiliser des efforts additionnels pour compenser sa dette de récupération. Cela se traduit par des réactions de charge encore plus importantes que celles de la veille qui risquent de nuire à la récupération et de mener ultérieurement à la chronicité des réactions de charge (« *allostatic load reactions* » en anglais) (Mc Ewen, 1998).

Dans une perspective d'intégration, notre recherche s'appuie sur les modèles DRT et ER. D'une part, le modèle DRT nous sera fort utile pour comprendre l'effet conjoint des demandes de travail élevées et des ressources de travail sur la santé psychologique de notre échantillon de travailleurs. D'autre part, le modèle ER constituera une assise théorique pertinente pour comprendre le rôle de la récupération sur les réactions de charge telles que la fatigue survenant suite à une exposition à des demandes de travail élevées. L'intégration des modèles DRT et ER jettera donc un nouveau regard sur le développement de l'épuisement émotionnel à la lumière des effets d'exercices de récupération pratiqués hors des heures de travail par une population de professionnels en ressources humaines. De plus, l'intégration de ces modèles permettra d'explorer et de clarifier le construit de la fatigue. Ainsi, les

prochaines sections de ce chapitre porteront, dans l'ordre qui suit, sur les demandes du travail (section 2.3), les ressources du travail (section 2.4) et les ressources personnelles (section 2.5). Chaque section exposera un objectif de recherche et les écrits théoriques et empiriques sous-jacents à cet objectif de recherche.

### 2.3 Les demandes du travail

Tel qu'évoqué précédemment, la fonction gestion des ressources humaines en entreprise a beaucoup évolué dans les dernières années. En effet, les professionnels en ressources humaines (PRH) font face à des exigences organisationnelles croissantes dans le sens où, en plus d'exercer leurs fonctions traditionnelles de type transactionnelles, les PRH sont désormais de plus en plus sollicités à agir comme partenaires d'affaires au sein des organisations (Brockbank et collègues, 2012; Ulrich et collègues, 2013). Comment les PRH composent-ils face à cette nouvelle réalité ?

Une recension des écrits théoriques et empiriques portant sur les liens entre la charge de travail et deux conséquences qui y sont associées, l'épuisement professionnel et la fatigue, sera présentée. Plus précisément, les prochaines sous-sections traiteront dans l'ordre qui suit : 1) des demandes du travail et du processus de régulation énergétique du modèle DRT qui en découle, 2) des liens entre les demandes du travail et l'épuisement professionnel, 3) des liens entre la charge quantitative du travail et l'épuisement professionnel et enfin, 4) des liens entre les demandes du travail et la fatigue. La dernière sous-section s'attardera également à clarifier la distinction entre la fatigue et des concepts similaires tels que l'épuisement professionnel et le besoin de récupération.

### 2.3.1 Les demandes du travail et le processus de régulation énergétique du modèle DRT

Les demandes du travail sont multiples et se conceptualisent de diverses façons telles que la charge de travail, l'ambiguïté de rôle, le conflit travail-famille, pour n'en citer que quelques exemples (Bakker et al., 2007). Récemment, Crawford, LePine et Rich (2010) ont proposé un raffinement et une extension intéressante du modèle DRT.

Dans leur méta-analyse intégrant plusieurs études réalisées à partir du modèle DRT, les chercheurs se sont intéressés aux attitudes entretenues par les personnes vis-à-vis des demandes de travail auxquelles elles sont exposées. Plus précisément, Crawford et al. (2010) se sont appuyés sur la théorie transactionnelle de Lazarus et Folkman (1984) pour comprendre comment les personnes évaluent les situations stressantes avec lesquelles elles doivent conjuguer telles que les demandes de travail. Par ailleurs, selon Lazarus et collègue (1984), les personnes évaluent les situations stressantes en fonction de ce que ces dernières représentent pour elles en termes de bien-être; c'est-à-dire comme des menaces ou des défis (« *challenge* » en anglais).

Dans un même ordre d'idées, Cavanaugh, Boswell, Roehling et Boudreau (2000) différencient deux catégories de situations stressantes : soit les situations stressantes de type défi (« *challenge stressors* » en anglais) et les situations stressantes de type obstacles (« *hindrance stressors* » en anglais). Les situations stressantes de type défi sont perçues de façon favorable car elles sont susceptibles d'offrir aux personnes des occasions d'apprendre et de se développer (p.ex. : une nouvelle responsabilité). À l'inverse, les situations stressantes de type obstacles sont perçues de façon défavorable car elles sont susceptibles de contrarier et de nuire à l'apprentissage et au développement des personnes (p.ex. : le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle, la politique organisationnelle, etc.). De plus, l'évaluation initiale d'une personne à l'égard d'une situation a une influence sur ses émotions et cognitions subséquentes qui, à leur tour, teintent ses stratégies d'adaptation (Lazarus et al., 1984; LePine, Podsakoff et LePine, 2005). Ainsi, une demande de travail perçue comme un défi a tendance à générer une gamme d'émotions positives telles que l'excitation et l'entrain et, par ricochet, un désir de s'investir et de s'engager vis-à-vis de ladite demande. À l'inverse, une demande de travail perçue comme un obstacle ou un fardeau a plutôt tendance à entraîner des

émotions négatives telles l'anxiété, la peur ou la frustration ainsi que des mécanismes d'adaptation différents de ceux stimulés par des émotions positives.

Les résultats de cette étude sont particulièrement intéressants dans le sens où elles confirment à nouveau les principaux postulats du modèle DRT tout en les raffinant. Ainsi, il est trouvé que les demandes du travail indifférenciées (c'est-à-dire traitées sans tenir compte du fait qu'elles soient perçues comme des menaces ou des défis) sont liées de façon positive à l'épuisement professionnel ( $\rho = ,25, p < ,05$ ) et de façon négative à l'engagement au travail ( $\rho = -,07, p < ,05$ ). Il a également été trouvé que les demandes du travail, bien qu'elles soient différenciées en termes de défis ou de menaces, conservent toujours un lien positif avec l'épuisement professionnel (défis et épuisement professionnel:  $\rho = ,16, p < ,05$ ; menaces et épuisement professionnel :  $\rho = ,30, p < ,05$ ). Par ailleurs, ces mêmes demandes du travail différenciées sont positivement liées à l'engagement au travail, c'est-à-dire que les demandes du travail perçues comme des défis sont positivement liées à l'engagement au travail ( $\rho = ,16, p < ,05$ ) alors que les demandes du travail évaluées comme des menaces sont négativement liées à l'engagement au travail ( $\rho = -,19, p < ,05$ ).

Les conclusions de cette méta-analyse convergent dans le même sens que les travaux de Lazarus et collègue (1984) dans le sens où l'évaluation d'une situation par une personne a tendance à influencer les émotions et les cognitions et, par ricochet, les stratégies d'adaptation mises de l'avant par cette personne (Lazarus et al., 1984; LePine et al. 2005). Davantage confiantes que l'investissement de leurs temps et de leur énergie sera ultimement récompensé de façon significative, les personnes seraient plus enclines à s'investir au sein de demandes qu'elles interprèteraient d'emblée comme des défis (Macey et Schneider, 2008). Selon cette optique, l'étude de Britt, Adler et Bartone (2001) a démontré que l'évaluation d'une situation stressante comme étant une opportunité ainsi que la capacité à y trouver un sens permettaient aux personnes de tirer des bénéfices malgré les ajustements nécessaires. Les travaux d'Erez et Isen (2002) et de May, Gilson et Harter (2004) abondent dans le même sens et précisent que le fait de ressentir des émotions positives et d'être en mesure de tirer un sens d'une situation, tel un défi, serait associé à un niveau plus élevé d'engagement et de motivation au travail chez les personnes. Néanmoins, qu'elles soient appréhendées comme des défis ou des obstacles, la méta-analyse de Crawford et collègues (2010) démontre que,

nonobstant la façon dont les personnes perçoivent les demandes du travail auxquelles elles sont exposées, le simple fait de les évaluer et de s'adapter à celles-ci impliquerait inévitablement des efforts additionnels chez les personnes.

En somme, les demandes du travail ne font pas seulement référence à des éléments négatifs de l'environnement du travail; même les demandes positives peuvent potentiellement devenir des agents stressants. En effet, toute demande du travail, aussi positive soit-elle pour l'apprentissage et le développement des personnes, implique forcément un investissement d'efforts. D'ailleurs, tel que souligné préalablement dans le modèle ER, les efforts au travail entraînent l'activation du système médullaire sympatho-adrénal (SAM) qui, à son tour, entraîne des réactions de charge pour permettre aux personnes de mobiliser l'énergie requise pour s'adapter aux demandes. Parmi ces réactions de charge, notons la fatigue qui s'avère inévitable. Cependant, plus les demandes de travail sont élevées, plus des efforts supplémentaires sont requis. Ces efforts supplémentaires entraînent une activation des systèmes physiologiques pouvant se prolonger après les heures de travail et nuire à la récupération des travailleurs. Par conséquent, des réactions de charge plus importantes peuvent survenir, se chroniciser et mener à l'épuisement professionnel lorsque les personnes ne disposent plus suffisamment d'énergie ou de ressources pour faire face aux demandes ou pour récupérer de celles-ci (Meijman et al., 1998; Sonnentag et Zijlstra, 2006). Ainsi, les demandes du travail initient un processus de régulation énergétique.

### 2.3.2 L'épuisement émotionnel comme conséquence des demandes du travail

La littérature scientifique a largement démontré l'association positive entre les demandes du travail et l'épuisement professionnel (Haslebesben et Buckley, 2004; Schaufeli et Enzmann, 1998). Selon Demerouti et al. (2001), le développement de l'épuisement professionnel provient de deux processus, soit les processus de régulation énergétique et motivationnelle du modèle DRT explicités précédemment. D'une part, le premier processus, celui de régulation énergétique, est lié aux demandes du travail et peut fréquemment mener à une sur-utilisation des ressources énergétiques des personnes, et par conséquent, à l'épuisement émotionnel, voire même à l'épuisement professionnel. D'autre part, le manque

de ressources du travail correspond au deuxième processus, celui de régulation motivationnelle, et est associé au désengagement par rapport au travail. Par le fait, lorsque les ressources du travail ne sont pas suffisantes pour faire face aux demandes du travail, les personnes ont tendance à adopter des comportements de retrait vis-à-vis de leur travail tels que se distancier du travail, avoir une attitude négative vis-à-vis de l'objet ou du contenu ou du travail en général. Ainsi, l'adoption de comportements de retrait peut aboutir à un véritable désengagement du travail. En somme, selon Demerouti et collègues (2001), l'épuisement émotionnel et le désengagement du travail constituent les deux composantes de l'épuisement professionnel.

Dans cette étude, nous focalisons sur l'épuisement émotionnel plutôt que sur le désengagement du travail. Certaines raisons guident ce choix. Premièrement, l'épuisement émotionnel constitue l'étape préalable à la dépersonnalisation et au (faible) accomplissement personnel, donc au désengagement face au travail (Lee, Brotheridge et Lovell, 2010). Deuxièmement, différentes alternatives de conceptualisation de l'épuisement professionnel ont été proposées et s'articulent de diverses façons (Halbesleben et Bowler, 2007). Par contre, la composante de l'épuisement émotionnel figure dans chacune des alternatives de conceptualisation, ce qui suggère ainsi que l'épuisement émotionnel est la composante primaire de l'épuisement professionnel (Halbesleben et collègue, 2007). Dans la même veine, il est fréquent de constater dans la littérature sur l'épuisement professionnel que des relations inconsistantes entre les dimensions de l'épuisement professionnel et leurs antécédents ou conséquences sont relevées. Toutefois, l'épuisement émotionnel est la composante qui dénote la plus grande consistance dans ses relations avec d'autres variables (p.ex. : la satisfaction au travail) (Halbesleben et al., 2007).

Le modèle DRT offre un cadre conceptuel qui identifie les antécédents et les conséquences de l'épuisement et de l'engagement au travail. Les demandes du travail constituent les principales causes de l'épuisement. Cet état d'épuisement détériore la santé et les résultats organisationnels (voir notamment : Bakker, Demerouti et Sanz-Vergel, 2014; Nahrgang, Morgeson et Hoffmann, 2011). À l'opposé, les ressources disponibles au travail favorisent l'engagement au travail et par ricochet le bien-être et des résultats organisationnels de nature positive.



Bakker et al. (2014) recommandent de nombreuses avenues de recherche sur le modèle DRT dont la possibilité de prolonger le modèle au moyen d'une intégration potentielle des approches de médiation afin de clarifier davantage les liens entre les variables (MacKinnon, Coxé et Baraldi, 2012).

Notre modèle s'inspire des postulats théoriques du modèle DRT. Conformément aux travaux empiriques de Bakker et al. (2014), nous conservons le lien entre ressources du travail (mesurées par les caractéristiques de l'organisation du travail telles que l'autonomie au travail, le soutien au travail, la diversité des tâches et la diversité des compétences), la vigueur et l'épuisement émotionnel. Le cadre théorique insiste sur le rôle d'une ressource personnelle (la récupération) dans la protection à l'épuisement émotionnel. Les trois approches de médiation soumises à la vérification empirique sont : (1) ressources au travail – vigueur au travail – épuisement émotionnel; (2) récupération – fatigue – épuisement émotionnel et (3) demande du travail (charge quantitative au travail) – fatigue – épuisement émotionnel (voir page 68 pour l'illustration du modèle). Une telle démarche empirique permet d'apporter un éclairage supplémentaire sur le rôle des ressources du travail, des ressources personnelles et des demandes du travail (surcharge quantitative au travail) dans la manifestation de l'épuisement émotionnel.

Bien que notre étude focalise sur l'épuisement émotionnel, les études sur l'épuisement professionnel offrent néanmoins des appuis indirects intéressants qui méritent d'être examinés. En effet, pour tous types de milieu de travail confondus, les études empiriques démontrent de façon éloquente la relation positive entre les demandes de travail et l'épuisement professionnel (Bakker, Demerouti, De Boer, et Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen et Schaufeli, 2001; Hakken, Bakker et Schaufeli, 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli, et Salanova, 2006). En ce sens, il est admis qu'en présence de demandes de travail élevées, peu importe la façon dont ces demandes sont définies, les personnes sont davantage susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel. D'ailleurs, ces résultats sont relevés autant dans les études transversales que longitudinales.

En effet, plusieurs études transversales confirment la relation positive entre les demandes du travail et l'épuisement professionnel (Janssen, Peeters, de Jonge, Houkes, and

Tummers, 2004; Hakanen, Bakker et Schaufeli, 2006). Par ailleurs, il est démontré que l'épuisement professionnel exerce un rôle de médiation entre les demandes élevées du travail et la détérioration de la santé (« ill health » en anglais) (Hakanen et al, 2006). Ainsi, la mobilisation d'efforts sur une longue période affaiblirait l'énergie des travailleurs, mènerait à l'épuisement professionnel et, à plus long terme, à une mauvaise santé (Frankenhaeuser et Johansson, 1986; Hockey, 1997). La détérioration de la santé correspond donc à l'aboutissement du processus de régulation énergétique. En somme, le processus énergétique émergerait des demandes de travail élevées qui, elles, seraient liées à une détérioration de la santé par l'intermédiaire de l'épuisement professionnel.

Également, plusieurs études longitudinales ont confirmé la relation positive entre les demandes du travail et l'épuisement professionnel. Entre autres, en s'appuyant sur le modèle DRT et la littérature sur l'absentéisme au travail, la recherche de Bakker et collègues (2003) s'est particulièrement intéressée à la charge de travail et aux problèmes de réorganisation du travail. À l'aide d'un échantillon de 214 sujets, l'étude de Bakker et al. (2003) que les demandes du travail (mesurées par la charge de travail et les problèmes de réorganisation du travail) prédiraient dans un premier temps le niveau d'épuisement émotionnel ainsi que, dans un deuxième temps, la durée des absences chez des personnes œuvrant dans le domaine de la production de nourriture. Plus précisément, Bakker et collaborateurs (2003) ont mesuré la charge de travail et les problèmes de réorganisation du travail chez les participants à partir d'énoncés sur le fait de devoir travailler vite, d'en avoir trop à faire et d'éprouver des difficultés liées aux changements dans leurs tâches. En somme, les postulats des auteurs à l'effet que les personnes ressentant une forte charge de travail seraient plus enclines à être épuisées en raison de l'affaiblissement de leurs ressources énergétiques et donc, à s'absenter plus longtemps du travail, ont été validés.

De façon analogue, l'étude de Hakanen, Schaufeli et Ahola (2008) menée sur une période de trois ans a montré que les demandes du travail prédiraient l'épuisement professionnel chez des dentistes finlandais (N = 2555). Les résultats démontrent que les dentistes faisant face à des demandes de travail élevées (mesurées par une charge quantitative du travail élevée, un contexte de travail exigeant et un environnement physique de travail

défavorable) auraient tendance à souffrir davantage d'épuisement professionnel et, à plus long terme, de dépression.

De plus, l'étude longitudinale de Schaufeli, Bakker et Van Rhenen (2009) conduite auprès de cadres dans le domaine des télécommunications ( $n = 201$ ) appuie également la relation entre les demandes de travail et l'épuisement professionnel. Ainsi, les résultats avancent que les cadres soumis à des demandes de travail élevées (mesurées par une charge quantitative de travail élevée, beaucoup de demandes émotionnelles et de conflits entre la famille et le travail) seraient plus à risque de souffrir d'épuisement lorsqu'interrogés un an après la collecte de données. Les résultats par modélisation en équations structurelles démontrent que l'augmentation des demandes du travail ainsi que la diminution des ressources du travail (le soutien social, le feedback, les opportunités d'apprendre et l'autonomie) prédisent l'épuisement professionnel.

En somme, les résultats des quelques études longitudinales citées ci-dessus appuient le fait que les conséquences négatives des demandes du travail ont tendance à se prolonger dans le temps (e.g., Repetti, 1993). Les résultats des recherches attestent clairement de l'existence du processus de régulation énergétique évoquée dans le modèle DRT qui stipule qu'une augmentation de demandes de travail prédit le développement de l'épuisement professionnel qui, par ricochet, affecte la santé psychologique des travailleurs.

### 2.3.3 La charge quantitative du travail

Le caractère omniprésent et prescrit de la charge de travail en fait l'une des caractéristiques du travail les plus étudiées, et les écrits théoriques et empiriques démontrent éloquentement qu'une augmentation de la charge de travail est généralement liée à une diminution de la santé psychologique au travail (Ilies, Schwind, Wagner, Johnson, DeRue et Ilgen, 2007; Kamarck, Schwartz, Shiffman, Muldoon, Sutton-Tyrrell et Janicki, 2005). La charge de travail est la caractéristique du travail la plus rapportée au sein de la littérature sur les stressors organisationnels (Axelrod et Gavin, 1980; Nandram et Klandermans, 1993). Par ailleurs, Leiter et Maslach (2004) avancent même que l'épuisement professionnel proviendrait d'une inadéquation entre les personnes et la charge de travail.

Tel qu'illustré dans la section précédente, les demandes du travail ne sont pas nécessairement représentées par une seule variable. Les demandes du travail englobent une variété de facteurs différents avec lesquels les travailleurs doivent composer et par rapport auxquels de nombreuses études ont été menées. Dans le cadre de cette présente étude, nous avons arrêté notre choix sur la charge quantitative du travail comme demande du travail

Plus précisément, la charge quantitative de travail représente le volume de travail (Spector et Jex, 1998). Le concept de la charge de travail n'est pas nouveau; dès le début du 20<sup>e</sup> siècle, la physiologie du travail s'y est intéressée (Fournier, Montreuil, Brun, Bilodeau et Villa, 2010). D'autres disciplines comme l'ergonomie et la psychologie s'y sont aussi intéressées en focalisant sur l'intensité et les efforts dévolus par les personnes (Weiner, 1982). Dans un même ordre d'idées, certains chercheurs ont mis l'emphase sur l'intensité du travail, la cadence et la répétitivité des tâches pour rendre compte de leurs effets sur la santé des personnes (Teiger, Laville et Duraffourg, 1973). A prime abord, le concept de charge de travail s'articulait de façon générale autour de la notion d'intensité de l'effort requis par les personnes afin d'accomplir leurs tâches. Par ailleurs, ces travaux ont favorisé l'émergence de mesures physiologiques et de mesures subjectives pour mieux cerner les effets de la charge sur les personnes. Les mesures subjectives sont celles qui sont les plus couramment utilisées car elles permettent de cumuler des données facilement, sont moins coûteuses et offrent une meilleure validité apparence que les mesures physiologiques (Fournier et al., 2010). De plus, les mesures subjectives permettent d'appréhender la charge de travail telle qu'elle est perçue par les personnes. Pour ces raisons, nous privilégions une mesure subjective de la charge quantitative de travail dans notre étude.

#### 2.3.4 L'épuisement émotionnel comme conséquence de la charge quantitative du travail

Notre étude focalise sur l'épuisement émotionnel pour plusieurs raisons explicitées ci-haut. Par contre, les études sur l'épuisement professionnel sont particulièrement intéressante pour étayer notre réflexion dans le sens où elles constituent des appuis indirects fort utiles pour mieux comprendre les relations entre l'épuisement émotionnel et la charge quantitative du travail. Rappelons ici que l'épuisement émotionnel constitue la première

composante en terme de chronologie d'apparition de l'épuisement professionnel et qu'elle en constitue la composante primaire (Halbesleben et al., 2007).

La littérature scientifique évoque que la charge de travail figure comme l'un des principaux facteurs prédicteurs de l'épuisement professionnel. Par ailleurs, la relation positive entre la charge de travail et l'épuisement professionnel a été démontrée dans plusieurs études (Cordes et Dougherty, 1993; Demerouti et al., 2001; Schaufeli et al., 1998). Plus précisément, il a été mis en évidence que la charge de travail et les contraintes de temps sont fortement liées à l'épuisement professionnel dans les établissements de soins de santé (Smith et Zimmy, 1988). De plus, la méta-analyse sur l'épuisement professionnel de Lee et collègue (1996) rapporte une relation positive entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel ( $k = 6$ ;  $N = 1450$ ;  $\rho = .65$ ).

De façon analogue, l'association positive entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel a aussi été soulignée chez des médecins canadiens (Lee et al., 2010). Similairement, une relation positive entre certaines demandes du travail (la charge quantitative du travail, le conflit et l'ambiguïté de rôle, l'interférence du travail sur la famille ainsi que l'hostilité des médecins et des patients) et l'épuisement émotionnel a été trouvée chez des infirmières d'hôpital (Jourdain et al., 2010). Par ailleurs, la relation entre la charge quantitative du travail (« *work overload* » en anglais) serait la plus forte, avec une corrélation de ,57 ( $p < .001$ ).

Compte tenu du fait qu'il est démontré que les demandes de travail élevées (comme la charge quantitative de travail) sont associées positivement à l'épuisement professionnel et à l'épuisement émotionnel et qu'elles entraînent inévitablement des réactions de charge telle que la fatigue au travail tel qu'expliqué précédemment, il nous apparaît d'emblée pertinent de nous attarder plus profondément à la fatigue au travail. En effet, il semble approprié de déterminer l'ampleur de la relation entre la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel. Une étude isolée observe une corrélation de  $r = ,69$   $p < ,001$  entre ces deux variables (Kinnunen, Feldt, Siltaloppi et Sonnentag, 2011). Conformément aux recommandations de ces auteurs, il est souhaitable de vérifier la validité discriminante de ces différentes mesures avant de statuer définitivement sur l'intégration simultanée et efficace de la fatigue

(prolongée) et de l'épuisement émotionnel dans les recherches ultérieures. Il est possible que ces deux variables mesurent les mêmes phénomènes.

D'autres raisons soutiennent aussi la pertinence d'étudier la fatigue au travail. Tout d'abord, étant donné qu'un volet de notre étude porte sur la récupération et que plusieurs études recensées au sein de la littérature scientifique sur la récupération s'intéressent à la fatigue au travail, il nous apparaît judicieux d'étudier aussi la fatigue au travail. De plus, à la lumière de notre examen approfondi de cette littérature sur la récupération, il ne semble pas résider de consensus quant à la conceptualisation de la fatigue au travail. En ce sens, il nous apparaît ardu de bien distinguer les concepts de « fatigue prolongée » et d'« épuisement professionnel ». Ces concepts sont-ils identiques ou distincts ? De surcroît, à notre connaissance, il ne semble pas y avoir d'études sur la fatigue au travail avec le modèle DRT comme assise théorique.

Compte tenu des raisons évoquées ci-haut, l'étude de la fatigue au travail dans cette thèse doctorale permettra de faire une meilleure distinction des concepts de « fatigue prolongée » et d'« épuisement professionnel ». Par ailleurs, puisque notre étude vise également à approfondir le rôle de la charge de travail sur la fatigue au travail des personnes, la prochaine sous-section s'attardera de façon exhaustive sur la fatigue au travail. Plus précisément, les prochains paragraphes viseront, dans l'ordre qui suit, à : 1) présenter le construit théorique de la fatigue au travail et des différentes formes que cette dernière peut prendre comme la fatigue prolongée; 2) distinguer la fatigue prolongée de construits similaires comme le besoin de récupération et l'épuisement professionnel, 3) présenter les causes générales et organisationnelles de la fatigue au travail, 4) approfondir les liens empiriques entre la fatigue, les demandes du travail et l'épuisement professionnel à la lumière des quelques recherches effectuées sur le sujet.

### 2.3.5 La fatigue au travail comme conséquence des demandes du travail

La fatigue peut s'avérer un état qui se manifeste à l'occasion ou régulièrement. Une proportion d'environ 22% de la population active sur le marché du travail ressent la fatigue à divers degrés (Bültmann, Kant, Kasl, Beurskens et van den Brandt, 2002). La fatigue au

travail correspond à un état de vigilance et d'énergie réduites par une diminution des ressources (Zijlstra et Sonnentag; 2006; Zohar, Tzischinski et Epstein, 2003). Cette caractéristique perturbe le bien-être au travail (de Croon, Sluiter, Blonk, Broersen, & Frings-Dresen, 2004, Sonnentag et Bayer, 2005). Plus précisément, les modèles CDR et ER, présentés au début de ce chapitre, conceptualisent la fatigue comme une réaction de charge (« *load reaction* » en anglais) qui peut être maintenue ou exacerbée par une récupération inadéquate à la suite d'efforts liés au travail (Demerouti et al., 2009; Flaxman, Ménard, Bond et Kinman, 2012). Par ailleurs, la récupération désigne le processus de renouvellement des ressources affaiblies (Sonnentag et al., 2006). La récupération sera traitée de façon plus exhaustive ultérieurement.

Il est approprié de comprendre la nature de la fatigue à l'aide d'un continuum qui varie de : aucune fatigue, fatigue sévère (ou aigüe), fatigue prolongée jusqu'à fatigue chronique (Lewis et Wessely, 1992). Par exemple, la fatigue sévère (ou aigüe) survient lorsqu'une personne s'efforce d'exercer une tâche spécifique de son travail. Elle peut survenir pendant l'exécution ou tout de suite après l'exécution d'une tâche. La fatigue sévère (ou aigüe) est facilement réversible c'est-à-dire qu'il est possible de l'amenuiser en changeant de tâche ou en diminuant le rythme de travail. Ainsi, la fatigue sévère est un phénomène normal qui disparaît généralement après une période de repos ou par le recours à certaines stratégies telles que changer de tâche ou diminuer la cadence de travail. Si la fatigue sévère (ou aigüe) est facilement réversible, nous verrons que la fatigue prolongée ne l'est pas.

Tel que cité par Bültmann et al. (2000), la fatigue prolongée se manifeste par des actions inefficaces, un déclin d'intérêt, d'implication et d'engagement, une réduction de la concentration et de la motivation ainsi que par la présence d'émotions négatives (Meijman et Schaufeli, 1996). À l'inverse de la fatigue sévère (ou aigüe), la fatigue prolongée est plutôt générale et ne disparaît pas simplement en changeant d'activité. Elle a davantage tendance à s'installer sur une plus longue période (Bültmann, Beurkens, Vries, Bleijenberg, Vercoulen et Kant, 2000; Meijman, 1991). Par ailleurs, les mécanismes permettant de réduire la fatigue sévère (ou aigüe) tels que réduire la cadence de travail ou changer de tâche ne sont pas suffisants pour contrer la fatigue prolongée. Par conséquent, la fatigue prolongée affecte la performance ainsi que le fonctionnement général des personnes au travail ainsi que dans la

vie personnelle, mais de façon moindre que la fatigue chronique. Aussi, il a été démontré que la fatigue prolongée peut mener à de l'absentéisme à plus ou moins long terme (Huibers, Beurskens, Prins, Kant, Bazelmans, Van Schayck, Knottnerus et Bleijenberg., 2003).

Enfin, la fatigue chronique ou le syndrome de fatigue chronique (SFC) se caractérise par une fatigue médicale accompagnée de divers symptômes depuis au moins six mois, dont les causes sont inexpliquées et qui limite le fonctionnement des personnes de façon majeure (Peterson, Schenck et Sherman, 1991). La prévalence de la fatigue chronique serait très rare, c'est-à-dire de moins de 1% (Huibers et al., 2003).

#### 2.3.5.1 La fatigue prolongée et besoin de récupération : concepts distincts

Afin de bien comprendre le concept de « fatigue prolongée », il s'avère important de le distinguer d'un concept connexe : le « besoin de récupération » (« *need for recovery* » en anglais). En ce sens, citons quelques auteurs qui s'y sont penchés. Tout d'abord, de Croon et collègues (2004) conçoivent la fatigue prolongée et le besoin de récupération comme des tensions psychologiques au travail, c'est-à-dire des réactions psychologiques aversives et potentiellement néfastes déclenchées chez les personnes lorsqu'elles sont exposées à des demandes de travail stressantes. En effet, lorsque la fatigue s'installe chez les personnes, ces dernières ressentent souvent une urgence à faire cesser les demandes du travail ou à s'y retirer temporairement (de Croon et al., 2004). C'est ce sentiment d'urgence qui correspond au besoin de récupération. Plus précisément, le besoin de récupération se manifeste temporairement par un sentiment de surcharge, d'irritabilité, de retrait social, un manque d'énergie pour mobiliser des efforts additionnels ainsi que par une performance au travail réduite (van Veldhoven et Broersen, 2003). Similairement, Sonnentag et Fritz (2007) reprennent la définition du besoin de récupération énoncée par Sluiter, van der Beek et Frings-Dresen (1999) et qui désigne ce dernier comme un désir d'être temporairement libéré des demandes du travail afin de rendre possible une récupération et un renouvellement des ressources internes des personnes. De plus, il est admis que le besoin de récupération est un précurseur de la fatigue prolongée (Jansen, Kant et van den Brandt, 2002).



Il importe de souligner que le besoin de récupération et la fatigue ont tendance à croître simultanément; plus la fatigue ressentie est élevée, plus le besoin de récupération l'est aussi. En ce sens, plus la fatigue est importante, plus la récupération risque d'être insuffisante (Gross, Semmer, Meier, Kälin, Jacobshagen et Tschan, 2011). Quand la récupération est insuffisante, le besoin de récupération subsiste chez les personnes jusqu'à ce qu'elles puissent regagner leur état « pré-demande », c'est-à-dire leur état avant l'exposition aux demandes du travail. Lorsque la récupération est insuffisante, il y a de fortes chances qu'une accumulation de fatigue résiduelle, c'est-à-dire fatigue prolongée, s'installe (Sonnetag et al., 2006). Or, le besoin de récupération fait partie inhérente du cycle normal de récupération dans le sens où il se fait ressentir dans les dernières heures d'une journée de travail ou tout de suite après le travail. La fatigue prolongée, quant à elle, s'installe si le processus de récupération normal ne peut se produire. En somme, il est admis que le besoin de récupération se manifeste dans les premiers stades d'un processus à plus long terme menant à la fatigue prolongée, à la détresse et à des symptômes cardiovasculaires (Jansen et al., 2002; Kinnunen et al., 2011, Sonnetag et al., 2006). Bien qu'ils surviennent fréquemment en même temps, la fatigue prolongée et le besoin de récupération sont des concepts distincts (Jansen et al., 2002).

Dans les études sur la récupération, les auteurs utilisent généralement une mesure de « fatigue au travail » ou une mesure de « besoin de récupération » pour mesurer l'efficacité de la récupération chez les répondants (Rook et Zijlstra, 2006; Demerouti et al., 2009). Une mesure courante de la fatigue au travail, le « *Checklist Individual Strength* » (CIS-20R; Vercoulen, Swanin, Fennis, Galama, van der Meer et Bleijenberg, 1994) permet d'apprécier la présence de fatigue prolongée parmi les individus. À l'opposé, l'échelle du besoin de récupération de onze énoncés élaboré par Van Veldhoven et collègues (2003) mesure les symptômes précurseurs de fatigue pressentis au terme d'une journée intense de travail. Les scores moyens varient entre un minimum de 0 et un maximum de 100 (coefficient alpha = ,88; moyenne = 26,66; écart type = 16,97). La corrélation entre le CIS-20R et l'échelle du besoin de récupération est de  $r = ,65$  dans le cadre de l'étude de Van Veldhoven et collègues (2003). Par conséquent, il devient difficile de bien cerner la « fatigue prolongée » et le « besoin de récupération » au plan empirique. Des études supplémentaires ont exploré davantage la viabilité et la généralisation d'un tel résultat. En effet, peu d'études ont mesuré

simultanément le besoin de récupération et la fatigue prolongée (Jansen et al., 2002; Sonnentag et al.; 2006).

L'exploration de la relation entre la fatigue et le besoin de récupérer permet vraisemblablement d'attester d'une forte relation entre ces variables ( $r = ,58$  dans l'étude de Sonnentag et al., 2006;  $r = ,63$  dans l'étude de Jansen et collègues (2002). Malgré ces corrélations importantes, il est pertinent de mettre en évidence que les travaux de Jansen et collègues (2002) et de Sonnentag et al. (2006) concluent que le besoin de récupération et la fatigue prolongée sont bel et bien des concepts distincts. En ce sens, dans l'étude de Jansen et collègues (2002), l'analyse factorielle exploratoire avec rotation oblimin a présenté une solution factorielle composée de deux dimensions distinctes : « fatigue prolongée » (39,3% de la variance) et « besoin de récupération » (8,4% de la variance). Dans la recherche de Sonnentag et collègues (2006), une analyse factorielle exploratoire avec rotation varimax atteste que les deux mesures sont distinctes puisque deux facteurs orthogonaux émergent de la solution factorielle; le facteur « fatigue prolongée » explique 52% de la variance tandis que le facteur « besoin de récupération » en explique 14%. Ainsi, ces résultats dénotent que les saturations factorielles des énoncés des échelles de « fatigue prolongée » et du « besoin de récupération » se concentrent exclusivement sur leurs facteurs respectifs. De plus, l'étude de Sonnentag et collègue (2006) démontre que le besoin de récupération exerce un effet de médiation entre les demandes du travail et la fatigue prolongée. Plus précisément, le besoin de récupération apparaît comme une variable importante dans le sens où il est démontré qu'il soit impliqué dans le mécanisme de régulation des efforts. Comme les coureurs de marathon, les travailleurs doivent réguler leurs efforts tout au long de la journée de sorte à pouvoir compléter leur journée de travail. Selon Sonnentag et collègue (2006), le succès de la régulation des efforts pourrait expliquer pourquoi certaines personnes sont plus enclines que d'autres à éprouver de la fatigue prolongée.

#### Fatigue prolongée et épuisement professionnel : concepts distincts ou identiques ?

A l'instar du besoin de récupération, dans la littérature scientifique sur la fatigue au travail, il est difficile de distinguer de façon claire les concepts de « fatigue prolongée » et

d' « épuisement professionnel ». Les études qui portent sur la fatigue prolongée sont plutôt rares (Bültmann et al., 2000). De plus, les études qui portent sur la fatigue au travail ont tendance à conceptualiser la fatigue prolongée comme un besoin de récupération (Sluiter et al., 2003) tel qu'explicité dans la section précédente, ou comme un symptôme de tension commun au besoin de récupérer et à l'épuisement émotionnel (Sonnetag et al., 2007; Kinnunen et al., 2011). Tel que cité précédemment, l'épuisement émotionnel figure d'ailleurs comme la composante primaire de l'épuisement professionnel.

Ainsi, dans leur étude, Kinnunen et al. (2011) conceptualisent la fatigue au travail comme un symptôme commun au besoin de récupération et à l'épuisement émotionnel. Dans cette étude, le besoin de récupérer fait référence à une fatigue plus légère, alors que l'épuisement émotionnel englobe une fatigue plus prononcée. Plus précisément, Kinnunen et al. (2011) représentent respectivement le besoin de récupération et l'épuisement émotionnel comme deux stades différents d'un même processus, soit le processus de tension. Ainsi, le besoin de récupération correspond au stade précoce de ce processus et est susceptible de mener à la fatigue prolongée. Or, l'épuisement émotionnel désigne des sensations de tensions, d'épuisement et de fatigue très élevées résultant du fait que les personnes ont été exposées à des demandes de travail excessives qui ont diminué leur énergie générale et ce, sur une longue période (Kinnunen et collègues (2011)). Ainsi, l'épuisement émotionnel est caractérisé comme un signe plus sérieux de tension. De plus, ces mêmes auteurs précisent que l'épuisement émotionnel serait chronique et ne pourrait être allégé par un simple repos quotidien ou hebdomadaire (Maslach, Schaufeli et Leiter., 2001). Il est donc possible de faire un parallèle entre cette explication de l'épuisement émotionnel et celle de la fatigue prolongée évoquée dans la sous-section précédente dans le sens où la fatigue prolongée ne s'amenuiserait pas par une courte période de repos. En somme, à la lumière des propos de Kinnunen et collaborateurs (2011), la fatigue prolongée figurerait comme une composante de l'épuisement émotionnel, donc un concept identique. Par ailleurs, une corrélation de ,69 est obtenue entre le besoin de récupération et l'épuisement émotionnel (Kinnunen et al., 2011), statuant ainsi que le besoin de récupération et l'épuisement professionnel (mesuré par l'épuisement émotionnel) sont des concepts identiques. Il nous apparaît approprié de vérifier la viabilité de ce résultat dans le cadre de notre étude.

Cependant, certaines études ont démontré que la fatigue prolongée et l'épuisement professionnel sont bel et bien des concepts distincts (Bültmann, Nielsen, Madsen, Burr et Rugulies, 2012; Leone, Huibers, Knottnerus et Kant, 2008). En effet, l'étude de Leone et collaborateurs (2007) démontre que la fatigue prolongée est associée à des facteurs liés à la santé, alors que l'épuisement professionnel est plutôt lié à des facteurs de travail. Ainsi, la fatigue prolongée et l'épuisement professionnel sont associés à des corrélats différents. Dans ce même ordre d'idées, l'étude transversale de Huibers et collègues (2003) contribue à clarifier davantage les distinctions entre la fatigue prolongée et l'épuisement professionnel.

En effet, l'étude transversale de Huibers et collègues (2003) permet de clarifier les distinctions entre les concepts de : fatigue prolongée, d'épuisement professionnel et le syndrome de fatigue chronique (SFC). Pour les fins de leur étude, les auteurs s'appuient sur la définition de l'épuisement professionnel de Schaufeli et collègue (1998) suivante, soit : un état d'esprit persistant et négatif lié au travail, caractérisé par de l'épuisement émotionnel, de la détresse, une perception d'efficacité réduite, un déclin de la motivation ainsi que des attitudes et comportements dysfonctionnels au travail. De façon plus spécifique, cette étude a été conduite auprès de 151 employés en congé de maladie et souffrant de fatigue prolongée. Ces derniers ont complété des questionnaires afin de déterminer s'ils rencontraient également les critères du SFC ou de l'épuisement professionnel. Ainsi, les personnes ont répondu à des échelles mesurant: la sévérité de la fatigue, l'altération du fonctionnement physique, l'épuisement professionnel, la détresse psychologique, la dépression et les styles d'attributions causales. Les participants ont également porté un actomètre<sup>1</sup> à une cheville durant une période de douze jours. Pour statuer de façon officielle qu'une personne est atteinte d'un SFC, un diagnostic doit être fourni par un médecin. Par souci de rigueur, puisque les chercheurs n'ont pas sollicité la participation de médecins dans leur étude, ceux-ci utilisent l'expression « potentiel de SFC » pour désigner les personnes qui répondent aux critères du SFC. Dans le cadre de cette étude, les critères opérationnels pour attester qu'une personne a un « potentiel de SFC » sont les suivants : un score de 40 et plus à l'échelle de sévérité de fatigue, des plaintes de fatigue depuis au moins 6 mois et un score de 60 et moins à l'échelle d'altération du fonctionnement physique. Le critère pour statuer qu'un participant

---

<sup>1</sup> Un actomètre désigne un totalisateur de mouvements permettant de rendre compte des différences d'activités liées à des mouvements complexes.

souffre d'épuisement professionnel est l'obtention d'un score élevé à l'échelle d'épuisement professionnel.

Ainsi, les résultats aux instruments de mesure ainsi qu'à l'actomètre ont permis de répartir les participants en fonction des 4 groupes suivants : 1) personnes sans potentiel de SFC et souffrant d'épuisement professionnel, 2) personnes sans potentiel de SFC et ne souffrant pas d'épuisement professionnel, 3) personnes avec potentiel de SFC et souffrant d'épuisement professionnel, et 4) personnes avec potentiel de SFC et ne souffrant pas d'épuisement professionnel. Puis, les 4 groupes ont été comparés à un groupe de 97 personnes ayant reçu un diagnostic de SFC par un médecin.

Les résultats démontrent que les personnes souffrant d'épuisement professionnel ressentent davantage de symptômes de nature psychologique et attribuent l'origine de leurs symptômes à des problèmes liés au travail. A l'inverse, les personnes aux prises avec de la fatigue prolongée ou chronique sont plus enclines à souligner un problème physique comme cause de leur malaise et éprouvent beaucoup moins de symptômes psychologiques que les personnes fatiguées. En somme, cette étude contribue à clarifier les distinctions entre les concepts de fatigue prolongée et d'épuisement professionnel et permet d'avancer que les personnes souffrant de fatigue prolongée ne sont pas nécessairement « épuisées professionnellement » et que les personnes souffrant d'épuisement professionnel n'expérimentent pas nécessairement la fatigue comme plainte principale.

Les derniers paragraphes se sont attardés à faire la distinction de la fatigue prolongée et de concepts connexes tels l'épuisement professionnel et le besoin de récupération. Mais qu'en est-il des causes de la fatigue au travail ? La prochaine sous-section prendra soin d'identifier les causes générales de la fatigue au travail et celles qui proviennent des organisations.

#### 2.3.5.2 Les causes de la fatigue au travail

La fatigue revêt un caractère multifactoriel. Plusieurs facteurs contribuant à la manifestation de la fatigue ont été trouvés pour expliquer l'étiologie de la fatigue. Entre autres, un mode de vie peu actif ainsi que le tabagisme figurent au sein des facteurs

explicatifs de la fatigue (Kant, Bültmann, Schröer, Beurskens, van Amelsvoort et Swaen, 2003). De plus, certains facteurs individuels tels que la capacité des personnes à s'adapter aux événements de la vie (Parkes, 1994; Kant et al., 2003) et les facteurs psychosociaux (les demandes de la sphère privée comme le fait d'avoir des enfants) (Kristensen, 1995) se joindraient également aux causes de la fatigue. Puisque l'objet de notre étude traite de la fatigue au travail, nous nous attarderons davantage aux causes de la fatigue qui ont été identifiées au sein des organisations.

#### Les causes organisationnelles de la fatigue

L'environnement de travail jouerait un rôle prépondérant dans l'étiologie et le développement de la fatigue au travail. L'étude épidémiologique de Bültmann et collaborateurs (2002) est l'une des premières à s'être attardée aux causes organisationnelles de la fatigue. Pour cette raison, il nous apparaît important de la décrire de façon exhaustive.

Bültmann et collègues (2002) ont vérifié l'incidence des caractéristiques du travail sur l'ampleur de la fatigue au travail. Les auteurs adoptent un devis longitudinal sur une période d'un an. Le temps 1 représente les données de référence (« *baseline* » en anglais) constitué de l'ensemble des variables. Le temps 2 permet l'appréciation des variables un an après l'administration des données de référence. Les caractéristiques du travail sont qualifiées de variables indépendantes. Elles sont composées notamment des «demandes psychologiques» ou des demandes de l'emploi (charge excessive de travail, exigences conflictuelles, temps insuffisant pour compléter le travail, cadence rapide du travail et travail contraignant), la latitude décisionnelle (mesurée à l'aide de deux sous-échelles : l'autonomie au travail et la diversité des compétences) ainsi que le soutien social du superviseur et des collègues de travail sont analysées à l'aide de l'instrument de mesure bien connu « *Job Content Questionnaire* » de Karasek (1985). Ces deux dernières variables s'apparentent aux ressources disponibles au travail. Les caractéristiques additionnelles du travail sont définies par les exigences émotionnelles, les exigences physiques au travail, l'insécurité au travail, les conflits avec le superviseur ainsi que les conflits avec les collègues de travail. Ces variables sont mesurées avec une diversité de questionnaires dont le « *Perception and Judgment of Work* » et le « *Work and Health* » (voir Bültmann et collègues, 2002, pour le contenu de ces

questionnaires). La variable dépendante « la fatigue » est mesurée au moyen du CIS-20R de Beurskens, Bültmann, Kant, Vercoulen, Bleijenberg, et Swaen (2000). Les scores sur l'échelle du CIS varient entre 40 et 140. Un score supérieur à 76 constitue un indice fiable de la fatigue prolongée d'un participant.

L'échantillon est composé d'un total de 8833 participants dont 6522 hommes et 2311 femmes. Au moyen d'un contrôle statistique des données de référence du CIS-20R (*baseline*), de l'âge, de la scolarité, du statut d'emploi et la présence de problème de santé, les régressions logistiques révèlent que des demandes psychologiques ainsi que des demandes émotionnelles démesurées, un faible soutien social du superviseur et des collègues de travail, les conflits avec les collègues de travail et une faible marge de manœuvre décisionnelle augmentent substantiellement le niveau de fatigue au travail.

En somme, les demandes excessives de l'emploi contribuent directement à la manifestation de la fatigue au travail. En effet, les données empiriques démontrent que 733 participants (492 hommes; 241 femmes) ou 8% de l'échantillon total ressentent une fatigue importante à la lumière de la nature élevée des demandes de l'emploi sur une période d'une année. Les relations interpersonnelles positives au travail et de la marge de manœuvre décisionnelle (autonomie au travail, initiative, planification au travail selon ses intérêts, usage d'une diversité de compétence, variété de la tâche, créativité, développement professionnel) contribuent à réduire significativement la fatigue au travail.

Les conclusions de cette étude pionnière quant à l'investigation des causes de la fatigue provenant de l'organisation mettent en relief que les caractéristiques du travail contribuent bel et bien à la fatigue chez les travailleurs. D'autres études ont aussi investigué les effets des caractéristiques du travail sur la fatigue au travail des personnes, mais en s'intéressant également à l'« épuisement professionnel ».

Entre autres, les travaux de Sluiter, de Croon, Meijman et Frings-Dresen (2003) ont également examiné les liens entre les demandes du travail et la fatigue au travail en s'appuyant sur six études menées auprès de six populations de travailleurs différentes (chauffeurs d'autobus nolisés, chauffeurs d'autobus publics, travailleurs de la construction, personnel ambulancier, personnel infirmier et conducteurs de camions). Les résultats de cette

étude transversale, impliquant 3820 participants, appuient l'hypothèse selon laquelle les demandes du travail sont positivement liées à la fatigue au travail. Plus précisément, les chercheurs conceptualisent les demandes du travail par les demandes mentales (p.ex. : le fait de travailler rapidement ou d'avoir une quantité élevée de travail) et physiques. En effet, pour l'ensemble de ces six études, entre 14% et 48% de la variance de la fatigue au travail (mesurée par le besoin de récupération) serait expliquée par les demandes du travail précisées ci-haut. Par exemple, la variance de la fatigue au travail serait expliquée par les demandes mentales chez des chauffeurs d'autobus et des conducteurs de camions (respectivement,  $\beta = ,51$  et  $\beta = ,48$  ;  $p < ,001$ ) et par les demandes physiques chez des travailleurs de la construction et les ambulanciers (respectivement,  $\beta = ,54$  et  $\beta = ,51$ ;  $p < ,001$ ). Ces coefficients illustrent de façon évidente la relation positive entre les demandes du travail et la fatigue au travail et corroborent, par le fait même, que les exigences du travail tels la charge quantitative du travail mènent à une surutilisation des ressources ce qui par conséquent, engendre de la fatigue.

Dans cette même étude de Sluiter et collaborateurs (2003), il a été trouvé chez 558 infirmières que la fatigue au travail (mesurée par le besoin de récupération après le travail) exercerait un effet de médiation entre les demandes du travail et la perception de la santé. La perception de la santé psychologique a été analysée par des échelles d'épuisement émotionnel, de plaintes psychosomatiques et de manque de sommeil. En prenant en compte l'effet de la variable « fatigue au travail » dans la relation entre les demandes du travail et la perception de la santé psychologique, les résultats traduisent l'existence d'un effet médiateur de la fatigue ( $\beta = ,49$ ;  $p < ,001$ ). En somme, ces résultats indiquent que plus les infirmières sont confrontées à des demandes de travail élevées, plus elles éprouvent de la fatigue au travail et, par ricochet, plus leur santé psychologique s'en trouve détériorée.

Des résultats analogues ont été obtenus dans l'étude longitudinale de de Croon et collaborateurs (2004) à laquelle 820 chauffeurs de camions ont participé. Dans cette étude, les chercheurs se sont attardés à mieux comprendre le lien entre les tensions psychologiques au travail ressenties par les personnes et la décision de changer (ou non) d'emploi dans les deux années subséquentes. Par « tensions psychologiques au travail », les chercheurs entendent les réactions psychologiques aversives et potentiellement néfastes déclenchées



chez les personnes lorsqu'elles sont exposées à des demandes de travail stressantes. Plus précisément, les chercheurs mesurent ces tensions psychologiques au travail par le besoin de récupération et la fatigue prolongée. Au niveau théorique, de Croon et collaborateurs (2004) font un parallèle avec le développement de l'épuisement professionnel tel qu'explicité par Leiter (1991, 1993) qui stipule que le fait de ressentir des tensions psychologiques inciterait les employés à se retirer des conditions stressantes vécues. Ainsi, selon Leiter (1991, 1993), une des façons de s'ajuster aux demandes stressantes de travail consisterait tout simplement à émettre une réponse de retrait comme changer d'emploi, par exemple.

Somme toute, dans cette étude, les participants ont été répartis en trois groupes selon le fait qu'ils aient deux années après le début de l'étude : 1) maintenu leur emploi de chauffeur de camion, ou 2) changé d'emploi tout en restant dans la même organisation, ou 3) changé d'emploi et d'organisation. Les résultats des modèles de médiation fondés sur l'approche de Baron et Kenny (1986) ont démontré que les tensions psychologiques au travail exercent un rôle de médiation entre les demandes du travail et la décision de changer d'emploi. De plus, il a été trouvé que la fatigue prolongée exerce un effet de médiation entre ces mêmes demandes de travail et le fait de changer d'emploi. En ce sens, ce résultat indique que les demandes du travail accroissent la fatigue, et par ricochet, l'augmentation du roulement de personnel. En somme, les chauffeurs de camions qui font face à des demandes de travail élevées sont plus enclins à ressentir des tensions psychologiques élevées comme de la fatigue prolongée ou le besoin de récupération et, par conséquent, ont davantage tendance à quitter leur emploi.

De plus, il est intéressant d'observer les différences au niveau des tensions psychologiques ressenties entre les trois groupes de chauffeurs de camions décrits ci-haut. Entre autres, une augmentation du besoin de récupération ( $t(515) = 3,23; p < ,01$ ) et de la fatigue prolongée ( $t(502) = 5,38; p < ,01$ ) après un intervalle de deux années est observée chez les chauffeurs de camion ayant conservé le même emploi. Interprétés à la lumière du modèle effort-récupération préalablement expliqué (voir p.20), ces résultats appuient le fait que lorsque l'exposition à des demandes de travail stressantes se prolonge dans le temps, les tensions psychologiques ont également tendance à croître en parallèle si les personnes n'ont pas la possibilité de récupérer adéquatement.

A l'inverse, une diminution des tensions psychologiques est notée pour la même période chez les personnes qui ont choisi de changer d'organisation (besoin de récupération après le travail :  $t(32) = -2,95$ ;  $p < ,01$ ; fatigue prolongée :  $t(31) = -2,89$ ;  $p < ,01$ ). Il est possible de déduire qu'en changeant d'organisation, les employés ont pu se retirer des demandes stressantes par rapport auxquelles ils devaient conjuguer, et ainsi réduire les tensions psychologiques ressenties. Quant au 3<sup>e</sup> groupe de conducteurs de camions qui ont changé d'emploi mais au sein de la même organisation, les tensions psychologiques de ces personnes se sont également amoindries, mais l'effet a été moins marquant que pour les personnes qui ont changé d'organisation.

En somme, les auteurs de Croon et al. (2004) interprètent les résultats à la lumière du modèle ER selon lequel une accumulation de fatigue induite par le travail contraindrait les personnes à émettre des efforts supplémentaires pour faire face aux demandes du travail ce qui, par conséquent, pourrait générer une fatigue prolongée. Cette dernière assujettirait les personnes à investir à nouveau des efforts additionnels, et ainsi de suite, de façon à entraîner un cercle vicieux. Les résultats obtenus dans l'étude de Croon et al. (2004) convergent dans le même sens que le postulat du modèle ER en démontrant que les concepts de « besoin de récupération » (mesurant une fatigue à plus court terme) et de « fatigue prolongée » ont tendance à croître de concert mais tout en étant des concepts distincts.

Notre examen d'une quinzaine d'articles traitant de la fatigue au travail rédigés depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle nous a permis de constater que la fatigue au travail est parfois conceptualisée comme un besoin de récupération (e.g., Sluiter et al., 2003), comme de la fatigue prolongée (Bültmann et al., 2000) ou comme un symptôme de tension présent dans le besoin de récupération et dans l'épuisement émotionnel (e.g., Kinnunen et al., 2011; Sonnentag et al., 2007). Ainsi, il ne semble pas y avoir de consensus au niveau de la conceptualisation de la fatigue au travail. De plus, les concepts de « fatigue prolongée » et d'« épuisement professionnel » ne sont pas clairement distingués.

En résumé, dans le présent document, nous choisissons de nous en tenir à la définition de la fatigue au travail proposée par les modèles CDR et ER, présentés au début de ce chapitre, et qui conceptualisent la fatigue comme une réaction de charge (« *load reaction* »

en anglais) qui peut être maintenue ou exacerbée par une récupération inadéquate à la suite d'efforts liés au travail (Demerouti et al., 2009; Flaxman et al., 2012). Plus précisément, nous choisissons de traiter la fatigue au travail comme de la fatigue prolongée, c'est-à-dire qui correspond à des actions inefficaces, un déclin d'intérêt, d'implication et d'engagement, une réduction de la concentration et de la motivation ainsi que par la présence d'émotions négatives (Bültmann et al., 2000).

À la lumière des différentes études décrites précédemment et qui ont tenté d'investiguer le lien entre les demandes du travail, l'épuisement professionnel et la fatigue au travail, aucune étude à notre connaissance n'a tenté d'approfondir ces liens auprès d'une population de professionnels en ressources humaines (PRH). Compte tenu des travaux recensés sur la charge quantitative du travail, la fatigue au travail et l'épuisement émotionnel, notre premier objectif de recherche vise à approfondir ces notions auprès d'une population de PRH à partir de la formulation des hypothèses de recherche suivantes :

H1 : La charge quantitative du travail sera liée de façon positive à la fatigue prolongée.

H2 : La fatigue prolongée sera liée de façon positive à l'épuisement émotionnel.

H3 : La fatigue prolongée exercera un effet indirect<sup>2</sup> dans le cadre de la relation entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel.

#### 2.4 Les ressources du travail

En dépit des exigences croissantes en termes de demandes de travail, notre deuxième objectif de recherche vise à comprendre comment les ressources du travail contribuent à protéger les PRH face à l'épuisement émotionnel. Ainsi, le deuxième objectif de recherche tentera de jeter de la lumière sur les bénéfices de certaines ressources de travail spécifiques sur la vigueur au travail et, par ricochet, sur l'épuisement émotionnel des PRH. Pourquoi s'intéresser à la vigueur au travail ? Pour plusieurs raisons.

Premièrement, des problèmes conceptuels avec la dimension « absorption » de l'engagement au travail suggèrent, entre autres, le chevauchement entre l'absorption et

---

<sup>2</sup> L'effet indirect correspond à un effet de médiation. Pour de plus amples explications, se référer à la section 4.2.3.

d'autres concepts tels que le « *workaholism*<sup>3</sup> » (Schaufeli, Taris et Van Rhenen, 2008). Dans cette optique, Nerstad, Richardsen et Martinussen (2010) et González-Ròma, Schaufeli, Bakker et Lloret (2006) appuient également le retrait de l'absorption au sein de l'engagement au travail. Aussi, la majorité des études récentes sur l'engagement au travail ont mis de côté la dimension « absorption » en raison de sa faible validité de construit (Spreitzer, Fu Lam, et Fritz, 2010). Deuxièmement, Shirom (2010) se questionne par rapport à la conceptualisation tripartite de l'engagement au travail de Bakker et collègues (2008) et avance que les employés doivent, au préalable, se sentir suffisamment vigoureux afin d'être en mesure de se dévouer à l'exercice de leurs fonctions et, par ricochet, s'y absorber complètement. Ainsi, dans la chronologie d'apparition, la vigueur constituerait un précurseur du dévouement et de l'absorption. Troisièmement, Shirom (2010) recommande de réaliser des études sur la vigueur au travail afin d'approfondir davantage le réseau nomologique de ce construit. Cet intérêt pour la vigueur au travail répond aussi aux suggestions émises par Bakker et al. (2008) à l'effet d'effectuer davantage de recherches sur les comportements positifs des personnes dans les organisations qui focalisent, par exemple, sur des traits, des états et des comportements positifs au travail (Bakker et al., 2007). En ce sens, la vigueur au travail pourrait potentiellement aider les employés à bénéficier d'une meilleure santé psychologique au travail (Shirom, 2010). Ainsi, pour les raisons évoquées ci-haut, nous choisissons de focaliser notre étude sur une composante bien précise de l'engagement au travail, soit la vigueur au travail.

De façon spécifique, la prochaine sous-section (2.4.1) traitera des ressources du travail et du processus de régulation motivationnelle qui en découle. Ensuite, il sera question d'une recension des écrits sur l'organisation du travail et sur les ressources de travail spécifiques suivantes : l'autonomie, le soutien, la diversité des compétences ainsi que la diversité des tâches (sous-section 2.4.2). Puis, un portrait des liens empiriques entre les ressources du travail et la vigueur au travail sera dressé dans la sous-section 2.4.3. Enfin, le rôle médiateur de la vigueur au travail dans certains travaux sera abordé (section 2.4.4).

---

<sup>3</sup> De plus amples informations sera exposées sur le « *workaholism* » dans le chapitre de la discussion des résultats.

#### 2.4.1 Les ressources du travail et le processus de régulation motivationnelle

Tel que cité précédemment, les ressources du travail peuvent provenir de l'organisation, des relations interpersonnelles, de l'organisation du travail et des tâches elles-mêmes. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à certaines ressources découlant de l'organisation du travail. L'intérêt des chercheurs envers l'organisation du travail se constate par des milliers d'études sur le sujet (Morgeson et Humphrey, 2006). Cet intérêt s'explique sans doute par le fait, qu'étude après étude, il est démontré que l'organisation du travail a un impact important sur la santé des personnes, des équipes de travail et des organisations (Morgeson et Campion, 2003; Parker et Wall, 1998).

Par l'expression « organisation du travail » (« *job design* » en anglais), nous nous référons ici à la façon dont les activités et conditions du travail sont organisées de façon à optimiser la performance des personnes ainsi que la productivité des organisations (Karasek et Theorell, 1990; Parker, Wall et Cordery, 2001). Ainsi, la prochaine section traitera sommairement des principales théories sur l'organisation du travail et abordera plus précisément les ressources du travail suivantes: l'autonomie, le soutien social, la diversité des compétences et la diversité des tâches.

#### 2.4.2 L'organisation du travail comme ressource du travail

Les travaux de Smith (1776) sur la division du travail constituent l'assise des théories contemporaines sur l'organisation du travail. Taylor (1911), l'un des premiers à avoir documenté les principes du *management* scientifique, souligne l'importance de la simplification et de la spécialisation des tâches comme façon d'organiser le travail dans un but de réduire les exigences de la formation et d'ainsi rendre le travail plus accessible à tous. Dominés par la répétition et la monotonie, axés sur l'efficacité et la productivité, les principes du *management* scientifique ont, vers les années 1960, été remis en question par certains chercheurs qui ont davantage mis l'emphase sur la compréhension des caractéristiques du travail susceptibles d'accroître la satisfaction des personnes et la motivation intrinsèque des travailleurs (e.g., Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959).

En ce sens, le modèle des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976) est l'un des modèles théoriques les plus dominants sur le sujet et l'un des premiers s'évertuant à comprendre comment les interactions entre les caractéristiques d'un emploi et les différences individuelles (la personnalité, par exemple) influent sur la motivation, la satisfaction et la productivité des travailleurs. Ce modèle postule que la présence des cinq caractéristiques organisationnelles suivantes : 1) la diversité des compétences, 2) l'identité du travail, 3) la signification du travail, 4) l'autonomie et enfin 5) la rétroaction, favoriserait l'atteinte des trois états psychologiques suivants : le sens du travail, la responsabilité et la connaissance des résultats. De plus, il est formulé que l'atteinte de ces états psychologiques favoriserait, à son tour, la motivation et la satisfaction au travail des employés. En somme, les personnes qui expérimenteraient ces caractéristiques de l'emploi (ou ressources du travail) bénéficieraient d'un environnement plus propice à l'atteinte d'états psychologiques optimaux (tels le sens du travail, la responsabilité et la connaissance des résultats) ce qui, par ricochet, favoriserait l'engagement au travail (Demerouti et al., 2001).

Selon Deci et Ryan (2000), de façon générale, trois éléments fondamentaux guident les êtres humains. En effet, ces auteurs soulignent que l'être humain doit se percevoir comme étant autonome, compétent et tissant des relations interpersonnelles gratifiantes. Lorsque ces besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale sont comblés, le développement sain et optimal d'une personne serait davantage favorisé. Selon Deci et al. (2000), la satisfaction de ces besoins en milieu de travail permettrait aux personnes d'être motivées de façon intrinsèque. Ainsi, une personne qui aurait l'impression d'avoir le choix de s'investir ou non dans l'exercice de ses fonctions, qui se sentirait acceptée par son groupe d'appartenance et compétente dans la réalisation de ses tâches serait en mesure de s'épanouir davantage au travail.

Récemment, Morgeson et collègue (2006) ont effectué une recension exhaustive de la littérature sur l'organisation du travail qui leur a permis de dresser une liste des caractéristiques de l'organisation du travail beaucoup plus étendue que celle du modèle des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et collègue (1975, 1976) comprenant cinq caractéristiques citées ci-haut. Les auteurs ont ainsi identifié dix-huit caractéristiques du

travail regroupées en quatre catégories : 1) les caractéristiques liées aux tâches (« *task characteristics* » en anglais), 2) les caractéristiques liées aux connaissances (« *knowledge characteristics* » en anglais), 3) les caractéristiques sociales (« *social characteristics* » en anglais) et enfin, 4) les caractéristiques liées au contexte (« *contextual* » en anglais). Plus précisément, les *caractéristiques liées aux tâches* mettent l'emphase sur la façon dont l'activité du travail est accomplie en elle-même et regroupent l'autonomie, la diversité des tâches, la signification des tâches, l'identité aux tâches et la rétroaction par le travail. Les *caractéristiques liées aux connaissances* désignent les types de connaissances, de compétences et d'habiletés requises pour exercer un poste quelconque et englobent la complexité des tâches, le traitement de l'information, la résolution de problèmes, la diversité des compétences et le degré de spécialisation. Les *caractéristiques sociales* reflètent le fait que le travail est effectué au sein d'un environnement social plus large et incluent le soutien social, l'interdépendance, les interactions externes de l'organisation et la rétroaction. Enfin, les *caractéristiques contextuelles* désignent l'environnement au sein duquel le travail est effectué et comprennent l'ergonomie (adaptation du poste et des outils aux personnes), les demandes physiques, les conditions de travail et l'utilisation d'équipement.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour l'intégration des quatre caractéristiques du travail suivantes : 1) l'autonomie au travail, 2) le soutien social, 3) la diversité des tâches et 4) la diversité des compétences. Plusieurs raisons appuient notre intérêt pour ces caractéristiques du travail.

Comme première raison, il s'est avéré important pour nous de choisir des caractéristiques du travail générales et applicables à n'importe quel type d'emploi ou organisation. En effet, puisque notre groupe de répondants est hétérogène, c'est-à-dire que les participants ne travaillent ni dans les mêmes organisations ni n'occupent exactement les mêmes fonctions, nous avons d'emblée opté pour ces échelles en raison de leur pertinence vis-à-vis de notre échantillon de participants. D'autres raisons ont également orienté notre choix vers ces caractéristiques du travail.

Tout d'abord, l'autonomie s'avère la caractéristique du travail qui a été la plus étudiée (Morgeson et al., 2006). Cela n'est pas surprenant puisque l'autonomie constitue une

variable fortement associée à plusieurs conséquences personnelles telles la motivation, la mobilisation et la santé des travailleurs (Gagné et Deci, 2005). Il nous est donc apparu primordial d'intégrer cette échelle à notre étude. Aussi, puisque le soutien social est une variable centrale dans les études sur le bien-être au travail (Ryan et Deci, 2001), le recours à une échelle de soutien social nous a semblé tout aussi pertinent. Par ailleurs, puisque nous nous intéressons aux effets de la récupération sur le bien-être des travailleurs, nous avons estimé que la diversité des tâches et des compétences seraient des variables très pertinentes à notre étude. En effet, nous estimons que la possibilité pour les personnes de faire appel à différentes tâches et compétences dans l'exercice de leurs fonctions leur permet sans doute de récupérer. En effet, puisqu'en changeant de tâche ou de compétence, d'autres systèmes fonctionnels sont mis de l'avant, il nous apparaît logique que la diversité des tâches et des compétences permettent de favoriser la récupération et, par le fait même, d'amenuiser la fatigue. Ainsi, nous estimons que l'autonomie au travail, le soutien social ainsi que la diversité des tâches et des compétences constituent des ressources du travail particulièrement importantes pour notre recherche.

Pour ces raisons, les prochains paragraphes se consacreront exclusivement à ces quatre caractéristiques du travail qu'il est possible de qualifier, à la lumière des postulats du modèle DRT, de « ressources du travail ». Ainsi, les prochaines lignes prendront soin de définir chacune de ces ressources du travail, de justifier leurs pertinences respectives au sein de notre recherche et enfin, d'exposer leurs liens empiriques avec la vigueur au travail.

#### 2.4.2.1 L'autonomie comme ressource du travail

L'autonomie au travail est considérée comme l'une des plus importantes caractéristiques du travail (e.g., Hackman et al., 1976). Occupant une place centrale au sein des différentes approches d'organisation du travail (Campion et Thayer, 1985; Hackman et al., 1976), l'autonomie est sans doute l'une des caractéristiques de l'organisation du travail les plus étudiées. Dans un article récent, Vough et Parker (2008) arguent d'ailleurs que l'autonomie constituerait l'assise de la plupart des recherches sur l'organisation du travail.



Pour ces raisons, nous estimons pertinent d'intégrer l'autonomie au travail au sein des ressources du travail de notre étude.

À prime abord, Hackman et collègue (1976) ont initialement défini l'autonomie au travail comme étant le degré de liberté et d'indépendance dont disposent les personnes pour accomplir leurs tâches. Selon Karasek (1979) l'autonomie au travail (ou le contrôle au travail) permet de moduler l'énergie potentielle du stress en énergie d'action.

Plus récemment, d'autres auteurs (Breugh, 1985; Wall, Jackson, et Mullarkey, 1995) ont proposé une définition plus large de l'autonomie qui correspond au degré de liberté, d'indépendance et de discrétion accordé aux personnes afin qu'elles puissent choisir la disposition de leurs différentes activités de travail dans le temps, les critères pertinents à leur évaluation de performance ainsi que les méthodes de travail qu'elles préconisent. Plus précisément, *l'autonomie liée à la séquence du travail* caractérise l'impression des personnes de pouvoir contrôler les séquences, les horaires et le temps associés aux différentes activités de travail. *L'autonomie liée aux critères du travail* représente le degré auquel les personnes ont l'habileté de modifier ou de choisir les critères en fonction desquels leur performance sera évaluée. *L'autonomie liée aux méthodes de travail* correspond au degré de liberté à accordé aux personnes concernant les procédures (les méthodes) utilisées dans l'exercice de leurs fonctions. Ces dimensions ont par ailleurs été soutenues par Breugh (1985; 1989).

#### 2.4.2.2 Le soutien social comme ressource du travail

De façon générale, les êtres humains agissent de façon à former et à maintenir des relations interpersonnelles. Selon la perspective évolutionniste, le fait de tisser des liens est ce qui aurait permis aux être humains de se reproduire et d'ainsi survivre jusqu'à maintenant. Certes, l'être humain est un animal social (Aronson, 1976) et cela met en exergue l'importance des relations sociales dans la population générale (Baumeister et Leary, 1995).

Le soutien social représente l'information faisant en sorte qu'une personne sente qu'on se préoccupe d'elle, qu'elle est aimée, appréciée et partie prenante d'un réseau d'obligations mutuelles (Cobb, 1976, p. 300). Au plan organisationnel, la théorie du soutien

social de House (1981) constitue la fondation théorique et la première typologie à aborder le soutien social sous l'angle du travail. Selon House et Kahn (1985), le soutien social se répartirait en trois dimensions qui peuvent se recouper et être présentes simultanément. En premier lieu, la dimension émotionnelle se manifesterait par l'empathie, l'attention, la confiance, etc. et permettrait à la personne de se sentir réassurée, protégée ou renforcée. Ensuite, la dimension instrumentale impliquerait une assistance effective comme un prêt, un don ou un service rendu. Enfin, la dimension informationnelle se traduirait par des conseils, des connaissances permettant à une personne de résoudre des problèmes par exemple. Le soutien social peut provenir de différents acteurs dont les collègues et les supérieurs (Karasek, 1979) et correspond également aux opportunités de tisser des liens amicaux au travail (Sims, Szilagyi et Keller, 1976).

Récemment, Morgeson et collègue (2006) ont proposé une conceptualisation plus élargie du soutien social. En effet, ces auteurs ont proposé d'intégrer la conceptualisation du soutien social de Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers et Amick (1998) à celle de Sims et collègues (1976). Ainsi, le concept de soutien tel que vu par Morgeson et al. (2006) prend désormais en compte le soutien reçu de la part des collègues et des superviseurs ainsi que la possibilité pour les personnes de s'investir au sein de relations amicales dans leur milieu de travail.

#### 2.4.2.3 La diversité des tâches comme ressources du travail

La diversité des tâches réfère au degré auquel un poste requière l'exécution d'un large éventail de tâches dans l'exercice des fonctions d'une personne (Morgeson et al., 2006). La diversité des tâches est un concept similaire à l'élargissement des tâches (Herzberg, 1968) qui consiste à combiner plusieurs tâches au sein d'un même poste (McShane et Benabou, 2007).

Il appert que les emplois dotés d'activités de travail variées présenteraient un potentiel d'intérêt plus élevé et seraient plus agréables à performer (Sims, et al., 1976). Toutefois, il a été montré que les effets bénéfiques de l'élargissement des tâches seraient optimaux seulement lorsque l'élargissement des tâches est combiné simultanément à une

augmentation de l'autonomie et des compétences (Dodd, et Ganster, 1996). La méta-analyse de Humphrey et collègues (2007) sur l'importance des caractéristiques du travail traitera, entre autres, de la relation entre la diversité des tâches et d'autres variables conséquentes. Des liens intéressants y seront soulignés.

#### 2.4.2.4 La diversité des compétences comme ressource du travail

Auparavant, les concepts de « diversité des compétences » et de « diversité des tâches » n'étaient pas différenciés et les chercheurs avaient tendance à les intégrer sous un seul et même concept (e.g., Fried et Ferris, 1987; Hackman et al., 1975). Plus récemment, Humphrey, Nahrgang et Morgeson (2007) ont recommandé de traiter les concepts de « diversité des compétences » et de « diversité des tâches » de façon séparée en raison des différences au niveau de leurs définitions et de leurs opérationnalisations. Cela explique sans doute pourquoi il réside très peu de littérature scientifique sur la diversité des compétences puisque celle-ci était intégrée au sein de la diversité des tâches.

Ainsi, la diversité des compétences désigne le degré auquel un emploi requière l'utilisation d'une variété de compétences différentes par une personne dans l'exercice de ses fonctions (Hackman et al., 1980). L'utilisation de multiples compétences serait perçue comme étant stimulante et favoriserait l'engagement au travail (Morgeson et al., 2006). Aussi, la méta-analyse de Humphrey et collègues (2007), présentée ci-dessous, soulignera la relation entre la diversité des compétences et certaines conséquences.

#### 2.4.3 La vigueur au travail : une composante de l'engagement au travail

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons aux effets des ressources du travail sur la vigueur au travail et, par ricochet, sur l'épuisement émotionnel. Tel que cité précédemment, la vigueur au travail correspond à un haut niveau d'énergie et de résilience au travail, à la volonté d'investir des efforts dans l'exercice de ses fonctions et de persévérer face aux difficultés (Bakker et al., 2008; Schaufeli et al., 2002). Par ailleurs, cette variable représente la volonté d'investir des efforts soutenus au travail (sans devenir rapidement fatigué). Enfin, la vigueur au travail se manifeste sous la forme d'une persistance face aux

difficultés du travail (Bakker et Leiter, 2010). Plusieurs études révèlent des relations étroites entre la vigueur au travail et une diversité d'indicateurs de santé. Plus spécifiquement, la vigueur au travail est associée négativement à l'épuisement (Shirom, Toker, Berliner, Shapira, et Melamed, 2008). La vigueur peut vraisemblablement représenter une ressource énergétique afin de se protéger des problèmes de santé.

Pour les raisons évoquées précédemment au début de la section 2.4, notre étude traitera exclusivement de la vigueur au travail. Néanmoins, une recension sommaire des études démontrant que les ressources du travail favorisent l'engagement au travail constitue un appui indirect intéressant. En effet, plusieurs études transversales (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2005; Salanova, Agut et Peiro, 2005; Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007; Hakanen et al., 2006) et longitudinales (Hakanen et al., 2008; Mauno, Kinnunen et Ruokolainen, 2007) ont corroboré la relation positive entre les ressources du travail et l'engagement au travail.

#### Ressources du travail et engagement au travail : liens empiriques

Bien que notre étude focalise sur la vigueur au travail, les travaux empiriques sur l'engagement au travail constituent des appuis indirects intéressants pour nous donner des pistes de réflexion quant à la vigueur au travail. En effet, certaines études ont illustré les effets bénéfiques des ressources du travail sur l'engagement des travailleurs. En ce sens, il est admis que lorsque l'autonomie chez les personnes est encouragée et favorisée par les milieux de travail, plusieurs conséquences positives sont notées (Gagné et al., 2005). Entre autres, dans l'étude de Deci et al. (1989), des gestionnaires ont suivi une formation de 6 jours destinée à promouvoir l'autonomie chez leurs employés. Après une période de 2 à 3 mois suivant cette formation, les chercheurs ont trouvé que les employés faisaient davantage confiance à leur organisation, se sentaient mieux supervisés et était plus satisfaits de leur travail. Tel qu'évoqué précédemment, la satisfaction au travail est un concept similaire à celui de l'engagement au travail (Bakker, 2011). Dans un même ordre d'idées, d'autres études dans lesquelles les gestionnaires encourageaient l'autonomie chez leurs employés ont rapporté des conséquences positives chez ces derniers telles qu'une satisfaction au travail plus élevée, des évaluations de rendements supérieures, une persévérance accrue, une

moindre résistance aux changements organisationnels ainsi que de meilleurs ajustements psychologiques (Baard, Deci & Ryan, 2004; Bono et Judge, 2003; Deci et al., 2001; Gagné et al., 2000; Ilardi, Leone, Kasser et Ryan, 1993) À l'instar de l'autonomie au travail, les résultats des travaux de Christian, Garza et Slaughter (2011) ont trouvé que le soutien social serait associé à l'engagement au travail.

Aussi, la méta-analyse de Humphrey et collaborateurs (2007) apporte une contribution intéressante à l'étude des caractéristiques du travail et des conséquences qui en découlent. Cette étude a investigué les liens entre certaines caractéristiques liées aux tâches de travail (l'autonomie liée à la séquence, à la prise de décisions et aux méthodes de travail, la diversité des tâches, la signification, l'identité de la tâche et la rétroaction par le travail) et aux connaissances (la complexité de l'emploi, le traitement de l'information, la diversité des compétences, la résolution de problèmes et la spécialisation) et la satisfaction au travail, un concept similaire à l'engagement au travail (Bakker, 2011) tel que souligné à la section 2.1.4. Les résultats dénotent des corrélations positives allant de ,13 à ,52 (moyenne = ,29) entre les caractéristiques liées aux tâches et la satisfaction au travail. De plus, des corrélations oscillant de ,29 à ,39 (moyenne = ,34) ont été trouvées entre les caractéristiques liées aux connaissances et la satisfaction au travail. Plus précisément, des liens positifs ont été notés entre la satisfaction au travail et les variables d'autonomie liée à la séquence, d'autonomie liée à la prise de décisions, d'autonomie liée aux méthodes de travail, de la diversité des tâches ainsi de la diversité des compétences tels que le rapportent les coefficients de corrélations variant de ,23 à ,47 ( $p < ,01$ ).

En somme, les résultats contribuent à souligner que, plus les milieux de travail sont pourvus de certaines ressources du travail, plus les personnes ont tendance à manifester de la satisfaction à l'égard de leur emploi. Par ailleurs, les auteurs mettent également en exergue que les sujets occupant des emplois professionnels bénéficient davantage d'autonomie et de diversité des compétences que les emplois « non professionnels » (diversité des compétences :  $t(239) = 3,32$ ;  $r^2 = ,04$ ;  $p = ,001$ ; autonomie liée à la séquence de travail :  $t(239) = 2,90$ ;  $r^2 = ,03$ ;  $p = ,004$ ; autonomie liée à la prise de décisions :  $t(239) = 3,20$ ;  $r^2 = ,04$ ;  $p = ,002$ ; autonomie liée aux méthodes :  $t(239) = 2,05$ ;  $r^2 = ,02$ ;  $p = ,004$ ).

*L'engagement au travail : une variable médiatrice*

Même si notre étude porte sur la vigueur au travail, les études sur le rôle médiateur de l'engagement au travail constituent des appuis indirects intéressants. Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre les ressources du travail et certaines conséquences organisationnelle (comme l'intention de quitter) ou individuelle (santé) a été démontré dans quelques études. En ce sens, l'étude de Saks (2006) s'est intéressée aux antécédents et aux conséquences de l'engagement au travail. Parmi les antécédents de l'engagement au travail figuraient notamment les caractéristiques du travail. Dans un même ordre d'idées, la méta-analyse récente de Halbesleben (2010) sur l'épuisement professionnel met également l'emphase sur le rôle médiateur de l'engagement au travail en mettant en relief que les ressources du travail exercent un effet sur l'engagement au travail et, par ricochet, sur certaines conséquences organisationnelles et individuelles. Plus précisément, les résultats dénotent entre autres que le soutien social et l'autonomie sont positivement liées aux trois dimensions de l'engagement au travail, soit la « vigueur », « l'absorption » et le « dévouement », tel qu'opérationnalisé par Schaufeli et al. (2004). Aussi, ces trois dimensions sont liées à plusieurs conséquences telles que l'engagement organisationnel, la performance, l'intention de quitter et la santé (p.ex. : conditions physiques, qualité du sommeil et stress). En somme, ces deux études contribuent à l'essor des connaissances en soulignant que les caractéristiques du travail favorisent l'engagement au travail et, par ricochet, certaines conséquences aux plans organisationnel (comme la performance ou l'engagement à l'organisation, par exemple) et individuel (comme la santé).

Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre les ressources du travail et la santé au travail a été confirmé dans quelques études citées-ci-dessus. Or, qu'en est-il de la vigueur au travail ? La vigueur au travail exerce-t-elle également un rôle de médiation entre ces mêmes variables ? Ces questions nous ont guidées dans notre réflexion.

*Vigueur au travail : ses antécédents et conséquences*

Malgré l'essor des études sur l'engagement au travail, peu d'études se sont attardées seulement à la vigueur au travail, sans tenir compte des deux autres dimensions de l'engagement au travail, soit le dévouement et l'absorption.

Tout d'abord, l'étude de Shraga et collègue (2009) s'est intéressée aux liens entre les ressources du travail et la vigueur au travail. Cette étude qualitative sur les antécédents de la vigueur a d'ailleurs été réalisée auprès de 36 répondants qui ont décrit des situations susceptibles de favoriser la vigueur au travail, en s'appuyant sur les caractéristiques de modèle de l'emploi (Hackman et Oldham, 1976). Les chercheurs Shraga et collègue (2009) ont examiné l'adéquation des 107 situations relatées par les participants. Les résultats, sous forme de proportions, démontrent que 46% des situations évoquées par les participants traitaient de la caractéristique du travail « signification de l'emploi », 27% des situations se référaient au « feedback des superviseurs » et 23%, à l'identité de la tâche.

Bien que des corrélations de  $-0,37$  et de  $-0,47$  aient été trouvées entre la vigueur et l'épuisement émotionnel dans les études respectives de Schaufeli et collègues (2006) et de Schaufeli et collaborateurs (2009), peu d'études semblent s'être intéressées aux liens entre la vigueur au travail exclusivement et la santé des personnes. Cependant, l'étude de Shirom et collaborateurs (2008) apporte un éclairage additionnel en confirmant que la vigueur est positivement associée à la santé des personnes (mesurée par l'auto-évaluation des participants à l'égard de leur santé). Similairement, il a été démontré que la vigueur est négativement associée à différents marqueurs biologiques de l'inflammation (Shirom et al., 2006), suggérant ainsi que plus les personnes manifestent de la vigueur, moins leurs marqueurs biologiques sont affectés. En somme, compte tenu des études sur la vigueur évoquées ci-dessus, il nous apparaît plausible que les ressources du travail qui nous intéressent (comme l'autonomie au travail, le soutien social, la diversité des tâches et des compétences) soient positivement associées à la vigueur au travail, et par ricochet, à la santé psychologique au travail des personnes.

Selon les travaux théoriques et empiriques recensés et présentés ci-dessus, notre recherche contribue à évaluer l'influence de l'organisation du travail sur la vigueur au travail

des PRH ainsi que sur leur santé psychologique au travail. En outre, notre étude permet d'investiguer les liens entre les caractéristiques de l'organisation du travail (ressources du travail) et l'épuisement émotionnel à l'aide du modèle DRT (Bakker et al., 2007; Demerouti et al., 2001) tel que le recommandent Morgeson, Garza et Campion (2012) dans leur pistes de recherches futures. A notre connaissance, notre étude est la première à investiguer les variables décrites ci-haut auprès d'une population de professionnels en ressources humaines (PRH). Ainsi, notre recherche nous apparaît tout indiquée afin de mieux comprendre la réalité actuelle des PRH québécois. Certaines questions de recherche nous ont orientés dans la réalisation de cette recherche : Comment les ressources du travail (c'est-à-dire le soutien social, l'autonomie au travail, la diversité des compétences et des tâches) participent-elles à susciter la vigueur au travail des PRH? Dans quelle mesure la vigueur au travail des PRH leur permet-elle d'améliorer leur santé psychologique au travail ? Les postulats de la théorie de la conservation des ressources permettent de répondre partiellement à ces nombreuses interrogations. L'accès à des ressources au travail génère un sentiment important de vigueur au travail. La vigueur au travail permet de mieux se protéger des problèmes de santé. Le modèle théorique de Shirom (2011) sur le réseau nomologique de la vigueur au travail propose un effet de médiation de cette variable dans le cadre de la relation entre les ressources au travail et la santé. Cependant, l'auteur recommande des vérifications empiriques supplémentaires afin d'attester de la viabilité de cette proposition théorique. À la lumière des travaux examinés sur les ressources du travail, l'engagement au travail, la vigueur au travail et l'épuisement émotionnel, nous formulons les hypothèses de recherche suivantes :

H4 : Les ressources du travail (l'autonomie, le soutien social, la diversité des tâches et des compétences) sont positivement liées à la vigueur au travail.

H5 : La vigueur au travail est négativement liée à l'épuisement émotionnel.

H6 : La vigueur au travail exerce un effet indirect dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel.



## 2.5 Les ressources personnelles

Pour maintenir le cap à travers ces bouleversements, les PRH utilisent sans doute des stratégies de récupération pour renverser les tensions de travail cumulées au quotidien. Ainsi, le troisième objectif de notre étude s'attardera à cerner les effets de la récupération sur la fatigue et l'épuisement émotionnel des PRH. Les prochaines pages recenseront donc les écrits théoriques sur la récupération et évoqueront les principales études empiriques qui ont investigué les effets de la récupération sur la santé psychologique au travail. De façon plus spécifique, les prochaines sous-sections aborderont dans l'ordre qui suit : 1) les ressources personnelles et le modèle DRT, 2) les exercices de récupération comme ressources personnelles et 3) les liens empiriques entre les exercices de récupération et les conséquences sur la santé psychologique au travail.

### 2.5.1 Les ressources personnelles et le modèle DRT

Tel qu'explicité préalablement, le modèle DRT s'articule autour des *demandes* et des *ressources du travail*. Désignant les aspects du travail qui requièrent des efforts importants, les demandes du travail entraînent un processus de régulation énergétique et nuisent à la santé psychologique au travail des personnes (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2007). A l'inverse, susceptibles de réduire les demandes du travail, de faciliter l'atteinte des objectifs de travail, ou de stimuler le développement personnel, les ressources du travail initient un processus de régulation motivationnelle et favorisent l'engagement au travail (Bakker et al., 2007). Ainsi, ces deux mécanismes de régulation (énergétique et motivationnelle) sont distincts, mais interdépendants pour comprendre ce qui favorise ou ce qui nuit à la santé psychologique au travail. Malgré son apport incontestable dans la compréhension de la santé psychologique au travail, le modèle DRT ne permet pas de comprendre comment les personnes font pour « refaire le plein d'énergie » et pour maintenir leur bonne santé psychologique malgré la présence d'agents stressants au travail ? Cette question nous a orientés vers la littérature sur la récupération et plus précisément, sur les expériences de récupération.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons aux expériences de récupération telles que le détachement psychologique, la relaxation, la maîtrise et le contrôle durant les congés. Mises de l'avant par les personnes pour restaurer leurs ressources énergétiques et maintenir leur bien-être psychologique malgré les situations stressantes, il est admis que les exercices de récupération constituent des ressources personnelles (Kinnunen et al., 2011). Par ailleurs, les ressources personnelles ont récemment été incorporées au sein du modèle DRT (e.g., Llorenz, Bakker, Schaufeli et Salanova, 2007). Plus précisément, les ressources personnelles réfèrent aux dispositions individuelles qui permettent aux personnes de mieux transiger avec leur environnement (Folkman, 1984 ; Salanova, Bakker et Llorens, 2006). Plusieurs ressources personnelles, telles le positivisme ou la résilience, considérées importantes pour la santé psychologique au travail en raison de leur caractère salutogène ont d'ailleurs été recensées (e.g., Bruchon-Schweitzer, 2002). Toutefois, puisque notre recherche porte sur les expériences de récupération, nous nous attarderons davantage à ces dernières.

Dans un premier temps, les conceptualisations théoriques liées aux exercices de récupération seront présentées dans la prochaine sous-section. Ensuite, des recherches empiriques destinées à approfondir les liens entre les exercices de récupération et certaines conséquences sur la santé des personnes, telles la fatigue et l'épuisement émotionnel, seront exposées.

### 2.5.2 Les expériences de récupération comme ressources personnelles

Si plusieurs travaux ont clairement établi les effets négatifs des demandes de travail élevées sur la santé et le bien-être des travailleurs, ce n'est que plus récemment que des études ont vu le jour sur l'importance de la récupération comme stratégie de protection face aux demandes du travail (Geurts et al., 2006; Sonnentag, Perrewe et Ganster, 2009). Il importe donc de s'attarder à la définition de la récupération.

La récupération désigne le processus par lequel les systèmes fonctionnels des personnes (e.g., les systèmes neuroendocriniens et cardiovasculaires) retrouvent leur niveau de base suite à une expérience stressante (Meijman et al., 1998) telle une charge quantitative

de travail élevée. La récupération peut être « interne » ou « externe ». La récupération est qualifiée « d'interne » lorsqu'elle survient durant le temps de travail en prenant une pause ou en changeant de tâche par exemple, ou « d'externe » lorsqu'elle survient à l'extérieur du travail (Geurts et al., 2006). Par ailleurs, il a été démontré que la récupération hors du travail, donc externe, serait cruciale pour la santé des travailleurs (Binnewies, Sonnentag et Mojza, 2009).

Les travaux de Sonnentag et collègue (2007) se sont d'ailleurs intéressés à comprendre comment la récupération externe pouvait s'effectuer de façon concrète chez les personnes. Leurs travaux ont permis de mettre en exergue quatre expériences susceptibles de favoriser la récupération externe des personnes : 1) le détachement psychologique, 2) la relaxation, 3) les expériences de maîtrise et 4) le contrôle durant les loisirs. Le détachement psychologique et la relaxation prennent assise dans le modèle ER (Meijman et al., 1998) tandis que les expériences de maîtrise et le contrôle durant les loisirs sont plutôt issus de la théorie CDR (Hobfoll, 1998). Ainsi, le modèle ER et la théorie CDR sont complémentaires et constituent les fondements théoriques des écrits sur les exercices de récupération (voir sections précédentes pour une description plus exhaustive des modèles ER et CDR).

Sonnentag et collègue (2007) proposent quatre expériences de récupération ayant le potentiel de restaurer les ressources affectives et régulatrices des personnes. La première expérience de récupération, le *détachement psychologique*, correspond au désengagement mental à l'égard du travail et ce, à l'extérieur des heures de travail (Sonnentag et al., 2005). Le détachement psychologique est plus que d'être simplement physiquement éloigné du travail. Il désigne le fait de ne plus penser au travail ni à ce qui y est relié. Certaines expressions comme « décrocher du travail » ou « décompresser » sont d'ailleurs communément utilisées pour faire référence au concept de détachement psychologique (Sonnentag et al., 2005). Le fait de décrocher mentalement permet de freiner les pensées liées au travail et, par le fait même, empêche un affaiblissement plus important des ressources affectives et régulatrices des personnes.

Une deuxième expérience de récupération, la *relaxation*, désigne un état caractérisé par une faible activation du système sympathique (Sonnentag et al., 2007). La relaxation peut

être le résultat de stratégies choisies de façon volontaire et délibérée telles la méditation ou le recours à des techniques de relaxation, ou involontairement comme la lecture, l'écoute de la musique, les promenades, etc.

Puis, un troisième exercice de récupération, les *expériences de maîtrise*, consistent à entreprendre, à l'extérieur des heures du travail, des activités représentant des défis ou offrant l'opportunité de développer de nouvelles compétences telles que les cours de langues ou la pratique d'un nouveau sport (Fritz et Sonnentag, 2006; Sonnentag et al., 2007). Bien que les expériences de maîtrise exigent des efforts, elles permettent néanmoins aux personnes de récupérer car elles sont distrayantes et mobilisent des ressources différentes que celles utilisées pour faire face aux demandes du travail. De plus, elles rendent également possible l'acquisition de nouvelles ressources susceptibles d'aider les personnes à mieux composer face aux demandes du travail (Hahn, Binnewies, Sonnentag et Mojza, 2001). Par exemple, il est possible que l'apprentissage d'une nouvelle langue puisse octroyer un sentiment d'efficacité qui lui, par conséquent, soit susceptible d'aider les personnes à mieux composer face aux demandes de travail.

Enfin, la quatrième expérience de récupération, soit le *contrôle durant les loisirs*, correspond au fait d'expérimenter de l'autonomie (Deci et al., 2000), mais à l'extérieur du travail. Ainsi, le contrôle lors des temps de loisirs désigne le fait qu'une personne soit en mesure de choisir les activités qui lui correspondent le mieux et de laisser de côté les expériences qui sont moins cohérentes avec ses préférences ou perçues comme stressantes. De plus, il est important que la personne puisse décider du moment et de la façon d'entreprendre ces activités. Tout comme les expériences de maîtrise décrites ci-haut, le contrôle durant les loisirs favorise également les sentiments d'efficacité personnelle et de compétence. Ces constats vont dans le même ordre d'idées que les travaux de Bandura (1997) qui admettent que, de façon générale, le bien-être est plus élevé chez les personnes qui ressentent un contrôle important dans les différentes sphères de leur vie (Bandura, 1997).

### 2.5.3 Liens empiriques entre les expériences de récupération et la santé psychologique au travail

Le lien entre les expériences de récupération et la santé psychologique des personnes a récemment capté l'attention de certains chercheurs. La prochaine section de ce chapitre vise donc à présenter certaines des conclusions tirées de différentes études sur le sujet.

Il a été démontré que la capacité de récupérer lors de brefs répit, tels les soirées ou les fins de semaines, serait associée à une augmentation du bien-être et de la performance au travail durant les journées suivantes (Cropley & Millward Purvis, 2003; Fritz et Sonnentag, 2005). Parmi les quatre expériences de récupération présentées ci-dessus, le détachement psychologique constituerait l'expérience de récupération la plus susceptible de favoriser le bien-être. Quelques études ayant notamment contribué à souligner l'importance du détachement psychologique seront exposées dans les prochains paragraphes.

Tout d'abord, selon Sonnentag et al. (2007), les expériences de récupération sont liées à des conséquences sur la santé des personnes. Menée auprès de 271 personnes dont 137 questionnaires provenant de milieux de travail différents (soit d'organisations administratives publiques, d'agences de voyages ou de commerces de détails), cette étude a mis en exergue le lien négatif entre les expériences de récupération et certaines conséquences précisées ci-dessous dont la fatigue des personnes (mesurée par le besoin de récupérer) et l'épuisement professionnel. Plus précisément, les participants ont complété un éventail de questionnaires portant sur les exercices de récupération, certaines demandes du travail (telles que la pression du temps, le nombre d'heures supplémentaires travaillées et l'ambiguïté de rôle), les stratégies de *coping*, la personnalité et le bien-être psychologique. Le bien-être psychologique a été mesuré à partir de six indicateurs soit : 1) les plaintes liées à la santé, 2) l'épuisement professionnel, 3) les symptômes dépressifs, 4) la satisfaction liée à la vie, 5) le besoin de récupérer, et 6) les problèmes de sommeil. Afin d'alléger le texte, nous présenterons seulement les résultats pertinents à notre recherche c'est-à-dire ceux qui concernent les liens entre les exercices de récupération et respectivement, la fatigue (mesurée par le besoin de récupérer) et l'épuisement professionnel.

Ainsi, les résultats des analyses dénotent des corrélations négatives entre les quatre expériences de récupération (soit le détachement psychologique, la relaxation, la maîtrise et le contrôle) et la fatigue (mesurée par le besoin de récupérer) qui s'échelonnent de  $-.24$  à  $-.52$ . Des corrélations négatives variant de  $-.25$  à  $-.56$  ont également été répertoriées entre ces quatre mêmes exercices de récupération et l'épuisement professionnel. Ces résultats démontrent donc que les personnes qui ont recours à des exercices pour récupérer à l'extérieur du travail ont tendance à être moins fatiguées et à être moins épuisées émotionnellement. De plus, il est intéressant de noter que le détachement psychologique est la stratégie de récupération qui présente la plus forte corrélation avec le besoin de récupérer ( $-.52$ ) et l'épuisement émotionnel ( $-.56$ ).

Une autre étude transversale de Kinnunen et collaborateurs (2011) s'avère particulièrement intéressante dans le sens où les chercheurs se sont intéressés à l'intégration de la récupération au modèle DRT. Ainsi, les chercheurs ont postulé que la récupération exercerait un effet de médiation entre les demandes du travail et la fatigue au travail.

Plus précisément, les demandes du travail ont été mesurées par les demandes temporelles, la complexité des prises de décision et le nombre d'heures supplémentaires travaillées par semaine. La fatigue au travail a été mesurée par deux échelles : 1) le besoin de récupérer et 2) l'épuisement émotionnel. Kinnunen et collègues (2011) reprennent par ailleurs la définition du besoin de récupérer énoncée par Jansen et collègues (2002) selon laquelle ce dernier représenterait le stade précoce d'un processus de tension à plus long terme susceptible de mener à de la fatigue prolongée, de la détresse ainsi qu'à des symptômes cardiovasculaires. L'épuisement émotionnel, quant à lui, représenterait un stade plus avancé de ce même processus. Ces conceptualisations vont dans le même sens que celles énoncées par Demerouti, Bakker, Vardakou, and Kantas (2003) selon lesquelles l'épuisement désignerait une forme extrême de fatigue survenant à la suite d'une exposition prolongée à des conditions de travail stressantes en termes d'intensité et de durée prolongées (cf. Aronson, Pines, et Kafry, 1983; Lee et Ashforth, 1993; Bakker et al., 2004). Ainsi, dans cette étude, la fatigue prolongée et l'épuisement professionnel ne sont pas distingués.

En résumé, les résultats de l'étude de Kinnunen (2011) menée auprès de 1052 employés issus de cinq organisations finlandaises de différents secteurs (affaires, technologies de l'information et des communications, hôtellerie, industrie du tourisme et éducation) confirment partiellement l'hypothèse postulée par les chercheurs. Ainsi, il a été trouvé que seul le détachement psychologique exercerait un effet de médiation total entre les demandes du travail et la fatigue. Kinnunen et coll. (2011) expliquent ces résultats en soulignant qu'il serait possible que le succès de la récupération soit davantage composé d'un regroupement d'exercices de récupération plutôt que par le recours à un seul et unique mode de récupération. Plus précisément, la contribution de cette étude évoque l'importance de s'intéresser à la globalité des exercices de récupération mis de l'avant par les travailleurs plutôt que de mettre l'accent sur l'utilisation d'une seule stratégie de récupération. Enfin, les chercheurs recommandent que d'autres études soient conduites sur la récupération avec comme fondement théorique, le modèle DRT.

Quelques études ont porté plus particulièrement sur les effets du détachement psychologique (Sonnetag et al., 2005; Flaxman et al., 2012; Sonnetag, Binnewies et Mojza, 2010). Par exemple, l'étude de Sonnetag et collègue (2005) démontre qu'un faible détachement psychologique en soirée contribue à augmenter la fatigue lors des journées de travail durant lesquelles la pression du temps était plus élevée. Plus précisément, ces résultats illustrent que lors des journées de travail où la pression du temps est davantage au rendez-vous, les personnes ont davantage tendance à éprouver de la difficulté à « décrocher » de leur boulot. À la lumière de ces résultats, les chercheurs ont émis l'hypothèse suivante : Serait-ce possible que la présence de pensées stressantes liées au travail freine le détachement psychologique et, par ricochet, augmente la fatigue des personnes ?

Dans un même ordre d'idées, la récente étude de Flaxman et al. (2012) a contribué à raffiner les conclusions des travaux de Sonnetag et al. (2005). Ainsi, les chercheurs ont souligné l'importance de la nature des pensées liées au travail dans la récupération lors des temps de loisirs. En effet, selon Flaxman et collègues (2012), certaines pensées liées au travail ne nuiraient pas nécessairement au détachement psychologique des travailleurs. Ce serait plutôt les *pensées ruminatives et négatives liées au travail* qui exerceraient un effet néfaste sur la capacité des personnes à se détacher psychologiquement de leur travail lors de

leurs moments de loisirs. Une autre étude, celle de Sonnentag et collaborateurs (2010), a également souligné que la difficulté des personnes à se détacher psychologiquement de leur travail lors des moments de loisirs prédirait l'apparition de l'épuisement émotionnel dans la prochaine année. Tout comme les travaux de Sonnentag et collaborateur (2005) et de Flaxman et collègues (2012), l'étude de Sonnentag et al., (2010) a contribué à mettre l'emphase sur les bénéfices du détachement psychologique des travailleurs sur la santé psychologiques des travailleurs.

Récemment, les études sur la récupération ont focalisé davantage sur le détachement psychologique comme stratégie de récupération. Pourtant, Kinnunen et collègues (2011) avancent que l'efficacité de la récupération est sans doute plus complexe que le recours à une seule stratégie de récupération, notamment le détachement psychologique, comme il en a été question dans les études présentées dans les paragraphes ci-dessus. En ce sens, ils suggèrent que le succès de la récupération serait davantage favorisé par un regroupement intégrant plusieurs types de récupération. Dans cette optique, notre étude traitera de la récupération mais d'une façon plus globale c'est-à-dire que les quatre expériences de récupération (détachement psychologique, relaxation, expérience de maîtrise et contrôle durant les loisirs) seront intégrées afin de mieux cerner leur apport sur la santé psychologique des travailleurs.

A notre connaissance, seule l'étude de Kinnunen et collaborateurs (2011) s'est intéressée simultanément à la récupération et au modèle DRT. Les auteurs suggèrent d'ailleurs, dans leurs pistes de recherches futures, que d'autres études soient menées sur la récupération avec le modèle DRT comme assise théorique. Notre recherche contribuera ainsi à l'essor des travaux sur le modèle DRT dans une perspective intégrative de la littérature sur la récupération.

Une autre contribution importante de notre étude réside dans le choix de notre échantillon de participants. En effet, aucune étude à ce jour n'a porté sur la compréhension du processus de récupération chez les PRH au Québec. Ainsi, notre étude permettra de jeter de la lumière sur les effets de la récupération sur la santé psychologique des PRH québécois à l'aide du modèle DRT. Ainsi, compte tenu des écrits théoriques et empiriques sur les



expériences de récupération, la fatigue et l'épuisement émotionnel abordés ci-dessus, nous formulons les hypothèses de recherche suivantes :

H7 : Les expériences de récupération (soit le détachement psychologique, la relaxation, les expériences de maîtrise et le contrôle durant les loisirs) sont négativement liées à la fatigue prolongée.

H8 : Les expériences de récupération (soit le détachement psychologique, la relaxation, les expériences de maîtrise et le contrôle durant les loisirs) sont négativement liées à l'épuisement émotionnel

H9 : La fatigue prolongée exerce un effet indirect dans la relation entre les expériences de récupération (soit le détachement psychologique, la relaxation, les expériences de maîtrise et le contrôle durant les loisirs) et l'épuisement émotionnel.

## 2.6 Bilan des connaissances, résumé des objectifs et des hypothèses de recherche

Jusqu'à aujourd'hui, la validité théorique et empirique des processus de régulation énergétique et motivationnelle du modèle DRT a été démontrée auprès de populations diverses. En effet, l'existence d'un processus d'altération de la santé psychologique (ou processus énergétique) pouvant mener vers l'épuisement professionnel et découlant de demandes de travail élevées a été confirmée (e.g., Bakker, et al., 2003, 2005; Demerouti et al., 2001; Hakanen et al., 2006; Llorens et al., 2006). Or, à notre connaissance aucune étude n'a intégré la variable « fatigue prolongée » au sein du processus de régulation énergétique du modèle DRT. Dans notre recherche actuelle, l'intégration de la variable « fatigue prolongée » au sein du processus de régulation énergétique du modèle DRT contribuera à jeter de la lumière sur la compréhension du développement de l'épuisement professionnel et ce, dans un contexte de travail où les exigences en termes de charge quantitative de travail s'avèrent importantes.

Aussi, l'existence d'un processus de régulation motivationnelle, émergeant de la présence de ressources de travail et conduisant à l'engagement au travail des personnes, a été corroborée dans plusieurs études (Bakker et al., 2005, 2007; Salanova et al., 2005; Hakanen et al., 2006; Schaufeli et al., 2004). D'ailleurs, les liens empiriques entre les caractéristiques de l'organisation du travail, à titre de ressources du travail, et l'engagement au travail des

personnes ont été relevés (Saks, 2006; Halbesleben, 2010). De plus, l'effet de médiation de l'engagement au travail dans la relation entre les ressources du travail et la santé psychologique a été relevé (Halbesleben, 2010). Cependant, peu d'études ont portées exclusivement sur la vigueur au travail (Shirom et al., 2006; Shirom et al., 2008a; Shraga et al., 2009) et aucune n'a examiné la présence d'un effet de médiation exercé par la vigueur au travail entre les ressources du travail et la santé psychologique. De plus, des études additionnelles sur les caractéristiques de l'organisation du travail et le modèle DRT ont été recommandées (Morgeson et al., 2012). Dans cette optique, notre étude contribuera à raffiner l'état des connaissances sur les caractéristiques de l'organisation du travail, faisant offices de « ressources du travail », au sein du processus de régulation motivationnelle et ce, à la lumière du rôle de la vigueur au travail.

Également, notre recherche actuelle poursuit une visée théorique intégrative dans le sens où elle combine les modèles DRT et ER. Par la complémentarité de ces modèles théoriques, notre recherche contribuera à approfondir la compréhension des effets de la récupération sur la santé psychologique des travailleurs. A notre connaissance, une seule recherche a été réalisée en s'appuyant sur ces deux mêmes modèles comme assises théoriques (Kinnunen et al., 2011). Par ailleurs, les auteurs ont suggéré l'apport de recherches additionnelles en intégrant ces deux modèles théoriques. De plus, ces mêmes chercheurs recommandent d'examiner la globalité des exercices de récupération mis de l'avant par les personnes. En ce sens, ils proposent que le succès de la récupération se ferait davantage par le regroupement de plusieurs types d'expériences de récupération (versus une seule stratégie). Ainsi, notre recherche s'est appuyée également sur cette dernière recommandation et s'assurera de traiter les expériences de récupération en les regroupant sous un seul et même facteur.

En somme, cette étude est composée de trois objectifs de recherche. D'abord, la présente recherche tente d'évaluer la validité du processus de régulation énergétique du modèle DRT en considérant l'effet de la charge de travail sur certaines conséquences psychologiques telles la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel des PRH québécois. Puis, la validité du processus de régulation motivationnelle du modèle DRT sera également examinée en tenant compte de l'effet protecteur de certaines ressources du travail sur l'épuisement émotionnel des PRH et ce, par l'intermédiaire de la vigueur au travail. Enfin,

cette recherche a comme troisième objectif d'évaluer l'effet de la récupération sur la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel des PRH. Le tableau 2.2 présente les objectifs de cette étude actuelle, les diverses hypothèses de recherche préalablement exposées dans ce chapitre ainsi que les constatations théoriques et empiriques qui ont orienté ces dernières.

En résumé, au plan théorique, la présente recherche permet une compréhension plus fine du développement de l'épuisement professionnel par le biais de la fatigue prolongée. L'état des connaissances sur l'épuisement professionnel est également enrichi par la contribution des expériences de récupération mis en exergue dans notre recherche. De plus, l'intégration des caractéristiques de l'organisation du travail, examinées comme vecteurs de la vigueur au travail, constitue un apport théorique intéressant à notre recherche. En effet, à la lumière des caractéristiques de l'organisation du travail, une compréhension accrue du processus motivationnel et du développement de l'épuisement professionnel est mise de l'avant. Enfin, l'assise théorique solide à partir de deux modèles théoriques, soit les modèles DRT et ER, constitue le dernier apport théorique non négligeable de la recherche actuelle.

Au plan méthodologique, la présente recherche permet de valider, auprès d'une population professionnelle, les propriétés psychométriques des traductions françaises de plusieurs instruments de mesure<sup>4</sup>. Aussi, le fait de recourir à un échantillon de PRH québécois permet de jeter de la lumière sur la réalité d'une population dont les exigences en termes de charge de travail sont de plus en plus élevées.

Au plan pratique, les connaissances acquises dans cette recherche sur le développement de l'épuisement professionnel et des facteurs contribuant à l'exacerber ou le ralentir tels la fatigue, les expériences de récupération et les caractéristiques de l'organisation du travail permettront d'étayer les interventions des praticiens œuvrant dans le domaine de la prévention des problématiques de santé psychologique au travail.

---

<sup>4</sup> Pour de plus amples informations sur les étapes de validation des propriétés psychométriques des échelles de mesure utilisées dans cette recherche, se référer aux chapitres 4 et 5 de cette thèse.

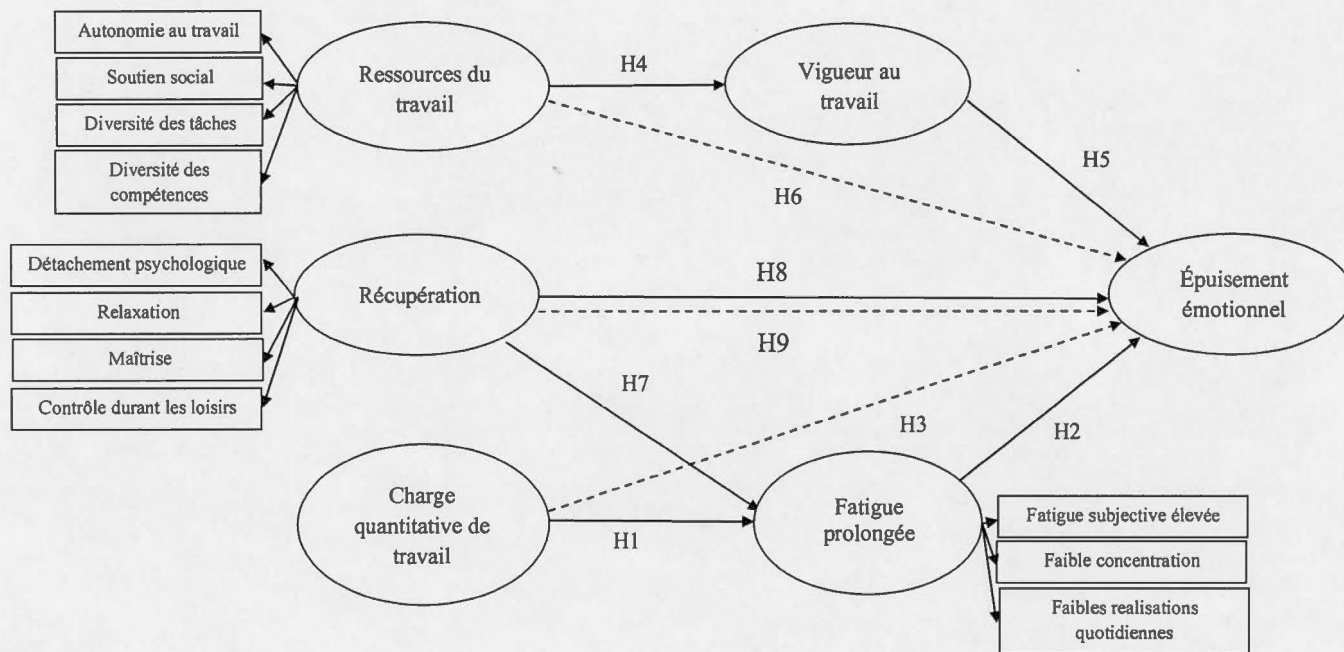
**Tableau 2.2**  
Sommaire des objectifs et des hypothèses de recherche

Objectifs et hypothèses de recherche	Constations théoriques et empiriques
<b>Objectif de recherche #1</b> : Accroître la compréhension des effets de la charge quantitative de travail sur la santé psychologique des PRH.	
H1 : La charge quantitative de travail est positivement liée à la fatigue prolongée.	<p><b>Constations théoriques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les études sur la fatigue s'appuient sur le modèle ER (Meijman et al., 1998);</li> <li>- le processus de régulation motivationnelle du modèle DRT postule que les demandes du travail induisent un mécanisme d'altération de la santé menant vers l'épuisement professionnel (Demerouti et al, 2001; Bakker et al., 2007);</li> <li>- il n'y a pas d'étude sur la fatigue avec le modèle DRT comme assise théorique.</li> </ul> <p><b>Constations empiriques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les demandes du travail (dont la charge) sont positivement liées à la fatigue au travail (Bultmann et al., 2002; Sluiter et al., 2003)</li> </ul>
H2 : La fatigue prolongée est positivement liée à l'épuisement émotionnel.	<p><b>Constations théoriques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les concepts de fatigue prolongée et d'épuisement émotionnel sont ambigus.</li> </ul> <p><b>Constations empiriques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fatigue est souvent mesurée par une échelle du besoin de récupérer.</li> <li>- il est démontré que la fatigue et le besoin de récupérer sont des concepts distincts (Jansen et al., 2002; Sonnentag et al., 2006)</li> </ul>
H3 : La fatigue prolongée exerce un effet indirect dans la relation entre la charge quantitative de travail et l'épuisement émotionnel.	<p><b>Constations empiriques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fatigue prolongée exerce un effet médiateur entre les demandes du travail et l'intention de quitter (Croon, 2004);</li> <li>- il est confirmé que les tensions psychologiques (mesurées par la fatigue et le besoin de récupérer) exercent un effet de médiation entre des demandes du travail et la perception de la santé (dont épuisement émotionnel) (Sluiter et al., 2003);</li> </ul>
<b>Objectif de recherche #2</b> : Évaluer les effets des ressources du travail sur la vigueur au travail et sur la santé psychologique des PRH.	

Objectifs et hypothèses de recherche	Constations théoriques et empiriques
H4 : Les ressources du travail sont positivement liées à la vigueur au travail.	<p><b>Constations théoriques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le processus de régulation motivationnelle du modèle DRT postule que les ressources du travail favorisent l'engagement au travail (Demerouti et al, 2001; Bakker et al., 2007);</li> <li>- la vigueur au travail apparaît avant le dévouement et l'absorption et plus d'études devraient s'y focaliser exclusivement (Shirom 2010).</li> <li>- Aucune n'étude qui s'intéresse à la vigueur exclusivement ne s'appuie sur le modèle DRT.</li> </ul> <p><b>Constations empiriques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il est trouvé que la dimension « absorption » de l'engagement au travail a une faible validité de construit (Nerstad et al., 2010; Gonzalez-Roma et al, 2006. Schaufeli et al., 2008);</li> <li>- il est démontré qualitativement que les ressources du travail sont des antécédents à la vigueur au travail (Shraga et al., 2009).</li> </ul>
H5 : La vigueur au travail est négativement liée à l'épuisement émotionnel.	<p><b>Constations empiriques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la vigueur au travail est positivement liée à la santé des personnes (Shirom et al., 2008);</li> <li>- des corrélations positives ont été trouvées entre la vigueur et l'épuisement émotionnel (Schaufeli et al., 2006; Schaufeli et al., 2008)</li> <li>- il est confirmé que la vigueur est positivement liée à la santé des personnes (Shirom et al., 2008) et négativement liée à différents marqueurs biologiques (Shirom et al., 2006)</li> </ul>
H6 : La vigueur au travail exerce un effet indirect dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel.	<p><b>Constations empiriques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il est démontré que l'engagement au travail exerce un effet médiateur entre les ressources du travail et la santé (Saks, 2006; Halbesleben, 2010).</li> </ul>
<b>Objectif de recherche #3 :</b> Approfondir les connaissances quant aux effets des expériences de récupération sur la santé psychologique des PRH.	
H7 : Les expériences de récupération sont négativement liées à la fatigue prolongée.	<p><b>Constations théoriques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les ressources personnelles sont intégrées au sein du modèle DRT (Llorenz et al., 2007);</li> <li>- les expériences de récupération sont des ressources personnelles (Kinnunen et al., 2011);</li> <li>- le modèle DRT ne permet pas de comprendre comment les personnes font le plein d'énergie;</li> <li>- Sonnentag et collègue (2007) conceptualisent quatre expériences de récupération (DP, RE, MA et CL);</li> </ul> <p><b>Constations empiriques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est démontré que les expériences de récupération sont liées négativement à la fatigue</li> </ul>

<b>Objectifs et hypothèses de recherche</b>	<b>Constations théoriques et empiriques</b>
	(mesurée par le besoin de récupérer) (Sonntag et al., 2007);
H8 : Les expériences de récupération sont négativement liées à l'épuisement émotionnel.	<b>Constations empiriques :</b> - Il est démontré que les expériences de récupération sont liées négativement à l'épuisement professionnel (Sonntag et al., 2007).
H9 : La fatigue prolongée exerce un effet indirect dans la relation entre les exercices de récupération et l'épuisement émotionnel.	<b>Constations empirique :</b> - Aucune étude n'a évalué l'effet indirect des expériences de récupération entre la fatigue et l'épuisement émotionnel.

Figure 2.1 Modèle de la thèse



## CHAPITRE III

### ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE ET ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

Ce troisième chapitre, scindé en quatre sections, présente la méthodologie ainsi que les résultats de notre étude préliminaire. Tout d'abord, la première partie exposera les buts et le déroulement de l'étude ainsi que le plan d'analyse. Puis, la seconde partie présentera la justification des instruments de mesures retenus pour notre étude ainsi que les résultats des analyses factorielles exploratoires. La troisième section affichera les statistiques descriptives et enfin, la quatrième et dernière section exposera les corrélations obtenues entre les variables.

#### 3.1 Buts et déroulement de l'étude préliminaire

Cette section expose le déroulement de l'étude préliminaire. Plusieurs arguments nous incitent à recourir à une étude préliminaire. Tout d'abord, le fait de recourir à une étude préliminaire nous permettra de nous assurer des qualités psychométriques des différentes échelles de mesure retenues pour notre recherche (van Teijlingen, Rennie, Hundley et Graham, 2001). En effet, la plupart des échelles de mesures choisies pour cette recherche n'ont pas été traduites ou validées en français. Bien que l'échelle de vigueur au travail ait été validée en français, elle l'a été auprès d'une population française et non québécoise (Schaufeli et al., 2003). A titre d'argument méthodologique, il nous importe de vérifier si cette mesure fonctionne bien auprès d'une population de répondants québécois. Aussi, en plus de nous permettre de nous assurer des qualités psychométriques des différentes échelles de mesure retenues pour notre recherche, cette étude préliminaire nous permettra également d'examiner si les données recueillies auprès d'un échantillon de convenance se distribuent normalement et si les relations entre les échelles sont adéquates.

Les prochaines sous-sections présenteront le déroulement de la collecte des données de cette étude préliminaire. Ainsi, la présentation des participants, la procédure de la collecte des données et certaines précautions mises de l'avant lors de la construction du questionnaire seront dévoilées.



### 3.1.1 Participants

Un échantillon de convenance par réseautage de 97 personnes sur le marché du travail a complété le questionnaire en ligne composé de plusieurs échelles. L'échantillon est composé de 68 (28,4%) hommes et de 37 (71,6%) femmes, deux personnes n'ont pas identifié leur sexe. Les âges des participants sont répartis comme suit : 3,1% (n = 3) de l'échantillon est âgé de 18 à 24 ans, 52,1% (n = 50) de 25 à 34 ans, 27,1% (n = 26) de 35 à 44 ans, 11,5% (n = 11) de 45 à 54 ans et 6,2% (n = 6) de 55 ans et plus.

Concernant leur occupation, tous les participants détiennent un emploi et 65% d'entre eux poursuivent des études en parallèle. De plus, les participants consacrent en moyenne 36,3 heures par semaine à leur emploi (écart type = 10,1), travaillent plus de dix heures consécutives 1,3 fois par semaine (écart type = 1,6) et dédie hebdomadairement 6,4 heures à leurs études (écart type = 13,2). Par rapport à leur style de vie, les personnes habitant seules représentent 17,9% (n = 17) de l'échantillon, celles en couple 55,3% (n = 53), celles chez leurs parents 1,6% (n = 1) et celles en colocation, 3,3% (n = 3). Enfin, 66,3% (n = 64) de l'échantillon est composé de parents.

#### 3.1.1.2 Les biais potentiels de l'échantillon de convenance et leur incidence sur la validité externe de notre étude

Bien que l'échantillon de participants de l'étude préliminaire soit composé de travailleurs parmi lesquels 65% poursuivent des études en parallèle, il est pertinent d'aborder la question de l'utilisation d'échantillons comprenant des étudiants.

En effet, une des limites souvent rapportée dans les études en psychologie concerne la question de la généralisation des résultats obtenus auprès d'un échantillon de participants homogène à la population générale, c'est-à-dire au « vrai monde ». Selon Mook (1983), cette préoccupation exagérée à l'égard de la généralisation externe peut parfois être préjudiciable puisqu'elle peut mener certaines recherches à ne pas être considérées, à tort. Par le fait, certaines recherches sont parfois disqualifiées puisque leurs résultats sont plus ou moins généralisables à l'externe alors que ces recherches ne visent pas, d'emblée, la généralisation

externe de leurs conclusions à un contexte plus réaliste, mais veulent simplement s'en tenir à comprendre les relations entre des construits théoriques.

Puisque qu'un des objectifs de notre étude préliminaire est d'évaluer la qualité psychométrique de la traduction française de différentes échelles de mesure, nous estimons qu'un échantillon composé de travailleurs dont une partie poursuit des études en parallèle ne pose pas d'inconvénient par rapport aux buts visés de notre étude. En outre, il importe de spécifier que certaines recherches détaillées ci-dessous ayant comparé les résultats obtenus à partir d'échantillons étudiants à ceux tirés d'échantillons professionnels ont souligné la similarité des résultats.

Plus spécifiquement, l'étude de Dipboye, Fromkin et Wiback (1975) a comparé la sélection de candidats évalués par deux groupes; l'un constitué d'étudiants, l'autre de gestionnaires. Bien que les étudiants aient évalué les candidats plus favorablement que les gestionnaires, les résultats ont démontré que les deux groupes ont tout de même ordonné les candidats de façon très semblable. Dans le même sens, l'étude plus récente de Fox, Spector et Miles (2001) sur les comportements contreproductifs au travail a également trouvé que les résultats obtenus auprès d'un échantillon d'étudiants étaient très similaires à ceux tirés d'un échantillon non étudiant. Également, certains sujets d'études se prêtent plus facilement à la généralisation des résultats obtenus auprès d'étudiants. Par exemple, selon Mathieu, Martineau et Tannenbaum (1993), le recours à des étudiants pour comprendre les processus d'apprentissage se généraliserait sans problème à une cohorte de travailleurs puisque les processus d'apprentissage sous-jacents seraient analogues chez ces deux groupes. De la même manière, les variables de notre étude (p.ex. : charge de travail, fatigue, épuisement émotionnel, expériences de récupération, ressources du travail, vigueur au travail,...) se prêtent autant à des personnes sur le marché du travail qu'à des étudiants. Il nous apparaît donc peu inquiétant que notre échantillon, doté de travailleurs qui mènent en même temps des études, modifie substantiellement la nature des résultats et nuise à la validité externe.

Dans un même ordre d'idées, certaines limites sont souvent associées à l'utilisation d'échantillons de convenance; entre autres, la représentativité de l'échantillon peut parfois nuire à la généralisation externe des résultats (Dooley et Lindner, 2003). Cette limite sera abordée dans le chapitre sur la discussion des résultats.

### 3.1.2 Procédure

Une cinquantaine de personnes ainsi qu'un groupe d'étudiants inscrits au programme de certificat en ressources humaines de l'UQÀM ont été sollicités par courriel pour participer à notre étude. Dans le courriel, une description de la recherche ainsi que le formulaire de consentement étaient exposés (*voir* appendice A). L'anonymat et la confidentialité des données y étaient aussi mis en évidence. Le fait de ne pas occuper d'emploi constituait le seul critère d'exclusion à cette recherche. Le lien électronique pour accéder au questionnaire en ligne était précisé et les participants étaient libres de s'y rendre ou non. Donc, seuls les répondants qui ont accepté de participer à l'étude en cliquant délibérément sur le lien Internet pouvaient accéder au questionnaire en ligne (*voir* appendice B).

### 3.1.3 Précautions considérées lors de la construction du questionnaire

#### 3.1.3.1 Traduction

Étant donné que l'échantillon de répondants est francophone, la plupart des échelles ont été traduites de l'anglais vers le français, hormis les échelles d'épuisement émotionnel et de vigueur au travail puisque nous avons en notre possession les versions déjà traduites en français et validées respectivement de Blais, Richer, Lachance et Dulude (1991) et de Schaufeli et Bakker (2003).

Pour procéder à la traduction adéquate d'instruments de mesure en psychologie, plusieurs méthodes de traduction sont disponibles dont notamment les méthodes de traduction traditionnelle, par comité et inversée (Vallerand, 1989). La méthode de traduction *traditionnelle* s'effectue par le chercheur qui, seul, s'investit dans la traduction de l'instrument de mesure. Quant à la méthode de traduction *par comité*, elle met en jeu plusieurs personnes au sein d'un comité qui discutent entre elles des contenus de la traduction. Concernant la méthode de traduction *inversée*, elle s'opère généralement selon les étapes suivantes : 1) traduction de la version originale (vo) de la mesure vers la langue désirée par une personne bilingue, 2) traduction par une seconde personne bilingue de la version obtenue en 1) vers la langue de la vo sans l'aide de la vo, et 3) comparaison de la

version obtenue en 2) et de la  $\gamma_0$  afin de s'assurer de la justesse de la traduction vers la langue désirée.

Les méthodes de traduction traditionnelle et par comité peuvent induire des biais linguistique et de compréhension du chercheur (Brislin, Lonnen et Thorndike, 1973). Bien que la méthode par comité réduise davantage ces biais que celle du chercheur seul, elle ne peut les faire disparaître complètement (Vallerand, 1989). Pour ces raisons, nous avons privilégié la méthode de traduction inversée afin de maximiser la qualité de la traduction. Ainsi, une traduction vers le français des échelles de mesure en anglais, puis par la traduction vers l'anglais des échelles traduites en français par une seconde personne ont été effectuées. Enfin, une comparaison des versions en anglais nous a permis d'ajuster certains détails aux versions traduites en français.

### 3.1.3.2 Variance commune entre les méthodes

Dans les recherches en psychologie, l'utilisation de mesures auto-rapportées prête le flanc au biais de variance commune. Le biais de variance commune consiste en une variance qui provient de la méthode de mesure plutôt que des construits représentés par les mesures (Podsakoff, MacKenzie et Podsakoff, 2003), ce qui a pour conséquence de gonfler les corrélations entre certains construits plus qu'elles ne devraient l'être. Il existe certaines procédures pour diminuer le biais de variance commune entre les méthodes (Podsakoff et collègues, 2003).

Dans notre étude, certaines précautions ont été prises pour diminuer le biais de variance commune entre les méthodes. Elles sont de l'ordre de trois. Premièrement, la protection de l'anonymat des répondants et la directive émise à l'effet qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses dans les directives préalables à la complétion du questionnaire vise à encourager l'honnêteté des participants. Nous sommes portés à croire que ces directives contribueront à réduire les biais d'acquiescence, de désirabilité sociale ainsi que la tendance des participants à répondre en fonction de leurs perceptions des buts désirés des chercheurs. Le *biais d'acquiescence* désigne la propension des participants à

répondre de façon être en accord (ou en désaccord) aux énoncés du questionnaire (Podsakoff et al., 2003). La *désirabilité sociale* correspond au besoin d'être socialement approuvé et accepté (Podsakoff et al., 2003). De fait, le biais de désirabilité sociale peut inciter les participants de façon à se montrer sous un meilleur jour que dans la réalité.

Deuxièmement, les formats des différentes échelles de réponses du questionnaire, conformes à celles des versions originales des mesures, sont variées (p.ex. : échelles Likert, graduées, échelles sémantiques) ce qui diminue le biais lié aux échelles de mesures (« *common scale format* » en anglais).

Troisièmement, les ancrages des différentes échelles de réponses de notre questionnaire sont conformes aux échelles originales. Les ancrages de notre questionnaire sont variés. Par exemple, dans certains cas, tous les ancrages d'une même échelle de réponses sont précisés par un chiffre et une expression comme dans l'exemple suivant : « 1 = *fortement en désaccord* ». Dans d'autres cas, seulement les ancrages aux extrémités des échelles de réponses sont dotés d'une expression ou d'un chiffre. Parfois, certains ancrages incitent les participants à se positionner face à chacun des énoncés en fonction du degré d'accord (p.ex. : « *fortement en accord* », « *fortement en désaccord* »,...), d'une fréquence (p.ex. : « *jamais* », « *quelques fois* »), ou de choisir entre « *oui, c'est vrai* » ou « *non, c'est faux* ». Selon Podsakoff et collègues (2003), cela permet de réduire le biais liés aux ancrages des échelles (« *common scale anchor* » en anglais).

#### 3.1.4 Le plan d'analyse

Suite à la cueillette des données, nous avons procédé à des analyses statistiques à l'aide du logiciel MPlus (Muthén et Muthén, 1998-2010). Notre choix s'est arrêté sur ce logiciel en raison du fait que MPlus, par rapport à d'autres logiciels d'analyse de données comme SPSS par exemple, offre l'avantage de tenir compte des erreurs de mesure au niveau des analyses factorielles exploratoires (AFE) et qu'il présente également les indices d'ajustement.

Plus précisément, les analyses statistiques pour les fins de notre recherche ont porté sur : 1) les trois variables indépendantes suivantes : les ressources du travail, les expériences de récupération et la charge quantitative du travail, 2) les deux variables médiatrices suivantes : la vigueur au travail et la fatigue prolongée, et enfin 3) la variable dépendante suivante : l'épuisement émotionnel. Les différentes mesures des variables seront présentées de façon exhaustive dans la prochaine section.

### 3.2 Les échelles de mesures

Cette section présente et justifie le choix des échelles de mesure retenues pour chacune des variables indépendantes, médiatrices et dépendante.

En premier lieu, la justification des instruments de mesure liés aux variables indépendantes sera présentée. Notre étude compte trois variables indépendantes. La première variable indépendante, les « ressources du travail », est un facteur de second ordre composé de six échelles dont notamment les trois échelles d'autonomie (soit l'autonomie liée aux méthodes, à la séquence et aux critères du travail) de Breugh (1985) ainsi que les trois échelles de soutien social, de diversité des tâches et de diversité des compétences de Morgeson et collègue (2006). La deuxième variable indépendante, les « expériences de récupération », est également un facteur de second ordre et est constituée des quatre échelles suivantes : 1) le détachement psychologique, 2) la relaxation, 3) le contrôle pendant les loisirs et 4) la maîtrise de Sonnentag et collaborateur (2007). La troisième et dernière variable indépendante, la « charge quantitative du travail », est un facteur de premier ordre et est mesurée par une seule échelle, soit l'échelle de charge quantitative du travail de Kristensen, Bjorner, Christensen et Borg (2004).

En deuxième lieu, la justification des échelles de mesure liées aux variables médiatrices sera exposée. Notre étude compte deux variables médiatrices. La première variable médiatrice, la « vigueur au travail », est un facteur de premier ordre et se mesure par l'échelle de vigueur au travail de Schaufeli et Bakker (2003). La deuxième variable médiatrice, la « fatigue prolongée », est un facteur de second ordre composé des trois échelles suivantes : 1) une fatigue subjective élevée, 2) une faible concentration et 3) des faibles

réalisations quotidiennes. En dernier lieu, la justification de la variable dépendante sera traitée. Notre étude ne compte qu'une seule variable dépendante. En effet, l'épuisement émotionnel, facteur de premier ordre, est mesuré par l'échelle de Maslach, Jackson et Leiter (1996) traduite en français par Blais et collaborateurs (1991).

Ensuite, la structure factorielle de chacune des échelles sera examinée à partir d'AFE. L'AFE vise à faire émerger la structure factorielle des différentes échelles et à vérifier la qualité de l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques (Netemeyer, Bearden et Sharma, 2003). Pour statuer de l'ajustement d'un modèle aux données collectées sur le terrain, il est important d'avoir recours à certains indices d'ajustement. Les indices d'ajustement les plus couramment utilisés en modélisation par équations structurelles sont les suivants (Tabachnick et Fidell, 2001):

- le **Chi-Deux** ( $\chi^2$ ) est un indice d'ajustement indiquant que le modèle théorique reproduit convenablement les données recueillies. Très sensible à la taille de l'échantillon, le  $\chi^2$  peut parfois détecter des différences significatives malgré le fait que le modèle reproduise adéquatement les données empiriques. Il est donc préférable que sa valeur soit la plus faible possible. Ainsi, un  $\chi^2$  non significatif ( $p > ,05$ ) indique que le modèle reproduit bien les données récoltées sur le terrain;
- le **Comparative Fit Index** (CFI; Bentler, 1988) est un indice d'ajustement qui performe bien même auprès d'échantillons de petites tailles (Tabachnick et Fidell, 2007). Les valeurs de CFI peuvent s'étaler de 0 à 1,0. Ainsi, plus elles se rapprochent de 1,0, plus le modèle est bien ajusté. Des valeurs supérieures à ,90 sont satisfaisantes et indiquent que le modèle théorique s'harmonise bien aux données amassées lors de notre collecte (Hu et Bentler, 1999);
- le **Root Mean Square Error of Approximation** (RMSEA) est l'un des indices d'ajustement les plus informatifs (Diamantopoulos et Siguaw, 2000) dans le sens où sa parcimonie permet de choisir le modèle avec le nombre le plus restreint de paramètres. Selon MacCallum, Brown et Sugawara (1996), le RMSEA confère un bon ajustement du modèle aux données lorsque ses valeurs sont inférieures à ,08. Toutefois, plus récemment, certains auteurs influents dans le domaine s'entendent

pour préconiser un point de coupure moins élevé, donc plus stricte, que le traditionnel ,08. Par exemple, Hu et collègue (1999) proposent un seuil de ,06 et Steiger (2007) de ,07;

- le *Standardized Root Mean square Residual* (SRMR) permet d'attester d'une bonne adéquation entre le modèle théorique et les données empiriques (Diamantopoulos et al., 2000) lorsque ses valeurs sont inférieures à ,05. En plus du CFI et du RMSEA, Hu et collègue (1999) suggèrent d'inclure le SRMR aux indices d'ajustement.

Au-delà de l'examen de l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques, d'autres informations statistiques sont nécessaires pour bien évaluer les différents construits. En effet, l'évaluation des valeurs des contributions factorielles (« *factor loadings* » en anglais), des erreurs de mesure, des tests  $\tau$  de Student et du carré des contributions factorielles ( $R^2$ ) permettent d'apprécier la validité convergente des construits. Puisque la variance d'un facteur latent est fixée à 1, il est important de s'assurer que les contributions factorielles ( $\lambda_i$ ) soient supérieures à ,50 (préférentiellement supérieures à ,70) et que les erreurs de mesure ( $\delta_i$ ) soient inférieures à ,50 pour chaque énoncé. De plus, il est préférable que le  $R^2$  soit supérieur à ,50. Le  $R^2$  correspond au pourcentage de la variance d'un énoncé attribuable à la variable latente et permet d'illustrer la qualité du lien entre un énoncé et le facteur latent. Également, le test  $\tau$  de Student permet de statuer que le lien entre chaque énoncé et le construit est significatif lorsque la valeur obtenue est supérieure à 1,96 au seuil de signification de ,05.

Enfin, l'examen de la fiabilité de chacune des variables latentes, à partir du coefficient  $\rho$  et de la variance expliquée est requis. Il est admis que les valeurs des coefficients  $\rho$  et des pourcentages de variance expliquée doivent respectivement être supérieures à ,70 et ,50.

Les prochaines sous-sections exposeront les solutions standardisées et complètes pour chaque variable examinée dans notre étude. Ainsi, les indices d'ajustement ( $\chi^2$ , CFI, RMSEA, SRMR), les coefficients  $\rho$  ainsi que le pourcentage de variance expliquée ( $R^2$ ) seront rapportés pour chaque variable de notre modèle.



### 3.2.1 Les variables indépendantes (VI)

La sous-section suivante présente la justification des variables indépendantes suivantes : 1) les ressources du travail, 2) les exercices de récupération et 3) la charge quantitative du travail. Pour chacune des variables indépendantes, la justification des échelles ainsi que les solutions standardisées et complètes pour chaque variable de notre étude seront dévoilées.

#### 3.2.1.1 Les ressources du travail

Tel qu'expliqué précédemment, dans le cadre de notre recherche, la variable « ressources du travail » est conceptualisée par différentes caractéristiques du travail. Parmi les différentes échelles de caractéristiques du travail existantes, la mesure *Work Design Questionnaire* (WDQ; Morgeson et al., 2006) a été retenue pour notre étude. Cette mesure a été construite dans le but de pallier à certaines faiblesses identifiées dans les mesures de caractéristiques du travail couramment utilisées, notamment les échelles *Job Diagnostic Survey* (JDS : Hackman et al., 1980) et *Multimethod Job Design Questionnaire* (MJJDQ : Campion et al., 1985).

Selon Parker et collaborateurs (2001), l'échelle JDS se restreint à un éventail trop limité de caractéristiques du travail et recèle des propriétés psychométriques lacunaires dont notamment la faible consistance interne de ses cinq échelles qui sont : la diversité des compétences, l'identité à la tâche, la signification de la tâche, l'autonomie et la rétroaction par la tâche. D'ailleurs, la méta-analyse de Taber et Taylor (1990) a résumé les coefficients de consistance interne des différentes échelles de la mesure JDS et les valeurs des alphas se situent entre ,65 et ,70 avec une moyenne de ,68 lui conférant effectivement une consistance interne discutable.

Élaborée pour améliorer la JDS, la mesure MJJDQ couvre 70 caractéristiques du travail qui sont regroupées selon quatre catégories de caractéristiques : les caractéristiques motivationnelles, mécaniques, biologiques et perceptuelles-motrices. Bien que la mesure MJJDQ offre la possibilité de mesurer un plus grand nombre de caractéristiques que la JDS, la MJJDQ souffre toutefois de certaines faiblesses dont une mauvaise conceptualisation. Entre

autres, il a été trouvé que la MJDQ capturerait plutôt 10 facteurs au lieu des 4 facteurs proposés par les auteurs (Edwards, Sculley et Brtek, 1999).

En raison des lacunes citées ci-dessus, nous avons opté pour l'échelle WDQ en raison de la qualité de ses propriétés psychométriques. Ainsi, la mesure WDQ met en exergue quatre catégories distinctes de caractéristiques du travail : 1) les caractéristiques liées aux tâches (« *task characteristics* » en anglais), 2) les caractéristiques liées aux connaissances (« *knowledge characteristics* » en anglais), 3) les caractéristiques sociales (« *social characteristics* » en anglais) et enfin, 4) les caractéristiques liées au contexte (« *contextual* » en anglais). Les quatre catégories ainsi que les caractéristiques du travail qui y sont associées ont été respectivement définies et identifiées dans la section précédente.

Afin d'en arriver à cette structure, les auteurs ont parcouru la littérature sur les caractéristiques du travail des trente dernières années afin de relever les caractéristiques du travail clés. Au total, 107 caractéristiques ont été identifiées et réparties selon l'homogénéité de leur contenu. Ce processus de triage a ainsi mené à 21 caractéristiques du travail distinctes regroupées selon les quatre catégories citées ci-dessus. Pour élaborer les énoncés des différentes caractéristiques du travail, les auteurs se sont appuyés sur des énoncés déjà existants. Par la suite, les chercheurs ont fait appel à des étudiants en administration afin que ces derniers interrogent et administrent le questionnaire à une personne de leur entourage occupant un emploi à temps plein depuis au moins 10 ans. Au total, 540 personnes occupant 243 types d'occupations différents ont été interrogées et soumises à la passation du WDQ. En somme, la validation à partir d'une analyse factorielle confirmatoire fait état d'une structure en 21 facteurs ( $\chi^2/dl = 1,92$ ,  $p < ,001$ ; RMSEA = ,04; CFI = ,91; SRMR = ,06). De plus, les 21 facteurs présentent des coefficients alphas qui oscillent entre ,80 et ,95, sauf pour l'échelle d'ergonomie ( $\alpha = ,64$ ), ce qui démontre ainsi une consistance interne satisfaisante de l'ensemble des échelles du WDQ.

Munie de 21 échelles distinctes, la WDQ peut s'adapter à n'importe quel milieu de travail ou type d'emploi. Parmi les 21 échelles de l'outil, nous avons retenu les 6 échelles de caractéristiques du travail suivantes : l'autonomie liée aux méthodes de travail (3 items), l'autonomie liée à la séquence de travail (3 items), l'autonomie liée aux critères du travail (3

items), le soutien social (5 items), la diversité des tâches (4 items) ainsi que la diversité des compétences (4 items) pour différentes raisons.

Tel qu'expliqué précédemment, plusieurs raisons ont guidé notre choix vers ces échelles. Entre autres, notre échantillon de participants étant hétérogène puisque les répondants proviennent d'organisations et de fonctions différentes, il nous est apparu crucial de choisir des caractéristiques du travail suffisamment générales et susceptibles de se prêter à n'importe quel type d'emploi ou organisation. Aussi, l'autonomie au travail étant la caractéristique du travail la plus étudiée (Morgeson et al., 2006) et fortement corrélée à plusieurs conséquences personnelles dont la motivation et la santé des personnes (Gagné et al., 2005), nous avons estimé l'intégration d'une échelle d'autonomie au travail comme primordiale à notre recherche. Également, le soutien social étant central dans les études sur le bien-être au travail, (Ryan et al., 2001), il nous est apparu tout aussi justifié d'ajouter une échelle de soutien social. Enfin, lorsque les personnes ont la possibilité d'exercer différentes tâches et compétences au sein de leurs fonctions, il nous apparaît possible que la récupération soit favorisée chez ces personnes. En effet, en changeant de tâche ou de compétence, de nouveaux systèmes fonctionnels sont sollicités par les personnes. Ainsi, l'intégration des échelles de diversité des compétences et de diversité des tâches nous a semblé bien pertinente.

#### Les échelles d'autonomie au travail

Les premiers travaux sur l'autonomie ont défini ce concept comme le degré de liberté et d'indépendance détenu par une personne à l'égard de ses tâches (Hackman et al., 1975). Une conceptualisation enrichie de l'autonomie a aussi été proposée par Breugh (1985) et désigne le degré auquel un emploi permet aux personnes d'avoir une liberté, une indépendance et une discrétion vis-à-vis des méthodes de travail, de la séquence de travail ainsi que des critères par rapport auxquels leur performance de travail sera évaluée. Pour les fins de notre étude, la conception élargie de l'autonomie au travail de Breugh (1985) est retenue. Ainsi l'autonomie au travail sera mesurée par les trois échelles suivantes : 1) l'autonomie liée aux méthodes de travail, 2) l'autonomie liée à la séquence du travail et, 3) l'autonomie liée aux critères du travail. Les propriétés psychométriques obtenues lors de la validation des échelles WDQ permettent d'attester de la fiabilité des échelles. En effet, les

trois échelles d'autonomie présentent respectivement des coefficients alphas de ,85, de ,85 et de ,88 démontrant ainsi une consistance interne excellente car elles surpassent largement le seuil requis de ,70. Les indices d'accords interjuges ( $r_{wg}$ ) (.76, ,84 et ,79) et intra-classe (ICC) (.53, ,46 et ,44) permettent de statuer que la fidélité des trois échelles est adéquate. Ici, chaque échelle d'autonomie est constituée de trois énoncés d'après lesquels les répondants doivent signifier leur degré d'accord selon une échelle en cinq points de type *Likert* (1 = « *Tout à fait en désaccord* » et 5 = « *Tout à fait en accord* »). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé indique une autonomie élevée, un score faible dénote une autonomie faible.

#### Structure factorielle des échelles d'autonomie au travail

Puisque nous utilisons les trois échelles suivantes : 1) l'autonomie liée aux méthodes de travail (AM), 2) l'autonomie liée à la séquence du travail (AS) et, 3) l'autonomie liée aux critères du travail (AC) pour mesurer l'autonomie au travail, une AFE a été conduite sur chacune de ces échelles. Ainsi, les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$  obtenues pour chacun des énoncés qui composent les trois échelles d'autonomie au travail sont adéquates, sauf pour l'énoncé AC1 dont l'erreur de mesure de ,65 surpasse le seuil maximal de ,50 et dont le coefficient de saturation est faible (.58) (*voir* tableau 3.1). Nous avons toutefois conservé l'énoncé AC1 malgré ce fait puisque le retrait de cet énoncé réduirait l'échelle AC à seulement deux items ce qui poserait un problème de l'identification du modèle. De plus, les différents indices d'ajustement (RMSEA, CFI et SRMR) sont satisfaisants pour les trois échelles d'autonomie. Enfin, les coefficients  $\rho^2$  (.90, ,87 et ,79) et les pourcentages de variance expliquée (75%, 69% et 56%) confirment la solidité factorielle des trois échelles d'autonomie AM, AS et AC respectives.

Tableau 3.1

AFE des échelles d'autonomie au travail

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Autonomie liée aux méthodes de travail (AM)</b>				
Je suis en mesure de choisir la façon de faire mon travail (les procédures à utiliser). (AM1)	,83	,29	,69	21,43
Je suis libre de choisir la/les méthodes à utiliser pour réaliser mon travail. (AM2)	,94	,11	,88	31,50
On me permet de faire mon travail librement. (AM3)	,81	,33	,66	19,45
Coefficient $\rho$	,90	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,75	CFI	,99	
		SRMR	,001	
<b>Autonomie liée à la séquence du travail (AS)</b>				
Mon travail est tel que je peux décider quand faire des activités particulières. (AS1)	,74	,44	,55	13,60
J'ai un certain contrôle sur la séquence de mon travail (dans quel ordre faire les choses). (AS2)	,84	,28	,71	18,92
J'ai le contrôle sur la planification de mon travail (quoi faire à quel moment). (AS3)	,88	,21	,77	21,21
Coefficient $\rho$	,87	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,69	CFI	,99	
		SRMR	,001	
<b>Autonomie lié aux critères du travail (AC)</b>				
On me permet de modifier la façon de faire mon travail. Je peux mettre l'accent sur certains aspects de mon travail et mettre moins d'emphase sur d'autres aspects. (AC1)	,58	,65	,34	7,44
Je suis en mesure de modifier mes objectifs (ce que je suis sensé accomplir). (AC2)	,81	,33	,66	11,92
J'ai un certain contrôle sur ce que je suis sensé accomplir. (AC3)	,82	,31	,67	12,12
Coefficient $\rho$	,79	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,56	CFI	,99	
		SRMR	,001	

### L'échelle du soutien social

Il est reconnu que le soutien social constitue un élément majeur contribuant au bien-être des personnes au travail (Wrzesniewsky, Dutton et Debebe, 2003) particulièrement pour les emplois stressants. L'échelle du soutien social retenue pour notre étude intègre les conceptualisations du soutien social de Sims et collègues (1976) et celle de Karasek et collègues (1998). La première conception du soutien social met l'emphase sur les opportunités de créer des liens amicaux au travail et la seconde, traite du soutien social de la part des superviseurs et des collègues. Développée et validée par Morgeson et collègue (2006), les propriétés psychométriques de cette nouvelle échelle du soutien social sont très satisfaisantes telles que le traduisent les différents indices de fiabilité. Par exemple, les coefficients de consistance interne alpha de ,82, d'accord interjuges de ,91 et intra-classe de ,29 sont tout à fait convenables. Ainsi, les répondants doivent se positionner aux cinq énoncés de l'échelle du soutien social selon une échelle en cinq points de type *Likert* (1 = « *Tout à fait en désaccord* » et 5 = « *Tout à fait en accord* »). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à l'échelle se traduit par un soutien social élevé. À l'inverse, un score bas à l'échelle indique que le soutien social dont bénéficie la personne au travail est faible.

### Structure factorielle de l'échelle du soutien social

A titre exploratoire, nous avons mené une AFE sur l'échelle de soutien social de Morgeson et al. (2006) traduite en français. Suite à cette étape, deux énoncés ont dû être retranchés de l'échelle de soutien social car leurs erreurs de mesure, affichant des valeurs de ,85 et de ,50, n'étaient pas inférieures au seuil de ,50 requis. L'analyse des items posant problème nous porte à croire que l'item « *Mon superviseur est préoccupé par le bien-être des gens qui travaillent pour lui/elle* » force les répondants à se positionner, d'une part, face à un concept plutôt abstrait (soit celui de la préoccupation), et d'autre part, face à un concept abstrait qui, de surcroît, est présent chez une autre personne. De plus, bien qu'un superviseur soit préoccupé par le bien-être de ses employés, cela n'implique pas nécessairement que les répondants se sentent soutenus. Quant à l'item « *J'ai l'opportunité de me faire des amis proches dans mon travail* », le concept « d'amis proches » est confus et semble s'écarter du soutien social. Ainsi, les trois items restants caractérisent bien le soutien social tel que le

démontre leurs valeurs rapportées dans le tableau 3.2. En effet, les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré, des tests  $\tau$  et des différents indices d'ajustement (RMSEA, CFI et SRMR) sont satisfaisants. De plus, l'échelle de soutien social à trois items présente un coefficient  $\rho$  de ,86 ainsi qu'une variance expliquée de 67%.

**Tableau 3.2**  
AFE de l'échelle du soutien social

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Soutien social (SS)</b>				
Les gens avec qui je travaille s'intéressent à moi. (SS1)	,72	,47	,52	12,63
J'ai l'opportunité de rencontrer d'autres personnes au travail. (SS2)	,85	,27	,72	18,10
J'ai la chance de connaître d'autres personnes au travail. (SS5)	,86	,24	,74	18,99
Coefficient $\rho$	,86	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,67	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note.* Les items suivants : *Mon superviseur est préoccupé par le bien-être des gens qui travaillent pour lui/elle* (SS3) et *J'ai l'opportunité de me faire des amis proches dans mon travail* (SS4) ont été retranchés des échelles.

#### L'échelle de la diversité des tâches

Telle qu'élaborée par Morgeson et collègue (2006), la diversité des tâches correspond au degré auquel un emploi permet aux personnes de performer un large éventail de tâches dans l'exercice de leurs fonctions. La possibilité d'exercer des tâches variées est susceptible d'accroître l'intérêt des personnes à l'égard de leur emploi (Sims, et al., 1976). L'échelle de diversité des tâches élaborée par Morgeson et collègue (2006) est munie de quatre énoncés selon lesquels les participants doivent signifier leur degré d'accord selon une échelle en cinq points de type *Likert* (1 = « *Tout à fait en désaccord* » et 5 = « *Tout à fait en accord* »). Le

score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à cette échelle indique que le répondant est impliqué dans différentes tâches dans le cadre de son emploi alors qu'un score faible correspond au fait que le répondant est soumis à un éventail plus limité de tâches. La validation de l'échelle de diversité des tâches par Morgeson et collègue (2006) permet de rendre compte de la solidité factorielle de sa structure. Ainsi, les valeurs des coefficients de consistance interne, d'accord interjuges et intrajuges qui sont respectivement de ,95, ,91 et ,34 confirment la fiabilité de cette échelle.

#### Structure factorielle de l'échelle de la diversité des tâches

A titre exploratoire, nous avons mené une analyse factorielle sur l'échelle de diversité des tâches abordée dans le paragraphe précédent. Ainsi, les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré, des tests  $\tau$  et des indices d'ajustement (RMSEA, CFI et SRMR) telles que rapportées dans le tableau 3.3 confirment la qualité des propriétés psychométriques de l'échelle. La structure du facteur de diversité des tâches présente un coefficient  $\rho$  de ,92 et une variance expliquée de 72%.

**Tableau 3.3**  
AFE de l'échelle de diversité des tâches

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Diversité de tâches (DT)</b>				
Mon travail implique une grande variété de tâches. (DT1)	,80	,35	,64	19,31
Mon travail consiste à exécuter une variété de tâches. (DT2)	,88	,21	,77	31,27
Mon travail implique de faire un nombre de choses différentes. (DT3)	,94	,11	,88	42,18
Mon travail requiert de faire un large éventail de tâches. (DT4)	,75	,43	,56	15,71
Coefficient $\rho$	,91	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,72	CFI	,99	
		SRMR	,008	



### L'échelle de la diversité des compétences

La possibilité d'exploiter plusieurs compétences au sein d'un emploi constitue bien souvent un défi pour les personnes et, par le fait même, contribue à susciter davantage l'engagement au travail (Morgeson et al., 2006). La diversité des compétences désigne ainsi le degré auquel un emploi offre l'occasion aux personnes d'utiliser différentes compétences dans l'exercice de leurs fonctions (Hackman et al., 1980). Dans notre étude, nous avons opté pour l'échelle de la diversité des compétences élaborée et validée par Morgeson et collègue (2006). Munie de quatre énoncés par rapport auxquels les répondants doivent indiquer leur degré d'accord selon une échelle en cinq points de type *Likert* (1 = « *Tout à fait en désaccord* » et 5 = « *Tout à fait en accord* »), l'échelle de la diversité des compétences est dotée d'une structure factorielle valide et fidèle. Ainsi, les coefficients de consistance interne ( $\alpha = ,86$ ), de fidélité interjuges ( $r_{wg} = ,91$ ) et intrajuge ( $ICC = ,27$ , à  $p < ,01$ ) relevés par l'étude de validation de Morgeson et collègue (2006) confirment la fiabilité de l'échelle de diversité des compétences. Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Tout comme les autres échelles de ressources du travail présentées ci-haut, un score élevé indique que la caractéristique est présente chez le participant alors qu'un score faible, à l'inverse, traduit que la caractéristique est peu représentée dans l'emploi du répondant.

### Structure factorielle de l'échelle de la diversité des compétences

Pour examiner la structure factorielle de l'échelle de la diversité des compétences, nous avons mené une AFE sur l'échelle. Les résultats de l'AFE nous ont amené à devoir supprimer un des quatre énoncés de l'échelle de diversité des compétences en raison de la valeur limite de son  $R^2$  de ,50. Seules des valeurs supérieures à ,50 traduisent une variance expliquée de l'énoncé acceptable. L'échelle traduite en français ne reproduit pas les propriétés psychométriques de l'échelle. L'analyse de l'item retranché « *Mon travail m'oblige à utiliser un certain nombre de compétences de haut niveau ou complexes* » nous porte à croire que l'expression « *compétence de haut niveau ou complexe* » est vague et a pu poser problème aux répondants. Ainsi, la nouvelle structure factorielle à trois énoncés de l'échelle de diversité des compétences présentent des valeurs de contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$  très acceptables. Les indices

d'ajustement (RMSEA, CFI, SRMR) obtenus pour cette structure se situent dans les seuils recommandés. Enfin, l'échelle de diversité des compétences rapporte un coefficient  $\rho$  de ,96 ainsi qu'une variance expliquée de 88% (voir tableau 3.4)

**Tableau 3.4**  
AFE de l'échelle de diversité des compétences

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Diversité des compétences (DCO)</b>				
Mon travail requiert l'utilisation d'un certain nombre de compétences. (DCO1)	,90	,19	,81	40,44
Mon travail requiert une variété de compétences. (DCO2)	,95	,09	,90	63,93
Mon travail m'oblige à utiliser une variété de compétences différentes dans le but de compléter les tâches. (DCO3)	,95	,08	,90	64,95
Coefficient $\rho$	,96	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,88	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note.* L'item suivant : *Mon travail m'oblige à utiliser un certain nombre de compétences de haut niveau ou complexes* (DCO4) a été retranché de l'échelle.

Suite aux AFE réalisées sur chacune des quatre échelles de ressources du travail présentées ci-dessus, nous avons, à titre exploratoire, comparé différents modèles composés de 1 à 6 facteurs afin d'obtenir la structure factorielle de la variable latente « ressources du travail » la plus solide. Il s'avère que la structure factorielle des ressources du travail en six facteurs est la plus convenable telle que le révèlent les différents indices d'ajustement ( $\chi^2 = 98,96$ ;  $df = 72$ ; RMSEA = ,062; CFI = ,982, SRMR = ,021) rapportés dans le tableau 3.5.

**Tableau 3.5**  
 Comparaison des modèles pour la variable latente de second ordre « ressources du travail »

<b>Facteurs</b>	$\chi^2$	<i>DI</i>	<b>RMSEA</b>	<b>CFI</b>	<b>SRMR</b>
1 facteur	907,61	152	,226	,501	,157
2 facteurs	497,05	134	,167	,760	,090
3 facteurs	294,79	117	,125	,883	,053
4 facteurs	208,16	101	,105	,929	,036
<b>6 facteurs</b>	<b>98,96</b>	<b>72</b>	<b>,062</b>	<b>,982</b>	<b>,021</b>
Mod <sub>6F</sub> vs Mod <sub>1F</sub>	808,65 (sig)	80	-----	-----	-----
Mod <sub>6F</sub> vs Mod <sub>2F</sub>	398,09 (sig)	62	-----	-----	-----
Mod <sub>6F</sub> vs Mod <sub>3F</sub>	195,83 (sig)	45	-----	-----	-----
Mod <sub>6F</sub> vs Mod <sub>4F</sub>	109,20 (sig)	29	-----	-----	-----

*Note.* Le modèle en cinq facteurs ne converge pas.

L'AFE permet d'explorer, parmi plusieurs structures, la structure qui donne un meilleur ajustement; dans ce cas, c'est la structure à 6 facteurs qui sont : F1 = AM; F2 = AS; F3 = AC; F4 = DT; F5 = SS et F6 = DC.

Ensuite, l'examen de la matrice de corrélation des variables latentes (voir tableau 3.6) permet de constater que les corrélations entre les trois échelles d'autonomie sont plus élevées qu'avec les échelles de soutien social, de diversité des compétences et de diversité des tâches. Ces résultats sont plutôt rassurants dans le sens où il est normal que les relations entre des concepts similaires soient plus fortement corrélées. De plus, une corrélation modérée de ,72 est également trouvée entre les échelles de diversité des compétences et de diversité des tâches. Cette corrélation n'est guère surprenante non plus. En effet, bien que les deux variables traitent d'éléments différents, soit de compétences et de tâches, elles mettent néanmoins toutes deux l'emphase sur la diversité et la variété de ces éléments. Il est intéressant d'ajouter qu'auparavant, les chercheurs avaient tendance à regrouper les concepts de diversité des compétences et des tâches sous un seul et même facteur (Fried et al., 1987; Hackman et al., 1975).

**Tableau 3.6**  
Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre des ressources du travail

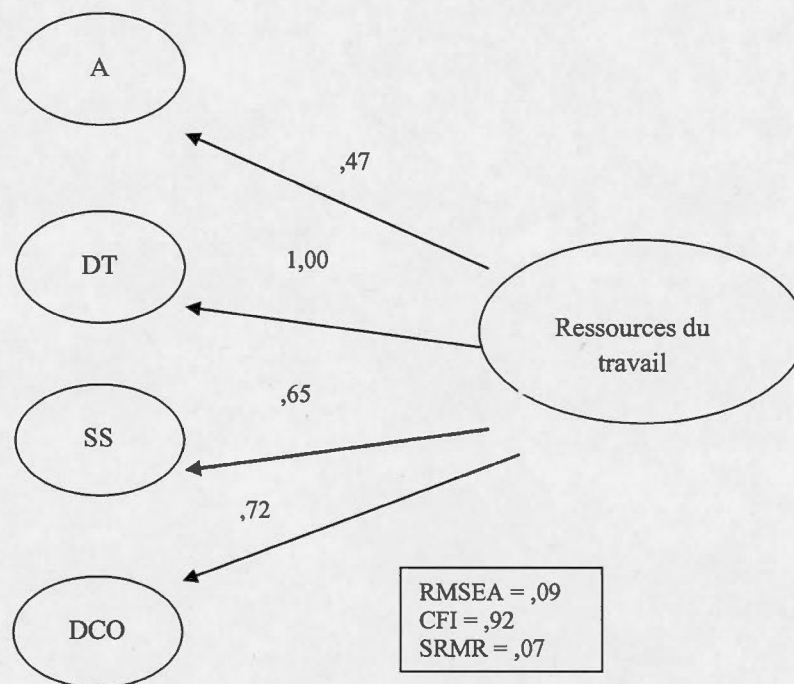
	1	2	3	4	5	6
<b>1. AM</b>	1					
<b>2. AS</b>	,92	1				
<b>3. AC</b>	,75	,82	1			
<b>4. DT</b>	,50	,38	,42	1		
<b>5. SS</b>	,28	,19	,25	,66	1	
<b>6. DCO</b>	,44	,41	,45	,72	,42	1

*Note.* AM = autonomie liée aux méthodes de travail; AS = autonomie liée à la séquence du travail; AC = autonomie liée aux critères du travail; DT = diversité des tâches; SS = soutien social; DCO = diversité des compétences.

En dernier lieu, une AFE de second ordre a été conduite afin de tester la validité du construit agrégé des ressources du travail conformément à Morgeson et Humphey (2006). Il est à noter que les relations entre les échelles d'autonomie AM, AS et AC sont plus fortes qu'avec les autres échelles et laissent entrevoir la possibilité d'une multicollinéarité, c'est-à-dire un manque de validité discriminante entre les facteurs AM et AS. Pour cette raison, l'AFE a été réalisée une première fois en regroupant tous les énoncés de ces trois échelles sous une seule échelle d'autonomie (A). Ensuite, une seconde AFE a été réalisée en scindant les trois échelles d'autonomie conformément aux trois dimensions de l'autonomie de Breugh (1985). La structure en quatre facteurs, regroupant les énoncés d'autonomie en un seul facteur, offre des résultats beaucoup plus convenables que la structure en six facteurs qui révèle des indices d'ajustement insatisfaisants (RMSEA = ,11; CFI = ,87; SRMR = ,14). Ainsi, les résultats des contributions factorielles des variables d'autonomie (avec toutes les échelles d'autonomie sous un seul et même facteur), de diversité des tâches, de soutien social et de diversité des compétences par rapport à la variable « ressources du travail » varient de ,47 à ,72 tels que présentés dans la figure 3.1. Quant aux indices d'ajustement, la valeur du CFI est plus élevée que ,90 et se rapproche de 1 ce qui confirme un ajustement adéquat. Cependant, les valeurs

du RMSEA et du SRMR dépassent légèrement les seuils maximaux requis qui sont respectivement de ,08 et de ,05.

**Figure 3.1** Modèle de mesure des ressources du travail et contributions factorielles



*Note.* La variable A regroupe les énoncés des échelles AM, AS et AC.

### 3.2.1.2 La charge quantitative du travail

Selon Karasek et Theorell (1990), les demandes psychologiques du travail sont particulièrement difficiles à conceptualiser et à mesurer en raison de leur diversité. Dans un même ordre d'idées, de nombreux chercheurs ont formulé l'importance éventuelle de raffiner le concept et la mesure de demande du travail (de Jonge et Kompier, 1997; Hallqvist, Diderichsen, Theorell, Reuterwall et Ahlbom, 1998, van der Doef et al., 1999). C'est dans

cette optique que l'échelle de charge quantitative du travail (« *Quantitative Demands at work* » en anglais) de Kristensen, Bjorner, Christensen et Borg (2004) a été élaborée.

Plus précisément, les demandes quantitatives du travail sont directement reliées à la quantité de travail prescrite (Kristensen et collègues, 2004) et le manque d'adéquation entre la quantité de travail prescrit et le temps alloué pour effectuer ce travail constitue une source de stress majeure chez les travailleurs. De façon concrète, cette inadéquation se répercute différemment d'un emploi à l'autre ce qui rend difficile l'opérationnalisation de la charge quantitative de travail. En effet, pour certains, une charge quantitative de travail élevée se traduit par une obligation d'avoir une cadence de travail élevée (pour le travail à la chaîne, entre autres) alors que pour d'autres, elle se manifeste plutôt par la prolongation de la journée de travail. Lors de l'élaboration de leur échelle de mesure, Kristensen et collègues (2004) ont pris soin de maximiser la validité du construit de charge quantitative du travail. Ainsi, ils ont élaboré des énoncés susceptibles de traiter différents aspects de l'inadéquation possible entre le temps et les tâches de travail prescrites comme le fait d'accumuler du travail, de manquer de temps et d'être en retard dans ses tâches. Cet instrument de mesure apporte donc un éclairage intéressant sur la charge de travail en mettant l'emphase sur l'inadéquation entre les tâches et le temps prescrits.

L'échelle comprend cinq énoncés ( $\alpha = ,80$ ) d'après lesquels les répondants doivent indiquer la fréquence selon une échelle graduée en cinq points (1 = « *très peu* » et 5 = « *très souvent* »). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à cette échelle indique une charge quantitative de travail élevée alors qu'un score faible traduit une charge quantitative de travail moindre. Les corrélations entre les énoncés de l'échelle varient de ,36 à ,66. De plus, les corrélations des différents énoncés oscillent de ,53 à ,64 avec l'échelle totale.

A titre exploratoire, une analyse factorielle a été effectuée avec les cinq énoncés traduits en français de l'échelle « charge quantitative du travail » de (Kristensen et al., 2004). Tel que présentées dans le tableau 3.7, les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$  sont adéquates pour les quatre énoncés de l'échelle « charge quantitative du travail ». Néanmoins, nous avons dû retirer un énoncé puisque sa valeur d'erreur de mesure ( $,61$ ) était supérieure au seuil requis de  $,50$ .

L'échelle traduite en français ne reproduit pas les propriétés psychométriques de l'échelle originale en anglais. Contrairement aux quatre autres items, l'item posant problème (« *Je n'arrive pas à faire mon travail tout en prenant les choses calmement* ») traite d'un concept qui s'écarte un peu de celui de la charge de travail. En effet, « prendre les choses calmement » semble davantage référer à une façon de gérer son stress. Enfin, il est possible que cette ambiguïté conceptuelle ait biaisé les répondants. Le coefficient  $\rho$  de l'échelle « charge quantitative du travail » est de ,88 confirmant ainsi la bonne fiabilité de cette échelle à quatre énoncés. La variance expliquée, de 65%, est satisfaisante du fait qu'elle surpasse le seuil requis de 50%.

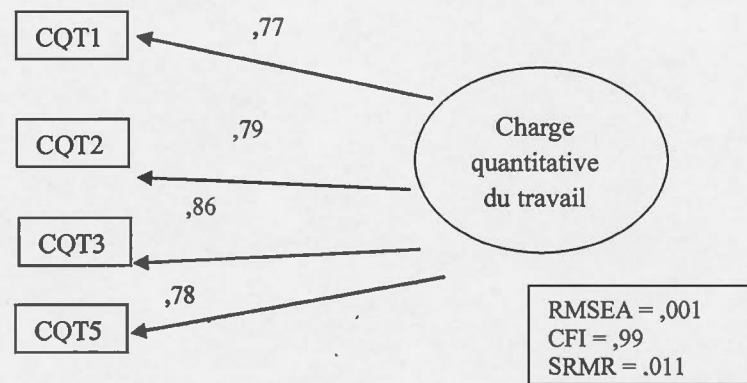
**Tableau 3.7**  
AFE de l'échelle de charge quantitative de travail

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
Mon travail s'accumule du fait qu'il est mal réparti. (CQT1)	,77	,40	,59	15,57
Je n'arrive pas à terminer mes tâches de travail. (CQT2)	,79	,36	,62	17,11
J'accuse du retard au travail. (CQT3)	,86	,25	,74	22,39
Je ne dispose pas de suffisamment de temps pour mener à bien mes tâches. (CQT5)	,78	,38	,61	16,28

*Note.* L'item suivant : *Je n'arrive pas à faire mon travail tout en prenant les choses calmement* (CQT4) a été retranché de l'échelle.

De plus, tels que rapportés dans la figure 3.2, les quatre énoncés de l'échelle « charge quantitative du travail » présentent des contributions factorielles oscillant de ,77 à ,86 sur la variable latente « charge quantitative du travail ». Les résultats des indices d'ajustement sont également nettement satisfaisants.

**Figure 3.2** Modèle de mesure de la charge quantitative du travail et contributions factorielles



### 3.2.1.3 Les expériences de récupération

La mesure des expériences de récupération (« *Recovery Experiences* » en anglais) de Sonnentag et collègue (2007) est constituée de quatre échelles destinées à mesurer comment les personnes décompressent et récupèrent à l'extérieur de leurs heures de travail. Les chercheurs ont validé leurs échelles auprès d'un échantillon hétérogène de professionnels provenant de diverses organisations privées et publiques (p.ex. : professeurs d'école, gestionnaires, administration publique, centre d'appels, hôpitaux, etc.). Ainsi, l'échantillon total (N = 991) a été scindé en deux sous-échantillons. Le premier sous-échantillon a été utilisé pour trouver le modèle le plus ajusté (échantillon calibré). Ce modèle a ensuite été validé auprès du second échantillon (échantillon à validation croisée).

Ainsi, la validation, à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire, dénote que la structure en quatre facteurs est la mieux ajustée ( $\chi^2 = 403,60$ ;  $df = 98$ ; GFI = ,90; NNFI = ,96; CFI = ,96; RMSEA = ,082; SRMR = ,049). Les quatre facteurs sont les suivants : le détachement psychologique du travail (5 items), la relaxation (4 items), la maîtrise (4 items) et le contrôle pendant les congés (4 items). Les alphas varient de ,79 à ,85 pour chacun des



facteurs (aux échantillons calibrés et à validation croisée). La structure factorielle de chacun des facteurs sera présentée dans les prochaines sous-sections.

### L'échelle de détachement psychologique

L'échelle de détachement psychologique de Sonnentag et collègue (2007) mesure le degré auquel les participants sont mentalement désengagés de leur travail. Ainsi, les participants sont invités à se positionner quant à leur degré d'accord aux cinq énoncés (précisés dans le tableau 3.8) portant sur le détachement psychologique ressenti dans la dernière semaine selon une échelle en cinq points de type *Likert* (1 = « *Totalement en désaccord* » et 5 = « *Totalement en accord* »). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Ainsi, un score élevé indique que la personne présente un fort détachement psychologique envers son travail; un score bas indique un faible détachement psychologique. Au plan psychométrique, les valeurs obtenues par les chercheurs dans leur étude de validation dénotent que les contributions factorielles des énoncés s'étendent de ,56 à ,96, les erreurs de mesure oscillent de ,03 à ,05 et les coefficients de consistance interne alphas sont respectivement de ,84 et de ,85 pour les deux sous-échantillons (calibré et à validation croisée).

### Structure factorielle de l'échelle de détachement psychologique

Comme première étape, nous avons procédé à une AFE sur les cinq énoncés de l'échelle traduite en français de détachement psychologique de Sonnentag et collègue (2007). Suite à cette AFE, nous avons dû retrancher deux énoncés, soit les énoncés DP2 et DP4 afin que les indices d'ajustement soient acceptables (*voir* tableau 3.8). La traduction de l'échelle en français ne reproduit donc pas les propriétés psychométriques de la version originale en anglais. En effet, il est surprenant que le concept de « tâche » inclut dans l'item « *Je n'ai jamais pensé à mes tâches pendant mes loisirs* » ait porté à confusion dans le sens où il peut potentiellement englober, chez certains répondants, les tâches domestiques. Aussi, il est possible que le concept de « repos » intégré dans l'item « *Je me suis reposé pendant mes*

*loisirs* » s'écarte du concept de « détachement psychologique ». En ce sens, certaines personnes peuvent très bien « être détachées psychologiquement » en faisant une activité quelconque, sans pour autant que le repos en fasse partie. En effet, en supprimant les items DP2 et DP4 de l'échelle de détachement psychologique, la valeur du RMSEA est passé de ,21 à ,001 lui conférant ainsi une valeur inférieure au seuil maximal de ,08, donc très satisfaisante.

**Tableau 3.8**

AFE de l'échelle de détachement psychologique

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Détachement psychologique (DP)</b>				
J'ai oublié mes tâches pendant mes loisirs (DP1)	,81	,33	,66	17,82
J'ai fait le vide des tâches à faire pendant mes loisirs (DP3)	,86	,24	,74	21,29
J'ai évacué mes préoccupations pendant mes loisirs (DP5)	,83	,30	,69	18,85
Coefficient $\rho$	,88	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,71	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note.* Les items suivants : *Je n'ai jamais pensé à mes tâches pendant mes loisirs* (DP2) et *Je me suis reposé pendant mes loisirs* (DP4) ont été retranchés de l'échelle.

### L'échelle de relaxation

L'échelle de relaxation mesure le degré auquel les personnes se sont senties détendues et reposées dans la dernière semaine (Sonntag et al., 2007). L'état de relaxation peut être atteint de façon différente chez les personnes. Certains se sentent relaxés en performant des activités telles prendre une marche, d'autres en écoutant de la musique. L'échelle de relaxation ne permet pas de mesurer les exercices de relaxation spécifiques mis de l'avant par les personnes mais, plutôt de cerner si les personnes ont été ou non engagées dans une activité relaxante. Plus précisément, les répondants doivent signifier leur degré

d'accord face à quatre énoncés portant sur leur degré de relaxation dans la dernière semaine selon une échelle en cinq points de type *Likert* (1 = « *Totalement en désaccord* » et 5 = « *Totalement en accord* »). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé indique que la personne se sent très relaxée; un score faible traduit un niveau réduit de relaxation chez les personnes. Au niveau empirique, les valeurs obtenues par les chercheurs (Sonnetag et al., 2007) dans leur étude de validation rapportent que les contributions factorielles des énoncés s'étendent de ,52 à ,74, les erreurs de mesure oscillent de ,03 à ,04 et les coefficients de consistance interne alphas sont de ,85 pour les deux sous-échantillons (calibré et à validation croisée).

#### Structure factorielle de l'échelle de relaxation

A titre exploratoire, une AFE a été conduite sur les quatre énoncés traduits en français de l'échelle de relaxation de Sonnetag et collègue (2007). Ainsi, un seul énoncé (RE4) a dû être supprimé en raison de sa valeur d'erreur de mesure de ,58 dépassant le seuil de ,50 requis. Ainsi, l'item retranché « *Je me suis offert des moments de loisirs* » est le seul de l'échelle qui ne contient pas d'expressions connexes à la relaxation comme dans les autres items où les termes « détente », « repos » et « relaxation » figure. Il est possible que cela ait porté confusion chez les répondants. De plus, s'offrir un moment de loisir n'implique pas nécessairement la relaxation. La suppression de cet énoncé a permis de solidifier la structure factorielle de l'échelle (voir indices psychométriques rapportés dans le tableau 3.9).

**Tableau 3.9**  
AFE de l'échelle de relaxation

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Relaxation (RE)</b>				
Je me suis reposé et me suis détendu pendant mes loisirs (RE1)	,87	,23	,76	28,95
J'ai fait des activités relaxantes pendant mes loisirs (RE2)	,88	,22	,77	29,55
J'ai profité de mes loisirs pour me détendre (RE3)	,92	,13	,85	37,93
Coefficient rho	,92	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,80	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note* : L'item suivant : *Je me suis offert des moments de loisirs* a été retiré de l'échelle (RE4).

#### L'échelle de contrôle durant les loisirs

L'échelle de contrôle durant les loisirs permet de mesurer le degré auquel les personnes sont en mesure de choisir les activités qu'elles entreprennent durant leur temps de loisir ainsi que « quand » et « comment » ces activités seront effectuées (Sonntag et al., 2007). Les différents indices psychométriques rapportés lors de l'étude de validation de cette échelle démontrent sa fiabilité. En effet, les contributions factorielles des quatre énoncés de l'échelle oscillent de ,48 à ,86, les erreurs de mesure vont de ,03 à ,05 et les coefficients de consistance interne alphas sont de ,85 pour les deux sous-échantillons (calibré et à validation croisée). Les répondants doivent indiquer leur degré d'accord aux énoncés traitant de leur contrôle par rapport aux activités entreprises dans la dernière semaine selon une échelle en cinq points de type *Likert* (1 = « *Totalement en désaccord* » et 5 = « *Totalement en accord* »). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Ainsi, un score élevé représente un niveau élevé de contrôle durant les loisirs; un score bas représente un contrôle faible durant les loisirs.

## Structure factorielle de l'échelle de contrôle durant les loisirs

L'AFE conduite sur les quatre énoncés traduits en français de l'échelle de contrôle durant les loisirs de Sonnentag et collègue (2007) confirme la qualité des indices psychométriques obtenus et rapportés dans le tableau 3.10.

**Tableau 3.10**  
AFE de l'échelle de contrôle durant les loisirs

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Contrôle durant les loisirs (CL)</b>				
J'ai senti que je pouvais décider par moi-même ce que je ferais pendant mes loisirs (CL1)	,85	,26	,72	28,55
J'ai décidé de mon programme d'activités pendant mes loisirs (CL2)	,92	,13	,85	51,52
J'ai déterminé par moi-même mon emploi du temps pendant mes loisirs (CL3)	,93	,12	,86	54,83
J'ai fait les choses comme je l'entendais pendant mes loisirs. (CL4)	,91	,15	,83	46,34
Coefficient $\rho^2$	,95	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,83	CFI	,99	
		SRMR	,004	

L'échelle de maîtrise

L'échelle de maîtrise vise à mesurer le degré auquel les personnes vivent des activités à l'extérieur du travail qui leur prodiguent l'opportunité d'être mis au défi ou de réaliser des apprentissages dans des domaines qui ne sont pas liés à leur emploi (Sonnentag et al., 2007). Ici, les répondants doivent signifier leur degré d'accord aux quatre énoncés liés à des expériences de maîtrise vécus dans la dernière semaine selon une échelle en cinq points de type *Likert* (1 = « *Totalement en désaccord* » et 5 = « *Totalement en accord* »). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Ainsi, un score élevé indique que les

personnes vivent beaucoup d'expériences de maîtrise à l'extérieur du travail; un score bas représente un faible degré d'expériences de maîtrise. Ces énoncés sont présentés dans le tableau 3.11. Dans l'étude menée pour valider les différentes échelles de récupération, Sonnentag et collègue (2007) soulignent la fiabilité de l'échelle de maîtrise. Plus précisément, les valeurs obtenues pour les contributions factorielles des différents énoncés varient de ,60 à ,79, les erreurs de mesure sont de ,03 ou ,04 et les coefficients de consistance interne alphas sont respectivement de ,79 et ,85 pour les deux sous-échantillons (calibré et à validation croisée).

#### Structure factorielle de l'échelle de maîtrise

Suite à l'AFE menée sur les quatre énoncés traduits en français de l'échelle de maîtrise de Sonnentag et collègue (2007), nous avons dû supprimer l'énoncé MA3 en raison de sa valeur d'erreur de mesure de ,57 dépassant le seuil maximal requis de ,50. L'échelle traduite en français ne reproduit pas les propriétés psychométriques de l'échelle originale en anglais. L'analyse de l'item qui a posé problème, « *Je me suis lancé des défis pendant mes loisirs* » nous amène à envisager un biais lié à la traduction. Dans la version anglaise, l'expression « *intellectual challenges* » a été traduite par « *défis* ». Il semble que la traduction ne soit pas adéquate. Ainsi, la suppression de cet énoncé a permis une amélioration de la structure factorielle de l'échelle de maîtrise telle que le dénotent les différents indices psychométriques rapportés dans le tableau 3.11.

Tableau 3.11

AFE de l'échelle de maîtrise

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Maîtrise (MA)</b>				
J'ai acquis de nouvelles connaissances pendant mes loisirs. (MA1)	,79	,37	,62	15,98
J'ai tenté de relever des défis intellectuels pendant mes loisirs. (MA2)	,89	,19	,79	21,70
J'ai fait quelque chose pour élargir mes horizons pendant mes loisirs. (MA4)	,79	,37	,62	15,93
Coefficient $\rho$	,87	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,69	CFI	,99	
		SRMR	,001	

Note : L'item suivant : *Je me suis lancé des défis pendant mes loisirs* (MA3) a été retiré de l'échelle.

Ensuite, nous avons fait émerger différents modèles, composé de 1 à 4 facteurs, afin de convenir de la structure factorielle de la variable « récupération » la plus adéquate possible. Telle que présentée dans le tableau x, la structure factorielle de la récupération en quatre facteurs est la mieux ajustée telle que le démontrent les différents indices ajustements ( $\chi^2 = 30,43$ ;  $df = 32$ ; RMSEA = ,001; CFI = ,99, SRMR = ,012) présentés dans le tableau 3.12.

Tableau 3.12

Comparaison des modèles pour la variable latente de second ordre « récupération »

Facteurs	$\chi^2$	<i>DI</i>	RMSEA	CFI	SRMR
1 facteur	536,23	65	,273	,515	,196
2 facteurs	357,46	53	,243	,687	,139
3 facteurs	139,05	42	,154	,900	,066
<b>4 facteurs</b>	<b>30,43</b>	<b>32</b>	<b>,001</b>	<b>,99</b>	<b>,012</b>
Mod <sub>4F</sub> vs Mod <sub>1F</sub>	505 (sig)	33	-----	-----	-----
Mod <sub>4F</sub> vs Mod <sub>2F</sub>	327.03 (sig)	21	-----	-----	-----
Mod <sub>4F</sub> vs Mod <sub>3F</sub>	108.62 (sig)	10	-----	-----	-----

Note. L'AFE permet d'explorer, parmi plusieurs structures, la structure qui donne un meilleur ajustement; dans ce cas, c'est la structure à 4 facteurs qui sont : F1 = DP; F2 = RE; F3 = MA et F4 = CL.

L'examen de la matrice de corrélation des variables latentes de premier ordre permet de constater que les corrélations entre les quatre échelles de récupération (soit les échelles de détachement psychologique, de relaxation, de contrôle durant les loisirs et de maîtrise) s'échelonnent de ,22 à ,49 (voir le tableau 3.13). Ainsi, des corrélations faibles ou modérées démontrent que les différents construits sont bel et bien distincts entre eux, ce qui est plutôt rassurant.

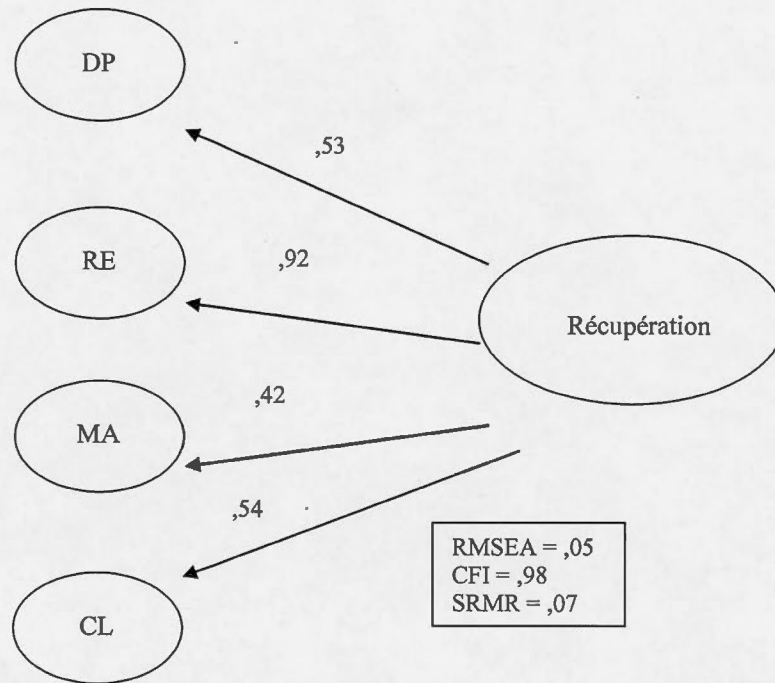


**Tableau 3.13**  
Matrice des corrélations entre les différentes variables latentes

	<b>Détachement psychologique</b>	<b>Relaxation</b>	<b>Contrôle durant les loisirs</b>	<b>Maîtrise</b>
<b>Détachement psychologique</b>	1			
<b>Relaxation</b>	,49	1		
<b>Contrôle durant les loisirs</b>	,28	,48	1	
<b>Maîtrise</b>	,22	,39	,22	1

Ensuite, une AFE de second ordre est menée afin de tester la validité du construit agrégé des stratégies de récupération conformément à Sonnentag et collègue (2007) Les résultats des contributions factorielles des variables de détachement psychologique, de relaxation, de contrôle durant les loisirs et de maîtrise par rapport à la variable « récupération » oscillent de ,53 à ,92 tels que présentés dans la figure 3.3. La structure en quatre facteurs, telle que soutenue par Sonnentag et collègue (2007), est tout à fait satisfaisante et les valeurs des indices d'ajustement le démontrent bien. La valeur du SRMR (,07) est acceptable.

**Figure 3.3** Modèle de mesure de la récupération et contributions factorielles



### 3.2.2 Les variables médiatrices (VM)

La sous-section suivante présente la justification des variables médiatrices, soit la fatigue et la vigueur au travail. Ainsi, la justification du choix des échelles ainsi que les solutions standardisées et complètes pour les deux VM de notre étude seront présentées.

#### 3.2.2.1 La fatigue prolongée

Pour les fins de notre étude, nous avons opté pour l'échelle de fatigue prolongée *Checklist Individual Strength* (CIS; Vercoulen et al., 1994). Cet outil est muni de 20 énoncés répartis entre quatre dimensions de la fatigue prolongée suivantes : la fatigue subjective (8 items;  $\alpha = ,88$ ), la concentration (5 items;  $\alpha = ,92$ ), la motivation (4 items;  $\alpha = ,83$ ) ainsi que

les réalisations quotidiennes (3 items;  $\alpha = ,87$ ). Toutefois, puisqu'une mesure de vigueur au travail est utilisée dans notre étude et que la vigueur au travail est un concept très similaire à celui de la motivation (Bakker, 2011), nous avons choisi de laisser tomber l'échelle de motivation du CIS pour éviter qu'il y ait chevauchement entre les construits. L'échelle de réponse du CIS est par ailleurs inversée, c'est-à-dire que des scores élevés aux différents facteurs de fatigue indiquent une fatigue légère, une capacité de concentration ainsi qu'un rendement quotidien élevés et, vice versa.

Validé auprès de populations cliniques (e.g., Vercoulen et al., 1996) ainsi qu'auprès d'échantillons professionnels (e.g., Beurskens et al., 2000; Bultmann et al., 2000), l'outil *Checklist Individual Strength* (CIS; Vercoulen et al., 1994) est utilisé comme mesure de fatigue prolongée. D'emblée, l'échelle CIS a été conçue pour étudier le syndrome de fatigue chronique en contexte hospitalier (Bultmann, Kant, Kasl et van den Brandt, 2002) mais semble de plus en plus utilisée auprès de professionnels. D'ailleurs, l'étude de Beurskens et al. (2000) a été la première à valider l'échelle CIS auprès d'une clientèle professionnelle.

Plus précisément, Beurskens et collaborateurs (2000) ont comparé les niveaux de fatigue de cinq groupes d'employés pour examiner la validité discriminante de la mesure CIS. Ainsi, deux groupes d'employés en bonne santé, deux groupes d'employés fatigués pour une raison d'ordre somatique puis, un groupe d'employés fatigués mais dont la cause est psychologique, ont été comparés. Plus précisément, les groupes étaient constitués comme suit : 1) cols blancs œuvrant dans une université ( $n = 37$ ), 2) cols bleus provenant d'une industrie métallurgique ( $n = 38$ ), 3) patients ayant été opérés pour une hernie discale dans les 5 à 7 jours précédant l'expérimentation ( $n = 38$ ), 4) femmes enceintes ( $n = 47$ ; médiane = 27 semaines de grossesse) et, 5) employés fatigués en raison d'un problème de santé psychologique ( $n = 59$ ). De plus, tous les groupes ont été comparés à un groupe de référence constitué de patients atteints du syndrome de fatigue chronique ( $N = 748$ ). En somme, les cinq groupes ont complété des questionnaires portant sur la fatigue, l'épuisement professionnel ainsi que le besoin de récupérer. La fatigue a été mesurée par l'échelle CIS ainsi que par une seconde échelle portant sur la perception de la fréquence de la fatigue ressentie au cours des deux dernières semaines. Les résultats ont corroboré l'hypothèse postulée dans le sens où les groupes de personnes fatiguées pour des raisons psychologiques

ont obtenu des scores de fatigue plus élevés que les groupes de personnes en santé ou fatiguées pour des raisons somatiques. Les résultats des personnes fatiguées (pour raisons somatiques ou psychologiques) sont également été plus élevés à l'échelle CIS que les personnes en pleine santé. Il a également été trouvé que les scores des patients atteints du syndrome de fatigue chronique sont plus élevés sur la plupart des dimensions de l'échelle du CIS que le groupe de personnes fatiguées pour raison psychologique. Ces résultats mettent en exergue la validité discriminante de la mesure CIS. La validité convergente a également été examinée à partir de la comparaison des résultats rapportés à l'échelle de CIS à ceux obtenus aux trois concepts similaires soit, l'épuisement émotionnel, le besoin de récupérer et la seconde échelle de fatigue. Plus précisément, les résultats démontrent une corrélation positive et significative ( $r = ,62$ ) entre l'épuisement émotionnel et la fatigue chez les personnes fatiguées pour raison psychologique. Somme toute, cette étude contribue à attester de la validité de construit de l'échelle de fatigue auprès d'une population professionnelle (Vercoulen et al., 1994).

Dans les prochains paragraphes, les propriétés psychométriques des trois échelles de fatigue utilisées dans notre étude dont notamment, celles de la fatigue subjective, de la concentration et des réalisations quotidiennes seront exposées.

#### L'échelle de la fatigue subjective

Parmi les dimensions de l'échelle de fatigue prolongée de Vercoulen et collaborateurs (1994) figure la sous échelle de la fatigue subjective. Cette sous-échelle est constituée de huit énoncés d'après lesquels les répondants doivent indiquer leur degré d'accord aux énoncés portant sur le niveau de sévérité de leur fatigue selon une échelle graduée en sept points (1 = « *Oui, c'est vrai* » et 7 = « *Non, ce n'est pas vrai* ») en tenant compte des deux dernières semaines. La consistance interne de l'échelle est de ,88 (Vercoulen et al., 1999). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à cette échelle dénote un faible niveau de fatigue subjective alors qu'un score faible indique une fatigue subjective sévère. Pour faciliter l'interprétation de l'échelle, nous

avons renversé les scores de façon à ce qu'un score élevé représente un niveau de fatigue subjective élevé et qu'un score faible relate un niveau de fatigue subjective faible.

#### Structure factorielle de l'échelle de la fatigue subjective

Une AFE a été réalisée sur les huit items traduits en français de l'échelle de la fatigue subjective de Vercoulen et collègues (1994). Suite aux résultats des analyses factorielles, plusieurs énoncés ont dû être retranchés pour optimiser la robustesse de cette sous-échelle de fatigue subjective. En effet, cinq énoncés ont été retranchés des huit énoncés de l'échelle de fatigue subjective car leurs erreurs de mesure, dont les valeurs se situant de ,53 à ,66, dépassaient le seuil acceptable de ,50. Dans ce cas, l'échelle traduite en français ne reproduit pas les propriétés psychométriques de la version en anglais originale. Parmi les cinq items retranchés, deux de ces items contiennent l'expression « bonne forme physique ». En effet, une « bonne forme physique » peut porter à confusion. Entre autres, pour certaines personnes, il est possible que « se sentir en bonne forme physique » fasse référence à des capacités physiques précises (telles que les capacités cardiovasculaires, par exemple) ou encore à l'apparence physique. Aussi, deux autres items retranchés contiennent les expressions « se sentir bien » et « se sentir faible ». Ici, les expressions sont plutôt vagues. A quoi correspond exactement l'expression « se sentir bien » ? Il est possible que certains répondants ait considéré leur humeur ou encore l'absence de maladies physiques pour interpréter l'expression « se sentir bien ». Aussi, « se sentir faible » est également ambigu. L'interprétation de l'expression « faible » est sans doute variable d'une personne à l'autre. Le cinquième item retranché « *Je me fatigue très rapidement* » pose aussi problème. « Se fatiguer rapidement » est une expression qui, d'emblée, nous apparaît plutôt vague et confuse.

Ainsi, les trois énoncés restants semblent bien représenter le concept de fatigue subjective, malgré les retranchements de cinq items, car ils sont clairs et moins enclins à être interprétés de façon erronée. Ainsi, les trois items restants l'échelle de fatigue subjective présentent des valeurs de contributions factorielles, d'erreurs de mesure, de corrélations multiples au carré et de tests  $\tau$ , très satisfaisantes telles que rapportées dans le tableau 3.14.

Les indices d'ajustement (RMSEA, CFI et SRMR) sont également convenables. De plus, l'échelle de fatigue subjective affiche un coefficient  $\rho$  de ,84 et une variance expliquée de 64%.

**Tableau 3.14**

AFE de l'échelle de fatigue subjective

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Fatigue subjective (FS)</b>				
Je me sens fatigué. (FS1)	,78	,39	,61	16,43
Je me sens physiquement épuisé. (FS2)	,84	,28	,71	21,96
Je me sens reposé. (FS5)	,74	,44	,55	14,07
Coefficient $\rho$	,84	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,64	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note.* Les items suivants : *Je me sens bien* (FS3), *Je me sens faible* (FS4), *Je ne me sens pas en bonne forme physique* (FS6), *Je me fatigue très rapidement* (FS7) et *Je me sens en bonne forme physique* (FS8) ont été retranchés des échelles.

#### L'échelle de la concentration

La sous-échelle de concentration constitue également l'une des quatre dimensions de l'échelle de fatigue prolongée de Vercoulen et collaborateurs (1994). Cette sous-échelle est munie de cinq énoncés d'après lesquels les répondants doivent indiquer leur degré d'accord aux énoncés traitant de leur niveau de concentration selon une échelle graduée en sept points (1 = « *Oui, c'est vrai* » et 7 = « *Non, ce n'est pas vrai* ») en tenant compte des deux dernières semaines. Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à cette échelle indique un niveau de concentration élevé alors qu'un score faible énonce une concentration réduite. La consistance interne ( $\alpha$ ) de l'échelle est de ,92 (Vercoulen et al., 1999). La faible concentration représente donc un indice pertinent de la fatigue élevée.

## Structure factorielle de l'échelle de la concentration

Nous avons mené une AFE sur les cinq items traduits en français de l'échelle de la concentration (Vercoulen et al., 1994). Suite aux résultats de cette AFE, nous avons dû retrancher les énoncés CO1 et CO5 en raison de leurs erreurs de mesure respectives de ,62 et ,89. Les deux items retranchés sont les seuls de l'échelle dans lesquels le concept de « pensée » figure. Les trois autres items s'articulent plutôt autour du concept de concentration. Il est possible que le concept de « pensée » ait pu biaiser les répondants de notre échantillon.

Ainsi, suite à la suppression des énoncés CO1 et CO5, les différentes valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, de corrélations multiples au carré, des tests  $\tau$  sont très adéquates. Bien que l'indice du RMSEA (,09) soit trop élevé, les deux autres indices d'ajustements (CFI et SRMR) sont satisfaisants. Enfin, l'échelle obtient un coefficient  $\rho$  de ,85 et une variance expliquée de 55% (voir tableau 3.15).

**Tableau 3.15**  
AFE de l'échelle de concentration

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Concentration (CO)</b>				
Lorsque je fais quelque chose, j'arrive assez bien à me concentrer. (CO2)	,89	,19	,79	32,91
Je peux bien me concentrer. (CO3)	,93	,12	,86	40,02
J'ai du mal à me concentrer. (CO4)	,77	,39	,59	17,08
Coefficient $\rho$	,85	RMSEA	,09	
Variance expliquée	,55	CFI	,98	
		SRMR	,03	

*Note.* Les items suivants : *Je dois faire des efforts pour arriver à penser* (CO1) et *Mes pensées vagabondent facilement* (CO5) ont été retranchés des échelles.

### L'échelle de réalisations quotidiennes

Parmi les quatre dimensions de l'échelle de fatigue prolongée de Vercoulen et collaborateurs (1994) se trouve la sous échelle des réalisations quotidiennes. Cette sous-échelle est dotée de trois énoncés selon lesquels les répondants doivent indiquer leur degré d'accord aux énoncés portant sur leur niveau de réalisations quotidiennes des deux dernières semaines selon une échelle graduée en sept points (1 = « *Oui, c'est vrai* » et 7 = « *Non, ce n'est pas vrai* »). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à cette échelle indique un niveau de réalisations quotidiennes élevé alors qu'un score faible traduit un niveau réduit de réalisations quotidiennes. La consistance interne de l'échelle est de ,87 (Vercoulen et al., 1996). Une faible réalisation quotidienne représente donc un indice pertinent de la fatigue élevée.

### Structure factorielle de l'échelle de réalisations quotidiennes

Une AFE a été produite pour examiner la structure factorielle de l'échelle de réalisations quotidiennes de Vercoulen et collègues (1994). Cette échelle comporte trois items qui ont été traduits en français. Bien que la valeur de l'erreur de mesure de l'énoncé RQ3 soit de ,88, donc nettement supérieure au seuil requis de ,50, il a été néanmoins convenu de conserver cet énoncé car une échelle avec moins de trois énoncés risquerait de poser des problèmes d'identification dans le modèle de mesure et dans les équations structurelles potentielles (Kline, 2005). Ainsi, hormis pour l'énoncé RQ3, les autres énoncés dénotent des valeurs de contributions factorielles, d'erreurs de mesure, de corrélations multiples au carré et de tests  $\tau$  très convenables. Les indices d'ajustements (RMSEA, CFI et SRMR) sont également satisfaisants. Le coefficient  $\rho$  de l'échelle est de ,72 et la variance expliquée est de 49% (voir tableau 3.16).



**Tableau 3.16**  
AFE de l'échelle de réalisations quotidiennes

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Activité physique (RQ)</b>				
Je fais beaucoup de choses dans une journée. (RQ1)	,87	,22	,76	6,94
Je ne fais pas grand-chose durant une journée. (RQ2)	,76	,41	,58	6,58
Je suis moins productif qu'à l'habitude. (RQ3)	,34	,88	,12	3,36
Coefficient rho	,72	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,49	CFI	,99	
		SRMR	,001	

Ensuite, nous avons comparé différents modèles, composés de 1 à 3 facteurs, afin de faire émerger la structure factorielle de la variable latente de second-ordre « fatigue prolongée » la plus convenable. Les résultats démontrent que le modèle de la fatigue prolongée en trois facteurs est le plus satisfaisant. En effet, les différents indices d'ajustement ( $\chi^2 = 38,10$ ;  $dl = 25$ ;  $RMSEA = ,062$ ;  $CFI = ,982$ ,  $SRMR = ,021$ ) rapportés dans le tableau 4.17 appuient la solidité de cette structure factorielle.

**Tableau 3.17**  
Comparaison des modèles pour la variable latente de second-ordre « fatigue prolongée »

Facteurs	$\chi^2$	DI	RMSEA	CFI	SRMR
1 facteur	225,22	44	,206	,664	,137
2 facteurs	92,18	34	,133	,892	,060
<b>3 facteurs</b>	<b>38,10</b>	<b>25</b>	<b>,074</b>	<b>,976</b>	<b>,030</b>
Mod <sub>3F</sub> vs Mod <sub>1F</sub>	187,12 (sig)	19	—	—	—
Mod <sub>3F</sub> vs Mod <sub>2F</sub>	54,08 (sig)	9	—	—	—

Note. L'AFE permet d'explorer, parmi plusieurs structures, la structure qui donne un meilleur ajustement; dans ce cas, c'est la structure à 3 facteurs qui sont : F1 = FS; F2 = CO et F3 = RQ.

L'examen de la matrice de corrélation des variables latentes de premier ordre permet d'observer que les corrélations entre les trois échelles de fatigue prolongée soit, les échelles de fatigue, de concentration et de réalisations quotidiennes varient de ,20 à ,69 (voir le tableau 3.18) ce qui justifie le recours à des facteurs de second-ordre. Ainsi, ces corrélations faibles ou modérées dénotent que les différentes échelles de fatigue mesurent des construits différents.

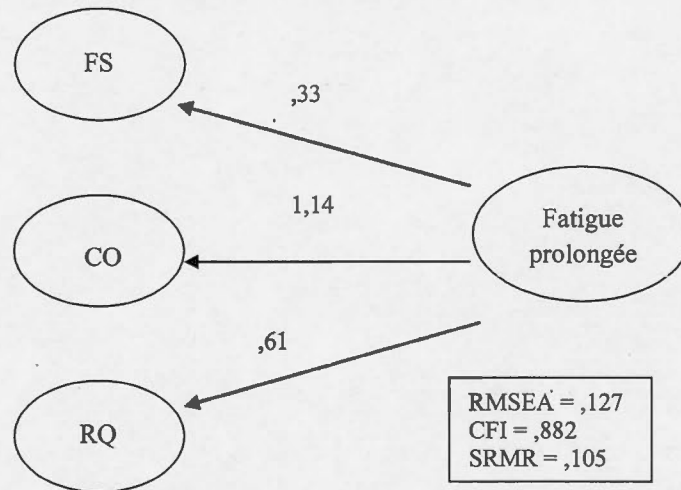
**Tableau 3.18**

Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre de la fatigue prolongée

	Fatigue subjective	Concentration	Réalisations quotidiennes
Fatigue subjective	1		
Concentration	,38	1	
Réalisations quotidiennes	,20	,69	1

L'analyse de la contribution des trois facteurs latents de premier ordre, soit la fatigue subjective, la concentration et les réalisations quotidiennes, sur la variable latente de second ordre « fatigue prolongée » nous permet de constater que la structure factorielle est plutôt faible. D'une part, les contributions factorielles de la fatigue subjective et des réalisations quotidiennes, de ,33 et ,61, sont adéquates. Or, la valeur de 1,14 obtenue pour la contribution du facteur concentration sur la fatigue au travail est élevée et suggère potentiellement un problème de multicollinéarité (voir figure 3.4). La multicollinéarité désigne l'existence d'une relation linéaire entre les facteurs et suggère, dans ce cas-ci, que le facteur « concentration » est probablement trop fortement corrélé aux autres facteurs. Pour l'instant, nous conservons les trois dimensions et vérifierons auprès de l'échantillon principal si le problème de multicollinéarité subsiste toujours.

**Figure 3.4** Modèle de mesure de la fatigue prolongée et contributions factorielles



### 3.2.2.2 La vigueur au travail

L'engagement au travail, selon la définition de Schaufeli et al. (2003), se compose des trois dimensions suivantes : soit la vigueur, le dévouement et l'absorption. La vigueur se caractérise par des niveaux élevés d'énergie et de résilience mentale au travail, par la volonté d'investir des efforts et de persévérer face aux difficultés rencontrées. Le dévouement désigne le fait d'être fortement investi dans son travail. Les personnes dévouées ressentent bien souvent de l'enthousiasme, de l'inspiration, de la fierté, une signification dans leur travail et le goût du défi. L'absorption correspond au fait d'être totalement concentré et captivé dans l'exercice de ses fonctions jusqu'à en perdre la notion du temps et à avoir de la difficulté à se détacher de ses tâches.

La mesure de vigueur au travail utilisée dans notre étude est tirée de l'échelle d'engagement au travail Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2003). La version originale de l'UWES, composée des dimensions « vigueur au travail », « absorption » et « dévouement » est munie de dix-sept items. Toutefois, une version plus courte, de neuf items (dont trois items pour la vigueur au travail) est disponible (Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006). Par ailleurs, les résultats d'une étude portant sur trente-trois échantillons (N total = 19 940) issus de neuf différents pays (i.e., l'Australie, la Belgique, la Finlande, la

Grèce, les Pays-Bas, la Norvège, l'Espagne, l'Afrique du Sud et la Suède) ont démontré la consistance interne des versions originale et courte de l'échelle UWES (Schaufeli et Bakker, 2010). En effet, les résultats de cette méta-analyse révèlent des coefficients alphas dépassant ,80 pour les trois échelles de l'engagement au travail soit, la vigueur, le dévouement et l'absorption. Par ailleurs, une analyse portant sur cinq échantillons de l'Australie, des Pays-Bas et de la Norvège (N total = 1057) indique que le coefficient de fidélité moyen des versions originales et courtes de l'échelle UWES est de ,65 (variant de ,56 à ,75) après un intervalle d'un an. Ainsi, la validité et la fidélité de l'échelle UWES a été largement établie.

De plus, la version courte de l'échelle de vigueur au travail a été traduite dans dix-neuf langues (dont le français) et validée auprès d'échantillons provenant de neuf pays différents (N = 12 631) (Schaufeli et al., 2003). Parmi ces neuf pays figurent la France et le Canada. Toutefois, la version anglaise a été utilisée au Canada. Pour les neuf pays, la validation de l'échelle de vigueur à trois items présente une consistance interne adéquate (coefficients  $\alpha$  moyen de ,72), sauf pour un des échantillons français ( $\alpha = ,56$ ). Aussi, la fiabilité test-retest est évaluée, mais auprès de participants Australiens (N = 293,  $r = ,61$ ) et Norvégiens (N = 563,  $r = ,71$ ) seulement.

Ainsi, les répondants doivent se positionner par rapport aux trois énoncés de l'échelle de vigueur au travail selon une échelle de fréquence en sept points allant de « *Jamais* » à « *Tous les jours* ». Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Ainsi, un score élevé à cette échelle indique un niveau élevé de vigueur au travail alors qu'un score faible traduit plutôt une vigueur réduite au travail.

#### Structure factorielle de la vigueur au travail

Une AFE a été menée sur les trois énoncés de l'échelle de vigueur au travail. Les résultats de l'AFE démontrent que l'erreur de mesure de l'énoncé VT3 est trop élevée (,61). Cependant, la variance expliquée du facteur et la fiabilité du facteur sont raisonnables. Par ailleurs, il est préférable de conserver trois énoncés par facteur afin d'éviter des problèmes d'identification dans le modèle de mesure et dans les équations structurelles potentielles (Kline, 2005). Ainsi, hormis pour l'énoncé VT3, les résultats des contributions factorielles,

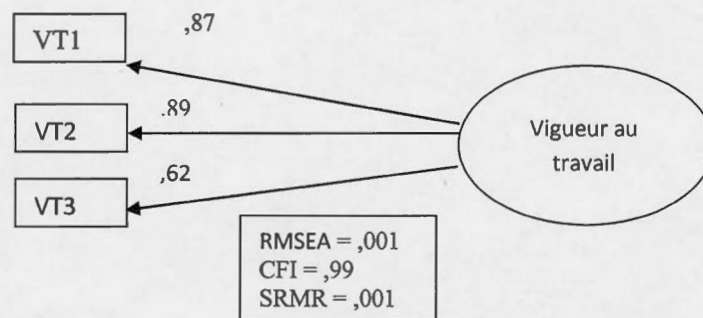
des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$ , présentés dans le tableau 3.19, dénotent que les énoncés caractérisent bien la variable « vigueur au travail ». Les différents indices d'ajustement (RMSEA, CFI et SRMR) sont également adéquats. Ainsi, les données empiriques indiquent que l'indice de cohérence interne ( $\rho$ ) est de ,84 ce qui confirme la bonne fiabilité de cette échelle en trois énoncés. De plus, le niveau de variance expliquée de l'échelle « vigueur au travail » est de 65 %, soit bien satisfaisant puisqu'il surpasse le seuil requis de 50%.

**Tableau 3.19**  
AFE de l'échelle de vigueur au travail

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Test $\tau$
<b>Vigueur au travail (VT)</b>				
Je déborde d'énergie pour mon travail. (VT1)	,87	,24	,76	17,19
Je me sens fort et vigoureux pour faire ce métier. (VT2)	,89	,20	,79	17,88
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler. (VT3)	,62	,61	,38	8,85
Coefficient $\rho$	,84	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,65	CFI	,99	
		SRMR	,001	

Tel que présenté dans la figure 3.5 suivante, les trois énoncés de l'échelle « vigueur au travail » affichent des contributions factorielles de ,62, de ,87 et de ,89. Les résultats des indices d'ajustement sont bien satisfaisants et révèlent que la structure factorielle de la vigueur au travail composée de trois énoncés s'ajuste convenablement aux données recueillies dans notre étude préliminaire.

**Figure 3.5** Modèle de mesure de la vigueur au travail et contributions factorielles



### 3.2.3 La variable dépendante (VD)

La sous-section suivante présente la justification de la variable dépendante, soit l'épuisement émotionnel. Plus précisément, la justification du choix de cette échelle ainsi et l'examen de la structure factorielle seront décrites.

#### 3.2.3.1 L'épuisement émotionnel

L'instrument le plus utilisé pour mesurer l'épuisement professionnel est sans conteste le *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach et al., 1996). Le MBI comprend seize items regroupés en trois dimensions : 1) l'épuisement émotionnel, 2) le cynisme et 3) le sentiment d'efficacité personnel. Plus précisément, une personne souffrant d'épuisement professionnel serait marquée par un manque d'énergie et le sentiment que ses ressources personnelles sont épuisées (épuisement émotionnel), une attitude de distanciation, d'indifférence, une perte d'enthousiasme vis-à-vis de son travail (cynisme) ainsi qu'un sentiment réduit d'efficacité personnelle à l'égard de son travail. La fiabilité de la structure en trois facteurs du MBI a été largement validée au-travers diverses occupations et nationalités (cf., Lee et Ashforth, 1990; Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap et Kladler, 2001).

L'épuisement émotionnel constitue la dimension la plus stable et la mieux validée de l'épuisement professionnel (Schaufeli, Enzmann & Girault, 1993). Considérée comme centrale au concept d'épuisement professionnel (Leiter, 1991), l'épuisement émotionnel est plus fortement corrélé que les deux autres dimensions du MBI avec l'autoévaluation des personnes épuisées ainsi qu'avec les évaluations cliniques et celles des conjoints et des superviseurs des personnes épuisées (Cox, Kuk & Leiter, 1993). Pour ces raisons, nous avons opérationnalisé l'épuisement professionnel par l'épuisement émotionnel aux fins de notre recherche.

Ainsi, nous avons opté pour l'échelle d'épuisement émotionnel traduite et validée en français par Blais et collaborateurs (1991). Les répondants doivent identifier sur une échelle graduée en sept points allant de « *Jamais* » à « *Chaque jour* » la fréquence à laquelle ils ont eu les différentes réactions énoncées par les cinq items de l'échelle. Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à cette échelle indique un niveau d'épuisement émotionnel élevé alors qu'un score faible représente un niveau d'épuisement émotionnel moindre.

#### Structure factorielle de l'épuisement émotionnel

Suite à une AFE sur les cinq énoncés de l'échelle de l'épuisement émotionnel, deux énoncés ont été successivement retranchés de l'échelle pour faire diminuer la valeur du RMSEA. Tout d'abord, l'énoncé EE1 a été retranché de l'échelle car son erreur de mesure était la moins satisfaisante des cinq. Ensuite, l'énoncé EE2 a également été supprimé de l'échelle en raison de son erreur de mesure de ,53. Ici, les items retranchés suivants : « *Je me sens usé à la fin de ma journée de travail* » et « *Je me sens émotionnellement vidé par mon travail* » sont ambigus. Les expressions « se sentir usé » ou « émotionnellement vidé » ne sont pas claires, ce qui a pu biaiser les réponses des répondants.

Par conséquent, les résultats du tableau 3.20 révèlent que les trois énoncés restants caractérisent bien la variable « épuisement émotionnel ». En effet, les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$  sont adéquates pour les trois énoncés restants de l'échelle d'épuisement émotionnel.

De plus, les indices d'ajustement (RMSEA, CFI et SRMR) sont adéquats. Enfin, les données empiriques indiquent que le coefficient  $\rho$  est de ,85 et la variance expliquée de l'échelle est de 66 % confirme ainsi respectivement la fiabilité de cette échelle d'épuisement émotionnel à trois énoncés.

**Tableau 3.20**  
AFE de l'échelle d'épuisement émotionnel

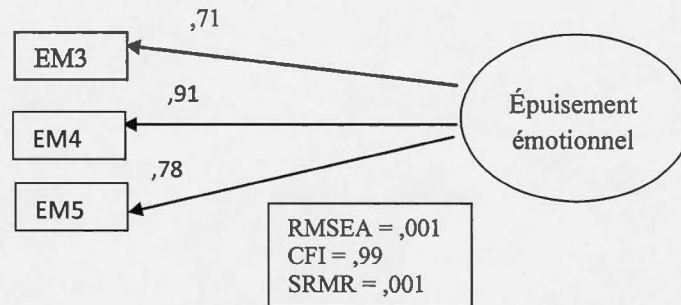
Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Test $\tau$
<b>Épuisement émotionnel (EE)</b>				
Je me sens fatigué quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail. (EE3)	,71	,49	,50	11,63
Travailler toute la journée est vraiment une source de forte tension pour moi. (EE4)	,91	,16	,83	19,31
Je me sens brûlé par mon travail. (EE5)	,78	,37	,61	14,58
Coefficient $\rho$	,84	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,65	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note.* Les items qui ont été retirés de l'échelle sont : *Je me sens usé à la fin de ma journée de travail* (EE1) et *Je me sens émotionnellement vidé par mon travail* (EE2).

La figure 3.6 suivante illustre les contributions factorielles des trois énoncés de l'échelle « épuisement émotionnel » qui sont de ,71, de ,91 et de ,78. Les résultats des indices d'ajustement confirment un bon ajustement de l'échelle d'épuisement émotionnel munie de trois énoncés en ce qui a trait aux données collectées sur le terrain.



**Figure 3.6** Modèle de mesure de l'épuisement émotionnel et contributions factorielles



### 3.3 Statistiques descriptives

La quatrième section de ce chapitre présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables latentes de premier ordre contenues dans notre étude préliminaire. Ainsi, pour chacune de ces variables, les statistiques descriptives (moyenne, écart-type, scores minimum et maximum, asymétrie, aplatissement) sont rapportées dans le tableau 3.21. De plus, afin d'attester de la fiabilité des échelles traduites, les coefficients de consistance interne (rho) sont également rapportés dans ce même tableau. Les analyses statistiques ont également été effectuées à partir du logiciel MPlus (Muthén et al., 1998, 2010). Les différents indices statistiques seront par ailleurs expliqués de façon exhaustive dans les prochains paragraphes ci-dessous.

**Tableau 3.21**  
 Statistiques descriptives et cohérence interne des variables latentes de premier ordre  
 de l'étude préliminaire (N=97)

Échelles	Rhô	Moyenne	Écart- type	Min	Max	Asymétrie	Aplatissement
AM	,90	4,02	,89	1	5	-,91	,86
AS	,85	3,96	,91	1	5	-1,10	1,44
AC	,79	3,59	,95	1	5	-,52	-,28
DT	,90	4,18	,79	2	5	-,69	-,47
SS	,84	4,13	,80	1	5	-1,27	1,73
DC	,86	4,42	,69	2	5	-1,15	1,38
CQT	,87	2,11	,78	1	4,25	,83	,12
DP	,91	3,51	1,05	1	5	-,29	-,85
RE	,90	3,74	,94	1	5	-,65	,07
CL	,96	4,11	,90	1	5	-,94	,33
MA	,87	2,89	1,05	1	5	-,09	-,73
EE	,84	2,58	1,12	1	6	,97	,87
FS	,84	3,87	1,44	1,33	7	,15	-,82
CO	,80	5,02	1,09	2,40	7	-,08	-,74
RQ	,64	5,47	1,15	2,33	7	-,66	-,19
VT	,83	5,62	1,11	1,67	7	-1,08	1,00

*Note.* AM = autonomie liée aux méthodes de travail; AS = autonomie liée aux séquences de travail; AC = autonomie liée au contenu du travail; DT = diversité des tâches; SS = soutien social; DC = diversité des compétences; CQT = charge quantitative du travail; DP = détachement psychologique; RE = relaxation; CL = contrôle durant les loisirs; MA = maîtrise; EE = épuisement émotionnel; FS = fatigue subjective; CO = concentration; RQ = réalisations quotidiennes; VT = vigueur au travail.

L'asymétrie (« *skewness* » en anglais) et l'aplatissement (« *kurtosis* » en anglais) sont deux composantes qui permettent de s'assurer de la distribution normale des variables examinées. Plus précisément, l'asymétrie vise à évaluer où les moyennes des variables se situent par rapport au centre de la distribution. L'aplatissement désigne plutôt l'angle d'élévation de la courbe des moyennes des variables. Il est souhaitable que la distribution des

moyennes soit le plus rapprochée possible du centre de la distribution et que la courbe ne soit ni trop aplatie ni trop apique. Plus les valeurs d'asymétrie et d'aplatissement se rapprochent de 0, plus la distribution est normale. Selon George et Mallery (2000) des valeurs d'asymétrie et d'aplatissement se situant entre -2 et 2 sont acceptables et dénotent que les données se répartissent plutôt normalement. Dans l'ensemble, les variables de l'étude préliminaire possèdent une distribution normale.

Le coefficient  $\rho$  est similaire au coefficient alpha et permet d'évaluer la consistance interne de variables latentes étudiées. Selon Cudeck et du Toit (2002), il est préférable d'opter pour le coefficient  $\rho$  lorsqu'il est question de modélisation par équations structurelles car celui-ci intègre l'erreur de mesure. A l'instar du coefficient alpha, un coefficient  $\rho$  égal ou supérieur à ,70 permet d'avancer que la consistance interne ou la fiabilité de la variable latente est satisfaisante. Tel que rapportées dans le tableau 3.21, toutes les valeurs des coefficients  $\rho$  des échelles examinées sont supérieures à ,70 sauf pour l'échelle RQ dont le coefficient  $\rho$  est légèrement inférieur au seuil requis, soit de ,64.

Aussi, des analyses statistiques ont été menées afin de vérifier si les différentes variables de notre étude sont influencées par les variables sociodémographiques décrites ci-haut. Pour l'ensemble des variables sociodémographiques, les résultats<sup>5</sup> démontrent qu'il n'y pas d'effet significatif avec les autres variables de l'étude préliminaire.

#### 3.4 Corrélations entre les variables latentes de premier ordre de l'étude préliminaire

En guise d'information, le tableau 3.22 présente les corrélations entre les variables latentes de premier ordre de l'étude préliminaire. Ainsi, les corrélations impliquant les trois variables indépendantes de notre étude (les ressources du travail, la charge quantitative du travail et les exercices de récupération) et les deux variables médiatrices (la fatigue et la vigueur au travail) seront examinées dans cet ordre.

Au plan des variables indépendantes, il est rassurant de constater que les six variables sous-jacentes aux ressources du travail (soit les variables AM, AS, AC, DT, SS et DC)

---

<sup>5</sup> Les résultats des ces analyses sont disponibles sur demande auprès de l'auteur de la thèse.

affichent des corrélations moyennes ou élevées entre elles oscillant de ,18 à ,93. Par ailleurs, les corrélations les plus élevées se trouvent entre les trois échelles d'autonomie (AM, AS et AC). Ces résultats nous apparaissent tout à fait pertinents dans le sens où ces trois échelles traitent respectivement d'un type d'autonomie au travail spécifique. Entre les six variables sous-jacentes aux ressources du travail et la variable « vigueur au travail », il est possible de relever des corrélations variant de ,18 à ,59 évoquant ainsi que plus les ressources de travail sont élevées, plus les personnes ont tendance à manifester de la vigueur dans l'exercice de leurs fonctions.

La deuxième variable indépendante « charge quantitative de travail » corrèle faiblement avec les trois échelles de fatigue (FS, CO et RQ) tels que le rapportent les corrélations respectives de ,11, -,09 et -,10. Ces corrélations évoquent que plus la charge de travail est élevée, plus les personnes ont tendance à ressentir de la fatigue subjective élevée ainsi que des niveaux de concentration et de réalisations quotidiennes réduits. La faiblesse de ces corrélations n'est pas inquiétante dans le sens où les échelles « concentration » et « réalisations quotidiennes » présentent des lacunes importantes au plan statistique ce qui contribue sans doute à réduire la qualité des liens entre les variables.

Concernant la troisième variable indépendante « récupération », la plupart des corrélations entre les quatre variables latentes qui la constituent (DP, RE, MA et CL) se situent aux alentours de ,40. En effet, il nous apparaît pertinent que ces quatre variables latentes soient liées entre elles puisque chacune d'elles mesure une stratégie spécifique de récupération. Par contre, il est surprenant de constater que la plupart des corrélations entre les variables de récupération (DP, RE, MA et CL) et les variables de fatigue (FS, CO et RQ) sont plutôt faibles. Néanmoins, une corrélation de -,25 est relevée entre les variables RE et FS traduisant ainsi que, plus les personnes pratiquent la relaxation, moins elles ressentent de fatigue subjective. Une autre corrélation de ,25 est observée entre les variables MA et CO évoquant que, plus les personnes ont tendance à vivre des défis ou à réaliser des apprentissages qui ne sont pas liés à leur travail durant leurs temps de loisirs, plus elles sont enclines à être concentrées dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles.

En ce qui a trait aux variables médiatrices (la fatigue et la vigueur au travail), il est intéressant de noter la corrélation de ,63 entre les échelles FS et EE soulignant que, plus les

personnes ressentent de la fatigue subjective, plus elles ont tendance à souffrir d'épuisement émotionnel. A l'inverse, plus les personnes manifestent un niveau élevé de vigueur dans l'exercice de leurs fonctions, moins elles sont enclines à éprouver de l'épuisement émotionnel tel que l'énoncé la corrélation de  $-0,41$  entre les échelles VT et EE.

En somme, l'analyse des corrélations révèle que les relations entre les variables sont généralement modérées. Il ne subsiste pas de corrélations trop élevées susceptibles d'indiquer un problème de validité discriminante entre les variables.

**Tableau 3.22**  
Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre de l'étude préliminaire

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. AM	1,00															
2. AS	0,93	1,00														
3. AC	0,72	0,79	1,00													
4. DT	0,50	0,38	0,42	1,00												
5. SS	0,28	0,18	0,27	0,66	1,00											
6. DC	0,44	0,41	0,45	0,72	0,42	1,00										
7. DP	0,01	-0,05	0,06	-0,00	-0,09	0,02	1,00									
8. RE	0,21	0,15	0,12	0,09	-0,03	0,11	0,49	1,00								
9. CL	0,12	0,19	0,11	0,04	-0,02	0,08	0,42	0,45	1,00							
10. MA	0,21	0,18	0,04	0,08	0,10	0,04	0,00	0,43	0,22	1,00						
11. VT	0,27	0,18	0,23	0,38	0,59	0,35	-0,00	0,09	0,05	0,15	1,00					
12. CQT	0,12	0,13	0,01	0,14	0,07	0,23	0,02	0,16	-0,06	-0,12	0,03	1,00				
13. FS (R)	-0,07	0,03	-0,10	-0,35	-0,31	-0,18	-0,17	-0,25	-0,11	-0,10	-0,44	0,11	1,00			
14. CO (R)	-0,10	-0,06	-0,05	-0,29	-0,06	-0,24	-0,11	0,03	-0,03	0,25	-0,24	-0,09	0,20	1,00		
15. RQ (R)	0,01	0,01	0,14	-0,28	0,03	-0,06	-0,09	-0,02	0,05	0,11	-0,22	-0,10	0,16	0,74	1,00	
16. EM	-0,30	-0,20	-0,12	-0,24	-0,37	-0,09	-0,15	-0,14	-0,10	-0,12	-0,41	0,24	0,63	0,15	0,13	1,00

*Note.* AM = autonomie liée aux méthodes de travail; AS = autonomie liée à la séquence de travail; AC = autonomie liée aux critères du travail; DT = diversité des tâches; SS = soutien social; DC = diversité des compétences; DP = détachement psychologique; RE = relaxation; CL = contrôle durant les loisirs; MA = maîtrise; VT = vigueur au travail; CQT = charge quantitative du travail; FS (R) = fatigue subjective (score inversé); CO (R) = concentration (score inversé); RQ (R) = réalisations quotidiennes (score inversé); EE = épuisement émotionnel.

Pour faciliter l'interprétation, les scores des trois échelles liées à la fatigue (FS, CO et RQ) ont été renversés de sorte qu'un score élevé à l'échelle FS indique un niveau élevé de fatigue subjective, un score élevé à l'échelle CO affiche une concentration faible, et un score élevé à l'échelle RQ représente un niveau de réalisations quotidiennes faible.

Bien que certains items aient été retranchés aux échelles afin d'obtenir des structures factorielles exploratoires adéquates, nous choisissons de conserver les échelles conformément aux versions originales des auteurs dans l'étude principale, c'est-à-dire sans retirer d'items. La principale raison s'articule autour de l'échantillon de convenance de l'étude préliminaire. En effet, il est impossible d'écarter complètement le biais lié à notre échantillon de répondants.

**Tableau 3.23**  
Échelles retenues suite à l'étude préliminaire pour chacune des variables

Variables		Échelles de mesure
Variables indépendantes	Ressources du travail (variable latente de second ordre)	Autonomie liée aux méthodes de travail (Breugh, 1985)
		Autonomie liée à la séquence du travail (Breugh, 1985)
		Autonomie liée aux critères du travail (Breugh, 1985)
		Soutien social (Morgeson et al., 2006)
		Diversité des tâches (Morgeson et al., 2006)
		Diversité des compétences (Morgeson et al., 2006)
	Charge quantitative du travail	Charge quantitative du travail (Kristensen et al., 2004)
	Expériences de récupération (variable latente de second ordre)	Détachement psychologique (Sonnetag et al., 2007)
		Relaxation (Sonnetag et al., 2007)
		Maîtrise (Sonnetag et al., 2007)
Contrôle durant les loisirs (Sonnetag et al., 2007)		
Variables médiatrices	Fatigue prolongée	Fatigue subjective (Vercoulen et al., 1994)
	Vigueur au travail	Vigueur au travail traduite en français par (Schaufeli et al., 2003)
Variable dépendante	Épuisement émotionnel	Épuisement émotionnel (Maslach et al., 1996) traduite en français par Blais et al. (1991)

## CHAPITRE IV

### ÉTUDE PRINCIPALE

Cette étude principale vise à valider la structure factorielle des différents concepts examinés dans le dernier chapitre auprès d'un échantillon professionnel et à vérifier si nos hypothèses de recherche sont confirmées ou non. La première section de ce chapitre présentera la méthodologie de notre étude principale. La seconde section exposera le plan d'analyse. Puis, la troisième section affichera les résultats des analyses factorielles confirmatoires. Ensuite, les quatrième et cinquième sections présenteront respectivement les analyses préliminaires effectuées ainsi que les corrélations entre les différentes variables latentes de notre étude principale. La vérification des hypothèses constituera la sixième section de ce chapitre. Enfin, une synthèse des résultats obtenus dans notre étude principale conclura ce chapitre.

#### 4.1 Méthodologie de l'étude principale

Dans cette première section, l'échantillon de participants ainsi que la procédure de collecte des données seront décrits.

##### 4.1.1 Participants

Un échantillon de 551 professionnels en ressources humaines (PRH) a complété un questionnaire en ligne composé des échelles décrites et analysées à titre exploratoire dans le chapitre précédent. La participation des PRH a été sollicitée à partir de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées. Au sein de l'Ordre des CRHA figurent 9573 PRH membres dont 61% sont des femmes et 39% des hommes (Ordre des conseillers en ressources humaines agréées, 2014). Notre échantillon de PRH se compose de 418 (76,0%) femmes et de 132 (24,0%) hommes. Par rapport aux membres de l'Ordre des CRHA, les proportions des femmes et des hommes sont respectivement surreprésentées et sous-représentées de 15%.

Quant à l'âge moyen des PRH de l'Ordre des CRHA, il se répartit comme suit : 32% des membres sont âgés de 26 à 35 ans, 30% des membres sont âgés de 36 à 45 ans, et 27%



des membres sont âgés de 46 à 55 ans (Ordre des conseillers en ressources humaines agréées, 2014). Les âges de notre échantillon de PRH se répartissent comme suit : 7,2% (n = 39) de l'échantillon est âgé de 18 à 24 ans, 35,4% (n = 195) de 25 à 34 ans, 25,0% (n = 137) de 35 à 44 ans, 22,8% (n = 125) de 45 à 54 ans et, 9,6% (n = 52) de 55 ans et plus. Concernant l'âge, les données de notre échantillon sont plutôt représentatives de celles des PRH de l'Ordre des CRHA pour les tranches d'âge suivantes : de 25 à 34 ans, de 35 à 44 ans et de 45 à 54 ans. Par contre, les données fournies par l'Ordre des CRHA quant à l'âge moyen des membres ne sont pas complètes puisqu'aucune donnée ne figure pour les PRH âgées de moins de 25 ans ou celle âgées de 55 ans et plus. En somme, notre échantillon de PRH représente assez bien celui des membres de l'Ordre des CRHA quant aux caractéristiques de l'âge et du genre.

D'autres données sociodémographiques sont également vérifiées dans notre étude. Par contre, il nous est impossible de les comparer à celles des membres de l'Ordre des CRHA qui ne détient pas de données sur ces variables. Ainsi, par rapport à leur style de vie, les personnes habitant seules représentent 17,5% (n = 96) de l'échantillon, celles en couple 76,0% (n = 418), celles logeant chez leurs parents 3,7% (n = 20) et celles en colocation, 2,8% (n = 15). De plus, 54,4% (n = 299) de l'échantillon est composé de parents. Parmi ceux-ci, 16,5% (n = 90) des personnes ont un seul enfant, 26,4% (n = 145) en ont deux, 8,5% (n = 45) en ont trois, 1,7% (n = 9) en ont quatre et moins de 1% (n = 5) en ont cinq. L'analyse de plusieurs autres variables sociodémographiques permet de constater que les PRH travaillent en moyenne 42 heures par semaine (M = 41,75; ÉT = 9,96; min = 0; max = 100) et qu'ils ne semblent pas travailler régulièrement au-delà de 10 heures par jour. En effet, les résultats indiquent qu'en moyenne, les PRH travaillent 10 heures et plus une journée par semaine (M = 1,45; ÉT = 1,71; min = 0 ; max = 7). De plus, 70,3% (n = 387) de l'échantillon de PRH ne poursuit pas d'études au moment de sa participation à notre étude. Cependant, 29,7% (n = 163) de l'échantillon poursuit des études et y consacre en moyenne environ 3 heures par semaine (M = 3,65; ÉT = 8,94; min = 0; max = 60). Plus précisément, le temps par semaine consacré aux études est réparti comme suit : 12% (n = 66) des PRH consacrent entre 1 et 5 heures à leurs études, 7,6% (n = 41) entre 6 et 10 heures, 2,7% (n = 14) entre 11 et 15 heures, 2,1% (n = 11) entre 16 et 20 heures et 5,3% (n = 29) y passent 20 heures et plus. Enfin, il est intéressant de constater que les PRH prennent en moyenne 31 heures (M = 31,35;

ÉT = 28,21; min. = 0; max. = 400) par semaine pour « décrocher » de leurs obligations professionnelles ou scolaires.

Des analyses statistiques ont été menées afin de vérifier si les différentes variables de notre étude sont influencées par les variables sociodémographiques décrites ci-haut. Pour la plupart des variables sociodémographiques, les résultats<sup>6</sup> démontrent qu'il n'y pas d'effet significatif avec les autres variables de l'étude principale. Par ailleurs, il est trouvé que le nombre d'enfants des personnes est associé au fait d'être moins en mesure de choisir les activités qu'elles entreprennent durant leur temps de loisirs ( $r = -,265, p < ,01$ ) et le nombre d'heures d'études par semaine est corrélé au fait que les personnes vivent plus d'activités à l'extérieur du travail qui leur procurent des opportunités d'être mis au défi ou de réaliser des apprentissages dans des domaines qui ne sont pas en lien avec leur emploi ( $r = ,236, p < ,01$ ). Par contre, un examen plus approfondi de ces covariables dans les structures de médiation n'est pas nécessaire en raison de la faiblesse des corrélations observées entre les variables.

#### 4.1.2 Procédure

Afin d'appliquer les outils de mesure présentés au chapitre précédent ainsi que de vérifier la viabilité de nos hypothèses de recherche, il a été convenu de cibler un échantillon de professionnels. Dans cette optique, l'ordre professionnel des conseillers en ressources humaines agréées (CRHA) a été approché pour présenter notre recherche et pour sonder l'intérêt à y faire participer leurs membres. L'intérêt envers notre étude et l'approbation à y faire participer leurs membres se sont rapidement manifestés. C'est ainsi que, quelques semaines plus tard, une courte description de notre recherche (*voir* appendice C) ainsi qu'un lien électronique invitant les membres à compléter notre questionnaire en ligne était mis en valeur sur le site web de l'ordre des CRHA.

Après avoir lu les grandes lignes de notre recherche, les participants ont été invités à accéder au questionnaire à partir d'un lien électronique. La participation des membres était ainsi libre et volontaire. Au tout début du questionnaire, certaines informations étaient

---

<sup>6</sup> Les résultats des ces analyses sont disponibles sur demande auprès de l'auteure de la thèse.

précisées telles: la durée estimée pour compléter le questionnaire, les coordonnées de différentes ressources offrant du soutien psychologique en cas de besoin, etc. (*voir* appendice D). En effet, puisque certaines questions traitaient de contenu personnel et incitaient, par exemple, les personnes à se positionner par rapport à leur état émotionnel, il était possible que certains participants prennent conscience d'un certain niveau de détresse ressenti. Enfin, en cochant la case liée au consentement, les participants avaient accès au questionnaire en ligne. Le fait de ne pas occuper d'emploi constituait le seul critère d'exclusion à cette recherche.

#### 4.2 Plan d'analyse

Lorsque les données de notre étude principale ont été récoltées auprès des PRH, nous avons procédé à l'analyse statistique de celles-ci en effectuant les procédures suivantes dans l'ordre qui suit: 1) des analyses factorielles confirmatoires, 2) des équations structurelles et 3) des analyses de médiation. Les prochains paragraphes décrivent ces procédures statistiques de façon plus exhaustive.

##### 4.2.1 Analyses factorielles confirmatoires

En général, les auteurs recommandent de procéder d'emblée à des analyses factorielles exploratoires (AFE) dans une première étude de validation puis, de conduire des analyses factorielles confirmatoires (AFC) dans un deuxième temps auprès d'un second échantillon de participants (Gerbing et Hamilton, 1996; Hurley, Scandura, Schriesheim, Brannick, Seers, Vandenberg et Williams, 1997). Alors que l'AFE vise à faire émerger l'information commune (les facteurs communs ou les dimensions) contenue dans un concept mesuré par un certain nombre d'indicateurs (énoncés d'un questionnaire), l'AFC vise plutôt à confirmer cette information auprès des données recueillies sur le terrain. Ainsi, l'AFE s'avère fort utile pour explorer la structure d'un facteur ou d'une variable alors que l'AFC cherche davantage à valider cette structure auprès d'un échantillon de participants en s'appuyant sur

la théorie. Par exemple, exemple, si les études théoriques et empiriques proposent trois dimensions à un construit, l'AFC devrait vérifier cette configuration.

Tel que suggéré par Gerbing et coll. (1996) et Hurley et coll. (1997), nous avons conduit des analyses factorielles confirmatoires (AFC) pour savoir si les énoncés correspondent bien aux variables auxquelles elles devraient correspondre (sur le plan théorique) à l'aide du logiciel statistique MPlus (Muthén et al., 1998-2010). Pour nous assurer de la qualité de l'ajustement du modèle aux données récoltées auprès des PRH, nous avons eu recours aux mêmes indices d'ajustement ( $\chi^2$ , RMSEA, CFI, SRMR) que dans notre étude préliminaire<sup>7</sup>. De plus, pour attester de la validité des différents construits, les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des tests  $t$  de Student et du carré des contributions factorielles ( $R^2$ ) ont également été examinées. La fiabilité (coefficient  $\rho$ ) et la variance expliquée des différents facteurs latents a aussi été étudiée.

#### 4.2.2 Modélisation par équations structurelles

Nous avons privilégié la modélisation en équations structurelles (MES) comme procédure statistique. La MES est munie de deux parties : 1) le modèle de mesure et, 2) le modèle structurel. Plus précisément, le modèle de mesure est constitué de l'ensemble des relations entre les indicateurs et les variables ou facteurs latents qu'ils doivent mesurer. Par ailleurs, les AFC conduites sur chacune des variables de notre étude nous servent d'appui afin d'estimer le modèle de mesure. Le modèle structurel, quant à lui, désigne l'ensemble des relations entre les différents construits latents. Dans ce cas-ci, le modèle structurel correspond aux hypothèses de recherche que nous avons établies pour comprendre les liens entre les différentes variables latentes qui nous intéressent. En somme, la spécification du modèle de mesure et du modèle structurel s'opère par la formalisation d'équations structurelles (Anderson et Gerbing, 1988).

Visant à estimer les liens entre des concepts non observables appelés « variables latentes », le recours à la MES offre plusieurs avantages. Tout d'abord, cette procédure

---

<sup>7</sup> Pour une explication plus exhaustive de ces différents indices statistiques, voir le chapitre précédent.

statistique permet de prendre en compte les erreurs de mesure dans toutes les procédures d'estimation ce qui n'est pas le cas avec d'autres techniques telles que la régression multiple ou l'analyse factorielle exploratoire. Ainsi, l'obtention des erreurs de mesure permet d'obtenir des estimations plus précises des coefficients structurels. De plus, la MES permet de mesurer l'incidence des variables indépendantes sur plusieurs variables dépendantes et ce, simultanément. En effet, la MES permet de traiter, dans une seule et même analyse, l'ensemble des relations justifiées théoriquement entre les variables dépendantes. En plus de tester les effets des variables prises isolément, la MES permet également d'analyser les effets conjoints de plusieurs variables indépendantes sur une ou plusieurs autres variables dépendantes (Millsap, 2002).

#### 4.2.3 Analyse des effets de médiation (ou effets indirects)

Puisque trois hypothèses de notre étude postulent des effets de médiation (ou effets indirects) entre certaines variables, il nous importe d'expliquer cette notion.

Selon MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West et Sheets (2002), une variable médiatrice (VM) permet d'expliquer comment s'opère la relation entre une variable indépendante (VI) et une variable dépendante (VD) en décomposant cette relation en effet direct et en effet indirect. Lors d'une analyse de médiation, il est primordial de considérer les deux types d'effets suivants : 1) l'effet indirect de la VI sur la VD par le biais de la VM et 2) l'effet direct de la VI sur la VD (Preacher et Hayes, 2004). De plus, il est possible d'estimer l'effet total de VI sur la VD par la somme de l'effet indirect et de l'effet direct. Dans un modèle avec plus d'une VM, l'effet indirect provenant des VM est appelé « effet spécifique indirect » et la somme de ces effets spécifiques indirects se nomme « effet total indirect » (Hayes, 2009). Il subsiste plusieurs approches statistiques en matière de médiation. Ces procédures statistiques seront présentées afin de justifier notre choix de méthode, soit l'approche non paramétrique d'échantillonnage successif (« bootstrap » en anglais).

Plus d'une dizaine de méthodes pour tester les hypothèses de médiation ont été proposées.<sup>8</sup> Néanmoins, la méthode de Baron et Kenny (1986) est sans doute celle qui a été la plus préconisée pour convenir de l'existence d'une médiation. D'ailleurs, selon Baron et collègue (1986), quatre conditions doivent être rencontrées (Baron et al., 1986) pour statuer d'un effet de médiation : 1) la variable indépendante (VI) doit significativement prédire la variable dépendante (VD); 2) la VI doit significativement prédire la variable médiatrice (VM); 3) la VM doit significativement prédire la VD lorsque l'effet de la VI sur la VD est contrôlé et, 4) l'effet de la VI sur la VD doit disparaître lorsque l'effet de la VM sur la VD est contrôlé. Lorsque les quatre conditions sont satisfaites, les données appuient l'hypothèse selon laquelle la VM exerce un effet de médiation complète sur la relation entre la VD et la VI. La satisfaction des trois premières conditions seulement atteste plutôt d'un effet de médiation partielle. Toutefois, il est admis que cette méthode ne permet pas de tester les effets indirects et qu'elle conduit parfois à des erreurs de type II, c'est-à-dire qu'elle omet de rejeter une hypothèse nulle (MacKinnon, Fairchild et Fritz, 2007).

Afin de mesurer l'effet indirect, il est fréquent que la méthode proposée par Sobel (1982) soit jumelée à celle de Baron et collègue (1986). Le test de Sobel souffre toutefois d'une lacune majeure. Ce test requière que la distribution des données de l'effet indirect soit normale. Or, la distribution des données de *ab* a plutôt tendance à être asymétrique et, de fait, rencontre rarement le postulat de normalité (Bollen et Stine, 1990). Pour cette raison, nous privilégions une méthode alternative et plus contemporaine pour contourner les problèmes inhérents à la méthode de Baron et collègue (1986) et au test de Sobel (1982) afin d'analyser les données de notre recherche, celle de « *bootstrap* » (Shrout et Bolger, 2002).

La technique de « *bootstrap* » est une méthode de plus en plus utilisée pour tester l'effet indirect (Shrout et al., 2002). La technique de « *bootstrap* » s'appuie sur le rééchantillonnage qui consiste à inférer statistiquement à partir de « nouveaux échantillons » tirés aléatoirement de l'échantillon initial. Cette étape est répétée un très grand nombre de fois, soit de 500 à 1000 fois. A partir de chacun des échantillons tirés, les paramètres du modèle sont estimés (Lockwood et MacKinnon, 1998). La technique de « *bootstrap* » permet

---

<sup>8</sup> Voir l'article de MacKinnon, Lockwood, Hoffman et Sheets (2002) pour un aperçu plus exhaustif de ces méthodes.

ainsi d'affiner l'estimation des effets indirects obtenus pour chaque échantillon créé. À partir de l'ensemble de ces effets indirects, une distribution est générée selon laquelle il est possible de statuer de l'existence d'un effet de médiation en prenant en compte l'intervalle de confiance. Plus précisément, lorsque le zéro n'est pas contenu dans l'intervalle de confiance, l'effet indirect (standardisé) est significatif. À l'inverse, quand l'intervalle de confiance contient le zéro, l'effet indirect s'avère non significatif et, par conséquent, il y a absence de médiation.

La technique de « *bootstrap* » offre plusieurs avantages. Entre autres, elle peut être utilisée avec des échantillons de petites tailles (Shrout et al., 2002). Il est admis que la technique d'amorçage peut être appliquée même si la distribution des données ne rencontre pas le critère de normalité (Preacher et al., 2004).

#### 4.3 Résultats des analyses factorielles confirmatoires

Cette section vise à illustrer les résultats des AFC liées aux variables respectives suivantes : 1) les variables indépendantes, 2) les variables médiatrices et enfin, 3) la variable dépendante. Tel que cité précédemment, chacune des échelles a préalablement été traduite en français par la méthode de traduction inversée (Brislin et al., 1973).

##### 4.3.1 Structures factorielles des variables indépendantes (VI)

La présente sous-section vise à présenter les résultats des AFC et à examiner la structure factorielle des différentes variables indépendantes de notre étude dont notamment : 1) les ressources du travail, 2) la charge quantitative du travail et, 3) les exercices de récupération.

###### 4.3.1.1 Structure factorielle des ressources du travail

Le modèle DRT s'articule autour de deux catégories de caractéristiques : les *demandes* et les *ressources* du travail. Tel qu'explicité précédemment, les ressources du travail renvoient aux caractéristiques physiques, psychologiques, sociales ou

organisationnelles du travail qui rendent possible l'une ou plusieurs des conditions suivantes: (1) la réduction des demandes du travail et des coûts psychologique et physiologique associés aux exigences excessives, (2) la réalisation des objectifs de travail ou (3) la contribution au développement personnel ou à l'apprentissage des employés (Bakker et al., 2007).

Dans notre recherche, la variable latente « ressources du travail » représente un facteur de second ordre qui comprend les quatre facteurs suivants : 1) l'autonomie au travail, 2) le soutien social, 3) la diversité des tâches et, 4) la diversité des compétences. L'autonomie au travail est appréhendée par les trois échelles d'autonomie de Breugh (1985) soit, l'autonomie liée aux méthodes de travail, aux séquences de travail ainsi qu'au contenu du travail.

En premier lieu, une AFC a été réalisée sur chacune des trois échelles d'autonomie au travail. Les scores moyens sur les échelles d'autonomie orientent le traitement statistique. Ici, des scores élevés aux échelles d'autonomie relatent des niveaux d'autonomie élevés; des scores bas traduisent des niveaux d'autonomie faibles. Les résultats des AFC attestent de la solidité factorielle des trois échelles d'autonomie au travail, soit 1) l'autonomie liée aux méthodes de travail, 2) l'autonomie liée aux séquences du travail et 3) l'autonomie liée au contenu du travail. Les coefficients  $\rho^2$  des trois échelles respectives d'autonomie sont de ,90, ,87 et ,85. Les pourcentages de variance expliquée sont respectivement de 75%, 69% et de 65%. En somme, les trois items caractérisent bien les trois échelles d'autonomie respectives telles que le rapportent les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure (pas plus de ,50 et idéalement inférieures à ,40), des corrélations multiples au carré (supérieures aux erreurs de mesure) et des tests  $\tau$  du tableau 4.1.



**Tableau 4.1**  
AFC des échelles d'autonomie au travail

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Autonomie liée aux méthodes de travail (AM)</b>				
Je suis en mesure de choisir la façon de faire mon travail (les procédures à utiliser). (AM1)	,83	,31	,69	10,99
Je suis libre de choisir la/les méthodes à utiliser pour réaliser mon travail. (AM2)	,97	,05	,94	2,34
On me permet de faire mon travail librement. (AM3)	,78	,37	,61	12,55
Coefficient $\rho^2$	,90	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,75	CFI	,99	
		SRMR	,001	
<b>Autonomie liée aux séquences du travail (AS)</b>				
Mon travail est tel que je peux décider quand faire des activités particulières. (AS1)	,72	,46	,52	30,56
J'ai un certain contrôle sur la séquence de mon travail (dans quel ordre faire les choses). (AS2)	,87	,24	,76	47,46
J'ai le contrôle sur la planification de mon travail (quoi faire à quel moment). (AS3)	,87	,23	,76	47,98
Coefficient $\rho^2$	,87	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,69	CFI	,99	
		SRMR	,001	
<b>Autonomie liée au contenu du travail (AC)</b>				
On me permet de modifier la façon de faire mon travail. Je peux mettre l'accent sur certains aspects de mon travail et mettre moins d'emphase sur d'autres aspects. (AC1)	,75	,43	,56	31,06
Je suis en mesure de modifier mes objectifs (ce que je suis sensé accomplir). (AC2)	,78	,39	,61	33,65
J'ai un certain contrôle sur ce que je suis sensé accomplir. (AC3)	,88	,21	,77	43,83
Coefficient $\rho^2$	,85	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,65	CFI	,99	
		SRMR	,001	

Puis, une AFC a été menée sur les cinq items traduits en français de l'échelle de soutien social de Morgeson et collègue (2006). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à l'échelle dénote un soutien social élevé. À l'inverse, un score bas à l'échelle indique que le soutien social dont bénéficie la personne au travail est faible. Les résultats nous ont incité à retirer les énoncés SS3 et SS4 de l'échelle. En effet, l'erreur de mesure de l'énoncé SS3 affichant une valeur de ,85 dépasse largement le seuil maximal requis de 0,50. La valeur de la corrélation multiple au carré de l'énoncé SS4, de 0,50, est limitée au seuil de satisfaction préconisant les valeurs supérieures à 0,50. Ainsi, la nouvelle structure factorielle de l'échelle de soutien social de trois énoncés s'avère convenable telle que l'indiquent les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$  rapportées dans le tableau 4.2. De plus, le coefficient  $\rho$  de l'échelle est de 0,86 et la variance expliquée indique 67%.

**Tableau 4.2**  
AFC de l'échelle de soutien social

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Soutien social (SS)</b>				
Les gens avec qui je travaille s'intéressent à moi. (SS1)	,72	,47	,52	12,63
J'ai l'opportunité de rencontrer d'autres personnes au travail. (SS2)	,85	,27	,72	18,10
J'ai la chance de connaître d'autres personnes au travail. (SS5)	,86	,24	,74	18,99
Coefficient $\rho$	,86	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,67	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note.* Les items suivants : *Mon superviseur est préoccupé par le bien-être des gens qui travaillent pour lui/elle* (SS3) et *J'ai l'opportunité de me faire des amis proches dans mon travail* (SS4) ont été retranchés des échelles.

Ensuite, une AFC est exécutée sur les quatre items de l'échelle traduite en français de diversité des tâches de Morgeson et collègue (2006). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à cette échelle dénote que le répondant est impliqué dans différentes tâches dans le cadre de son emploi alors qu'un score faible correspond au fait

que le répondant est soumis à un éventail plus limité de tâches. Les résultats de l'AFC appuient la fiabilité de la structure factorielle de cette échelle munie de quatre énoncés. Ainsi, les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré, des tests  $\tau$  sont tout à fait satisfaisantes à l'instar des différents indices d'ajustement (voir tableau 4.3). Enfin, le coefficient  $\rho$  de l'échelle indique 0,91 et la variance expliquée est de 72%.

**Tableau 4.3**  
AFC de l'échelle de diversité des tâches

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Diversité des tâches (DT)</b>				
Mon travail implique une grande variété de tâches. (DT1)	,80	,35	,64	19,31
Mon travail consiste à exécuter une variété de tâches. (DT2)	,88	,21	,77	31,27
Mon travail implique de faire un nombre de choses différentes. (DT3)	,94	,11	,88	42,18
Mon travail requiert de faire un large éventail de tâches. (DT4)	,75	,43	,56	15,71
Coefficient $\rho$	,91	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,72	CFI	,99	
		SRMR	,008	

Puis, une AFC a été menée sur les quatre items de l'échelle traduite en français de diversité des compétences de Morgeson et collègue (2006). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. En ce sens, un score élevé indique que les personnes ont l'occasion de mettre de l'avant une grande diversité de compétences dans le cadre de leurs fonctions; un score faible, à l'inverse, traduit que la diversité des compétences est peu représentée dans l'emploi du répondant. Les résultats de l'AFC démontrent la solidité factorielle de l'échelle de diversité des compétences à quatre énoncés. Ainsi, les contributions factorielles, les erreurs de mesure, les corrélations multiples au carré et les tests  $\tau$  affichent des valeurs très satisfaisantes. Les indices d'ajustement sont également très convenables. De plus, le coefficient  $\rho$  de 0,94 atteste de la fiabilité de l'échelle. La variance expliquée de l'échelle est de 79%. Les indices statistiques sont d'ailleurs présentés dans le tableau 4.4.

Il est surprenant de noter qu'il réside une disparité entre les résultats obtenus à l'étude préliminaire et ceux de l'étude principale à l'égard de l'item DCO4. Ce dernier avait dû être retranché dans l'étude préliminaire afin que les résultats à l'AFE soit adéquats, alors qu'ici, il est conservé. L'expression « compétence de haut niveau ou complexe » figure dans l'item DCO4. Il est possible que cette expression ait été moins bien cernée par l'échantillon de participants de préliminaire. Alors que les participants de l'étude principale sont tous des professionnels RH et que la nature des postes des répondants de l'étude préliminaire n'est pas précisée, il est possible que l'expression « compétences de haut niveau ou complexe » ait été davantage comprise et accessible aux PRH qu'aux participants de l'étude préliminaire. En ce sens, les PRH ont peut-être plus l'opportunité de mettre de l'avant des compétences de « haut niveau » ou « complexes » dans l'exercice de leurs fonctions que les personnes de l'étude préliminaire. Conséquemment, cette disparité est potentiellement explicable par les différences au niveau des caractéristiques des échantillons de l'étude préliminaire et principale. En ce sens, il est trouvé que la diversité des compétences est plus élevée dans les emplois professionnels (Morgeson et al., 2006). Ainsi, l'item DCO4 serait plus concret pour notre échantillon de PRH que pour l'échantillon de répondants de l'étude préliminaire dont la nature du poste n'a pu être identifiée.

**Tableau 4.4**  
AFC de l'échelle de diversité des compétences

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Diversité des compétences (DCO)</b>				
Mon travail requiert l'utilisation d'un certain nombre de compétences. (DCO1)	,90	,18	,81	40,41
Mon travail requiert une variété de compétences. (DCO2)	,94	,11	,88	61,15
Mon travail m'oblige à utiliser une variété de compétences différentes dans le but de compléter les tâches. (DCO3)	,96	,07	,92	73,83
Mon travail m'oblige à utiliser un certain nombre de compétences de haut niveau ou complexes (DCO4)	,71	,48	,50	13,82
Coefficient rho	,94	RMSEA	,18	
Variance expliquée	,79	CFI	,98	
		SRMR	,01	

Après avoir mené des AFC sur chacune des échelles de la variable latente de second ordre « ressources du travail » présentées ci-dessus, nous avons comparé l'ajustement de trois modèles (voir tableau 4.5) Il s'avère que la structure factorielle des ressources du travail en cinq facteurs est la plus convenable telle que le suggèrent les différents indices d'ajustement rapportés dans ce même tableau.

**Tableau 4.5**  
 Comparaison des modèles pour la variable latente « ressources du travail »

Facteurs	$\chi^2$	DI	RMSEA	CFI	SRMR
1 facteur <sup>1</sup>	4354,21	170	,21	,47	,19
5 facteurs : <sup>2</sup> 1 <sup>er</sup> ordre : AT, DT, SS, DC 2 <sup>e</sup> ordre : RT	496,38	163	,06	,95	,05
7 facteurs <sup>3</sup> 1 <sup>er</sup> ordre : AM, AS, AC, DT, SS, DC 2 <sup>e</sup> ordre : RT	885,03	164	,09	,90	,15
Mod <sub>7F</sub> vs Mod <sub>5F</sub>	388,65 (sig)	1	-----	-----	-----

*Note.*

- <sup>1</sup> : Ce facteur, de premier ordre, comprend les items des six échelles suivantes : AM = autonomie liée aux méthodes du travail, AS = autonomie liée aux séquences du travail, AC = autonomie liée au contenu du travail, SS = soutien social, DT = diversité des tâches et DC = diversité des compétences..
- <sup>2</sup> : Les cinq facteurs comprennent les quatre facteurs de premier ordre suivants : AT = autonomie liée au travail (tous les items agrégés des trois échelles d'autonomie), DT = diversité des tâches; SS = soutien social et DC = diversité des compétences ainsi que le facteur de second ordre « ressources du travail » (RT).
- <sup>3</sup> : Les sept facteurs comprennent les six facteurs de premier ordre suivants : AM = autonomie liée aux méthodes du travail, AS = autonomie liée aux séquences du travail, AC = autonomie liée au contenu du travail, DT = diversité des tâches, SS = soutien social, DC = diversité des compétences ainsi que le facteur de second ordre « ressources du travail » (RT)

L'examen de la matrice de corrélation des variables latentes (*voir* tableau 4.6) démontre que les corrélations entre les trois échelles d'autonomie sont plus élevées qu'avec les autres échelles de ressources du travail, soit les échelles de soutien social, de diversité des compétences et de diversité des tâches. Ces résultats ne sont pas surprenants dans le sens où il est normal que des construits similaires soient plus fortement liés entre eux. Cette fois-ci, une corrélation plutôt faible (.14) est obtenue entre les échelles de diversité des tâches et des compétences alors que, dans notre étude préliminaire, ces deux variables étaient davantage liées (.72).

Il est intéressant de préciser qu'auparavant, les concepts de « diversité des compétences » et de « diversité des tâches » n'étaient pas différenciés et les chercheurs (e.g.,

Fried et al., 1987; Hackman et al., 1975) avaient tendance à les intégrer sous un seul et même concept. Plus récemment, Humphrey et collaborateurs (2007) ont recommandé de traiter les concepts de « diversité des compétences » et de « diversité des tâches » de façon séparée en raison des différences au niveau de leurs définitions et de leurs opérationnalisations. Certes, la corrélation de ,14 trouvée dans notre étude entre la diversité des tâches et des compétences va dans le même sens que les recommandations de Humphrey et coll. (2007) et appuie de façon éloquente le fait que ces concepts méritent d'être examinés comme deux construits distincts.

**Tableau 4.6**  
Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre des ressources du travail

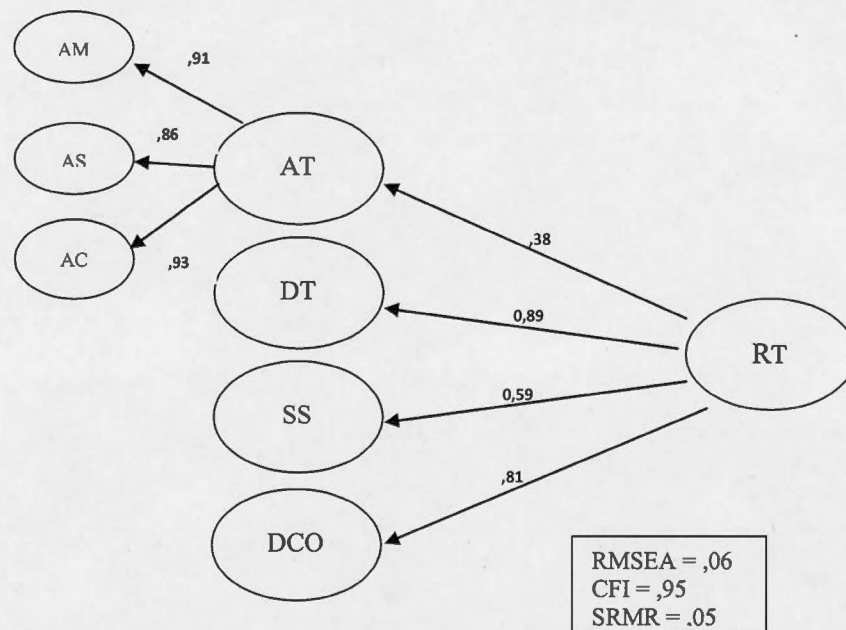
	1	2	3	4	5	6
1. AM	1					
2. AS	,77	1				
3. AC	,84	,80	1			
4. DT	,32	,30	,33	1		
5. SS	,26	,25	,28	,10	1	
6. DCO	,35	,34	,37	,14	,35	1

*Note.* AM = autonomie liée aux méthodes de travail; AS = autonomie liée à la séquence du travail; AC = autonomie liée au contenu du travail; DT = diversité des tâches; SS = soutien social; DCO = diversité des compétences.

Comme dernière étape, une AFC de second ordre est conduite afin de tester la validité des ressources du travail. Tel que démontré dans la figure 4.1 suivante, la variable latente « ressources du travail » est une variable latente de second ordre constituée des quatre facteurs suivants : 1) l'autonomie au travail, 2) la diversité des tâches, 3) le soutien social et, 4) la diversité des compétences. La variable « autonomie au travail », de premier ordre, comprend les trois dimensions de l'autonomie suivantes : l'autonomie liée aux méthodes de travail, l'autonomie liée aux séquences de travail et l'autonomie liée au contenu du travail. Ainsi, les contributions factorielles respectives des trois facteurs d'autonomie varient de ,86 à

,93 sur la variable latente de premier ordre « autonomie au travail ». De plus, les contributions factorielles des facteurs d'autonomie au travail, de diversité des tâches, de soutien social et de diversité des compétences s'étendent de ,38 à ,89 sur la variable de second ordre « ressources du travail ». Enfin, la structure en 7 facteurs révèle des indices d'ajustement très satisfaisants (voir figure 4.1).

**Figure 4.1** Modèle de mesure des ressources du travail et contributions factorielles



*Note.* AM = autonomie liée aux méthodes de travail; AS = autonomie liée aux séquences de travail; AC = autonomie liée au contenu du travail; AUT = autonomie au travail; DT = diversité des tâches; SS = soutien social; DC = diversité des compétences; RT = ressources du travail.

#### 4.3.1.2 Structure factorielle de la charge quantitative du travail

Dans notre recherche, la variable indépendante « charge quantitative du travail », variable latente de premier ordre, est composée des cinq énoncés traduits en français de l'échelle de Kristensen et collaborateurs (2004). Le score moyen sur l'échelle oriente le



traitement statistique. Un score élevé dénote une charge quantitative de travail élevée, alors qu'un score bas traduit une faible charge quantitative de travail. Nous avons ainsi mené une AFC sur cette échelle. Suite à celle-ci, l'énoncé CQT4 a dû être retranché en raison de son erreur de mesure de ,61 dépassant le seuil acceptable de ,50. Ainsi, les contributions factorielles, les erreurs de mesure, les corrélations multiples au carré et les tests  $\tau$  des quatre énoncés restants sont satisfaisants. Les indices d'ajustement (RMSEA, CFI et SRMR) sont également adéquats. En dernier lieu, le coefficient  $\rho$  de l'échelle de charge quantitative de travail est de ,60 et la variance expliquée de 70% (voir tableau 4.7).

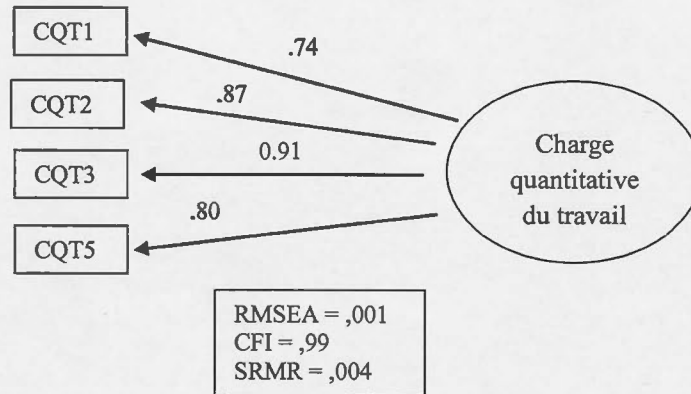
**Tableau 4.7**  
AFC de l'échelle de charge quantitative du travail

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
Mon travail s'accumule du fait qu'il est mal réparti. (CQT1)	,74	,44	,55	34,35
Je n'arrive pas à terminer mes tâches de travail. (CQT2)	,87	,23	,76	65,13
J'accuse du retard au travail. (CQT3)	,91	,17	,83	77,60
Je ne dispose pas de suffisamment de temps pour mener à bien mes tâches. (CQT5)	,80	,35	,64	44,97
Coefficient $\rho$	,90	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,70	CFI	,90	
		SRMR	,004	

Note. L'item suivant : *Je n'arrive pas à faire mon travail tout en prenant les choses calmement* (CQT4) a été retranché de l'échelle.

La figure 4.2 permet d'examiner les contributions factorielles des différents énoncés de l'échelle de charge quantitative du travail sur la variable latente de premier ordre « charge quantitative du travail ». Les contributions factorielles des quatre énoncés s'étendent de ,74 à ,91 et les indices d'ajustement sont tout à fait respectables.

**Figure 4.2** Modèle de mesure de la charge quantitative du travail et contributions factorielles



#### 4.3.1.3 Structure factorielle des expériences de récupération

Les expériences de récupération, variable de second ordre, sont constituée des quatre facteurs suivants : 1) le détachement psychologique, 2) la relaxation, 3) le contrôle durant les loisirs et 4) la maîtrise. Tout d'abord, une AFC a été menée sur chacun des quatre facteurs. Rappelons que le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Ainsi, des scores élevés aux échelles de récupération indiquent que les expériences de récupération sont fortement représentées chez les répondants; à l'inverse, des scores bas dénotent que les personnes expérimentent faiblement les différentes activités de récupération. Suite aux résultats de l'AFC sur les cinq items de l'échelle de détachement psychologique, l'énoncé DP4 a été retiré de l'échelle car son erreur de mesure de ,54 dépassait le seuil de satisfaction requis de ,50. Par conséquent, les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$  des quatre énoncés restants de l'échelle de détachement psychologique s'avèrent satisfaisants (voir tableau 4.8). Les différents indices d'ajustement (RMSEA, CFI et SRMR) reproduisent bien les données de notre échantillon de PRH. Enfin, le coefficient  $\rho^2$  est de 0,92 et la variance expliquée de 75%.

Dans nos deux études, l'item DP4 a posé problème. Il est fort possible que l'item DP4 (« *Je me suis reposé dans mes loisirs* ») ait été mal traduit. Dans la version originale en anglais, l'item DP4 (« *I got a break from the demands of work during leisure time* ») ne traite pas de repos mais plutôt d'une pause à l'égard des demandes du travail. Par contre, il réside une disparité entre les résultats obtenus à l'étude préliminaire et ceux de l'étude principale à l'égard de l'item DP2 puisque ce dernier a dû être retranché de l'étude préliminaire seulement. Nous estimons que cette disparité puisse provenir des caractéristiques différentes des deux échantillons de participants. Une explication de cette disparité sera présentée au chapitre de la discussion des résultats.

**Tableau 4.8**  
AFC de l'échelle de détachement psychologique

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Détachement psychologique (DP)</b>				
J'ai oublié mes tâches pendant mes loisirs (DP1)	,87	,24	,76	71,64
Je n'ai jamais pensé à mes tâches pendant mes loisirs (DP2)	,83	,31	,69	52,83
J'ai fait le vide des tâches à faire pendant mes loisirs (DP3)	,95	,09	,90	107,56
J'ai évacué mes préoccupations pendant mes loisirs (DP5)	,79	,36	,62	50,35
Coefficient $\rho^2$	,92	RMSEA	,07	
Variance expliquée	,75	CFI	,99	
		SRMR	,01	

Note. L'item suivant : *Je me suis reposé pendant mes loisirs* (DP4) a été retranché de l'échelle.

Les résultats de l'AFC sur l'échelle de relaxation démontrent que les quatre énoncés caractérisent bien le construit de relaxation. Par contre, l'énoncé RE4 avait dû être retranché lors de l'étude préliminaire. Il réside donc une disparité entre les résultats de l'étude préliminaire et ceux de l'étude principale à l'égard de l'énoncé RE4. Nous sommes portés à croire que cette disparité provienne des caractéristiques différentes de nos deux échantillons de répondants. Cette disparité sera détaillée dans le chapitre de discussion des résultats. En

effet, les valeurs des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$  sont satisfaisantes (voir tableau 4.9). L'indice RMSEA (,18) est toutefois beaucoup trop élevé ce qui démontre que le modèle pourrait être mieux ajusté aux données. Par contre, le fait que les valeurs du CFI et du SRMR soient tout à fait convenables nous rassure quant au modèle d'adéquation global (Chen, Curran, Bollen, Kirby et Paxton, 2008). Enfin, la fiabilité (coefficient  $\rho$ ) est de 0,90 et la variance expliquée est de 70%.

**Tableau 4.9**  
AFC de l'échelle de relaxation

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Relaxation (RE)</b>				
Je me suis reposé et me suis détendu pendant mes loisirs (RE1)	,79	,37	,62	42,30
J'ai fait des activités relaxantes pendant mes loisirs (RE2)	,89	,19	,79	76,77
J'ai profité de mes loisirs pour me détendre (RE3)	,91	,15	,83	85,05
Je me suis offert des moments de loisir (RE4)	,71	,48	,50	30,92
Coefficient $\rho$	,90	RMSEA	,18	
Variance expliquée	,70	CFI	,97	
		SRMR	,02	

Ici, les résultats de l'AFC sur les quatre items de l'échelle de contrôle durant les loisirs sont examinés. Conduite sur l'échelle de contrôle durant les loisirs, l'AFC révèle des valeurs très satisfaisantes aux indices statistiques suivants : contributions factorielles, erreurs de mesure, corrélations multiples au carré et tests des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$  (voir tableau 4.12). De plus, les indices d'ajustements CFI et SRMR sont convenables et attestent que le modèle de l'échelle de contrôle durant les loisirs reproduit bien les données recueillies chez les PRH. Toutefois, bien que la valeur du RMSEA soit beaucoup trop élevée (,17), le fait que les autres indices d'ajustements (CFI et SRMR) soient convenables est rassurant quant au modèle d'adéquation

global (Chen, Curran, Bollen, Kirby et Paxton, 2008). Selon Chen et collaborateurs (2008), le recours aux indices d'ajustement est remis en question et même l'abandon du RMSEA ou tout autre indice d'ajustement a même fait l'objet d'un débat. Enfin, le coefficient  $\rho^2$  ( $,96$ ) souligne l'excellente fiabilité de l'échelle et les quatre énoncés expliquent 85% de la variance de l'échelle de contrôle durant les loisirs.

**Tableau 4.10**  
AFC de l'échelle de contrôle durant les loisirs

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Contrôle durant les loisirs (CL)</b>				
J'ai senti que je pouvais décider par moi-même ce que je ferais pendant mes loisirs (CL1)	,92	,15	,85	113,39
J'ai décidé de mon programme d'activités pendant mes loisirs (CL2)	,94	,12	,88	135,14
J'ai déterminé par moi-même mon emploi du temps pendant mes loisirs (CL3)	,93	,13	,87	128,05
J'ai fait les choses comme je l'entendais pendant mes loisirs. (CL4)	,90	,19	,82	96,41
Coefficient $\rho^2$	,96	RMSEA	,17	
Variance expliquée	,85	CFI	,98	
		SRMR	,01	

Suite à l'AFC sur l'échelle de maîtrise constituée de quatre énoncés, l'énoncé MA3 a dû être supprimé car son erreur de mesure ( $,54$ ) était trop élevée. Ainsi, les trois énoncés restants de l'échelle affichent des valeurs très satisfaisantes aux contributions factorielles, aux erreurs de mesure, aux corrélations multiples au carré et aux tests des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$ . Ici, les indices d'ajustement RMSEA, CFI et SRMR indiquent que le modèle reproduit les données de notre échantillon de façon convenable (*voir* tableau 4.11). De plus, le coefficient  $\rho^2$  de

,87 contribue à souligner la bonne fiabilité de l'échelle de maîtrise. Enfin, les trois énoncés expliquent 69% de la variance de l'échelle.

**Tableau 4.11**  
AFC de l'échelle de maîtrise

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Maîtrise (MA)</b>				
J'ai acquis de nouvelles connaissances pendant mes loisirs. (MA1)	,87	,23	,76	48,23
J'ai tenté de relever des défis intellectuels pendant mes loisirs. (MA2)	,77	,39	,59	35,79
J'ai fait quelque chose pour élargir mes horizons pendant mes loisirs. (MA4)	,83	,30	,69	42,48
Coefficient $\rho$	,87	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,69	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note* : L'item suivant : *Je me suis lancé des défis pendant mes loisirs* (MA3) a été retiré de l'échelle.

Puis, nous avons comparé deux modèles, composé de 1 ou 5 facteurs, afin de convenir de la structure factorielle de la variable « expériences de récupération » la plus adéquate possible. Plus précisément, nous avons comparé l'ajustement de deux modèles (voir tableau 4.12 pour le détail de ces modèles). Ainsi, la structure factorielle de la récupération en cinq facteurs est la mieux ajustée telle que le démontrent les différents indices ajustements présentés dans le tableau 4.12.

**Tableau 4.12**  
 Comparaison des modèles pour la variable latente de second ordre « expériences de récupération »

<b>Facteurs</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b><i>DI</i></b>	<b>RMSEA</b>	<b>CFI</b>	<b>SRMR</b>
1 facteur <sup>1</sup>	3359,72	77	,28	,43	,16
5 facteurs <sup>2</sup> 1er ordre : DP, RE, MA, CL 2e ordre : ER	231,64	73	,06	,97	,04
Mod <sub>5F</sub> vs Mod <sub>1F</sub>	3128,08 (sig)	4	-----	-----	-----

*Note.*

<sup>1</sup> : Ce facteur, de premier ordre, comprend les items des quatre échelles suivantes : DP = détachement psychologique, RE = relaxation, MA = maîtrise, CL = contrôle durant les loisirs.

<sup>2</sup> : Les cinq facteurs comprennent les quatre facteurs de premier ordre suivants : DP = détachement psychologique, RE = relaxation, MA = maîtrise, CL = contrôle durant les loisirs ainsi que le facteur de second ordre « expériences de récupération » (ER).

Ensuite, nous avons étudié la matrice de corrélation des variables latentes de premier ordre sous-jacentes à aux expériences de récupération. L'examen de la matrice des corrélations démontre que les corrélations entre les quatre échelles de récupération (i.e. les échelles de détachement psychologique, de relaxation, de contrôle durant les loisirs et de maîtrise) s'étendent de ,22 à ,45 (*voir* le tableau 4.13). En effet, ces corrélations, faibles ou modérées, confirment que les différents construits de récupération se distinguent entre eux ce qui est plutôt rassurant.

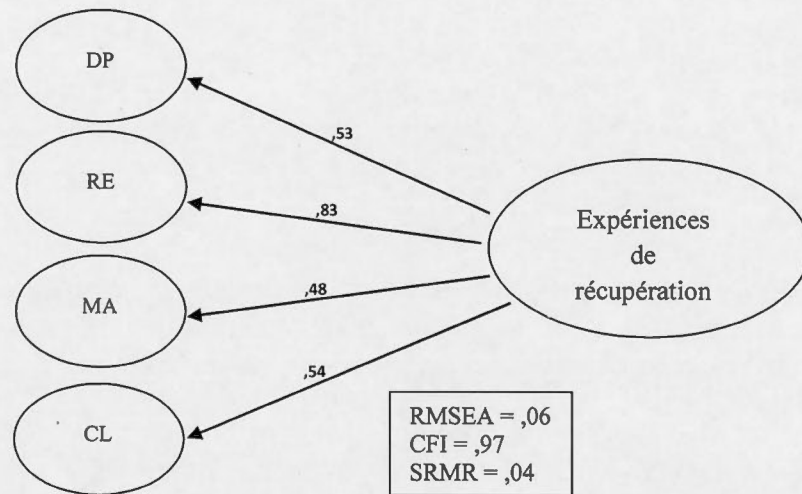
**Tableau 4.13**  
Matrice des corrélations entre les variables latentes de premier ordre « expériences de récupération »

	<b>Détachement psychologique</b>	<b>Relaxation</b>	<b>Contrôle pendant les congés</b>	<b>Maîtrise</b>
<b>Détachement psychologique</b>	1			
<b>Relaxation</b>	,44	1		
<b>Contrôle pendant les congés</b>	,28	,45	1	
<b>Maîtrise</b>	,25	,40	,26	1

La figure 4.3 illustre le modèle de mesure des expériences récupération ainsi que les contributions des quatre facteurs dont notamment le détachement psychologique (DP), la relaxation (RE), la maîtrise (MA) et le contrôle durant les loisirs (CL) sur l'échelle. Les contributions factorielles des différents facteurs sur l'échelle de récupération varient de ,53, à ,83 et les indices d'ajustement, soit le RMSEA, CFI et SRMR, démontrent que le modèle de la récupération en quatre facteurs reproduit convenablement les données de notre échantillon de PRH. Il semble donc que la variable latente de second ordre « expériences de récupération » possède un meilleur ajustement aux données par rapport à chacune des dimensions isolées (le détachement psychologique, la relaxation, la maîtrise et le contrôle pendant les congés).



**Figure 4.3** Modèle de mesure des expériences de récupération et contributions factorielles



#### 4.3.2 Structures factorielles des variables médiatrices (VM)

La prochaine sous-section examinera les structures factorielles des variables médiatrices de notre étude : la fatigue prolongée et la vigueur au travail.

##### 4.3.2.1 Structure factorielle de la fatigue prolongée

Dans notre recherche, la variable latente de second ordre « fatigue prolongée » est constituée des trois échelles suivantes : 1) la fatigue subjective, 2) une faible concentration et 3) un niveau faible de réalisations quotidiennes. Dans les prochains paragraphes, la structure factorielle des trois échelles de fatigue sera étudiée à la lumière des résultats des AFC conduites sur chacune des échelles.

Tout d'abord, une AFC a été conduite sur les huit items traduits en français de l'échelle de fatigue subjective de Vercoulen et collaborateurs (1994). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Ici, un score élevé dénote un faible niveau de

fatigue subjective; un score faible indique une fatigue subjective sévère. Suite à cette AFC, cinq items (SF3, SF4, SF6, SF7 et SF8) ont été retirés de l'échelle afin que les indices d'ajustement soient acceptables. Il est intéressant de noter que les mêmes items avaient également été retranchés suite aux AFE de notre étude préliminaire. Ainsi, les trois énoncés restants de l'échelle affichent des valeurs très satisfaisantes aux contributions factorielles, aux erreurs de mesure, aux corrélations multiples au carré et aux tests  $\tau$  (voir tableau 4.14). De plus, les indices d'ajustement reproduisent bien les données recueillies auprès des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées. Enfin, le coefficient  $\rho^2$  de ,87 démontre que l'échelle de mesure de la fatigue subjective à trois énoncés offre une très bonne fiabilité. Par ailleurs, les trois énoncés restant expliquent 68% de la variance de cette échelle.

**Tableau 4.14**  
AFC de l'échelle de fatigue subjective

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Fatigue subjective (FS)</b>				
Je me sens fatigué. (FS1)	,90	,17	,81	52,71
Je me sens physiquement épuisé. (FS2)	,83	,30	,69	43,01
Je me sens reposé. (FS5)	,74	,44	,55	32,72
Coefficient $\rho^2$	,87	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,69	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note.* Les items suivants : *Je me sens bien* (FS3), *Je me sens faible* (FS4), *Je ne me sens pas en bonne forme physique* (FS6), *Je me fatigue très rapidement* (FS7) et *Je me sens en bonne forme physique* (FS8) ont été retranchés des échelles.

Le tableau 4.15 présentent les différents indices statistiques obtenus suite à l'AFC conduite sur les cinq items de l'échelle de concentration. Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à cette échelle indique un niveau de concentration élevé alors qu'un score bas relate une concentration réduite. Suite à cette AFC, les items CO1 et CO5 ont été retranchés de l'échelle car leurs erreurs de mesure respectives de ,55 et ,82 étaient trop élevées. Les mêmes énoncés avaient également été supprimés de l'échelle de concentration suite à l'AFE menée dans notre étude préliminaire. Par conséquent, les

contributions factorielles, les erreurs de mesure, les corrélations multiples au carré et les tests  $\tau$  obtenus aux trois énoncés restants de l'échelle de concentration sont très adéquats. À la lumière des valeurs des indices d'ajustement RMSEA, CFI et SRMR, il est possible d'avancer que l'échelle de concentration à trois énoncés reproduit convenablement les données de notre échantillon de PRH. La fiabilité de l'échelle ( $\rho = ,87$ ) est également satisfaisante et les trois énoncés expliquent 69% de la variance de l'échelle.

**Tableau 4.15**  
AFC de l'échelle de concentration

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Concentration (CO)</b>				
Lorsque je fais quelque chose, j'arrive assez bien à me concentrer. (CO2)	,82	,31	,67	42,17
Je peux bien me concentrer. (CO3)	,92	,13	,85	54,98
J'ai du mal à me concentrer. (CO4)	,72	,47	,52	30,52
Coefficient $\rho$	,87	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,69	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note.* Les items suivants : *Je dois faire des efforts pour arriver à penser* (CO1) et *Mes pensées vagabondent facilement* (CO5) ont été retranchés des échelles.

Comme pour les deux autres échelles de fatigue, une AFC est conduite sur les trois items de l'échelle de réalisations quotidiennes traduits en français. Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Un score élevé à cette échelle indique un niveau de réalisations quotidiennes élevé alors qu'un score bas indique un niveau réduit de réalisations quotidiennes. Suite aux résultats de l'AFC, les énoncés RQ1 et RQ3 ont été retirés de l'échelle en raison de leurs erreurs de mesure élevées ( $,52$  et  $,77$ ). Il est surprenant de constater que la valeur de l'erreur de mesure de l'énoncé RQ1 n'est pas satisfaisante puisque dans notre étude préliminaire, le même énoncé avait obtenu une valeur très convenable de  $,22$ . Il est possible que cette disparité s'explique par des caractéristiques différentes entre nos deux échantillons de participants. A ce sujet, une explication détaillée sera fournie au chapitre de discussion des résultats. Toutefois, comme dans l'étude préliminaire, l'énoncé RQ3

présente une erreur de mesure trop élevé. Ainsi, puisque notre échelle de réalisations quotidiennes compte désormais un seul item, il s'avère impossible de procéder à une AFC (voir tableau 4.16).

**Tableau 4.16**  
AFC de l'échelle de réalisations quotidiennes

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
<b>Réalisations quotidiennes (RQ)</b>				
Je ne fais pas grand-chose durant une journée. (RQ2)	1,00	,00	1,00	N/A
Coefficient $\rho$	1,00	RMSEA	0	
Variance expliquée	1,00	CFI	0	
		SRMR	0	

*Note.* Les items suivants : *Je fais beaucoup de choses dans une journée* (RQ1) et *Je suis moins productif qu'à l'habitude* (RQ3) ont été retranchés de l'échelle

Le tableau 4.17 présente la comparaison de deux modèles de fatigue prolongée. La structure factorielle de la fatigue prolongée en trois facteurs est la mieux ajustée telle que le démontrent les différents indices ajustements détaillés dans ce même tableau.

**Tableau 4.17**  
Comparaison des modèles pour la variable de second ordre « fatigue prolongée »

Facteurs	$\chi^2$	DI	RMSEA	CFI	SRMR
1 facteur <sup>1</sup>	480,45	14	,25	,75	,08
4 facteurs <sup>2</sup> 1er ordre : FS, CO, RQ 2e ordre : FT	72,49	12	,09	,96	,04
Mod <sub>4F</sub> vs Mod <sub>1F</sub>	407,96 (sig)	2	-----	-----	-----

*Note.*

<sup>1</sup>: Ce facteur, de premier ordre, comprend les items des trois échelles suivantes : FS = fatigue subjective, CO = faible concentration et RQ = faibles réalisations quotidiennes.

<sup>2</sup>: Les quatre facteurs comprennent les trois facteurs de premier ordre suivants : FS = fatigue subjective, CO = faible concentration et RQ = faibles réalisations quotidiennes ainsi que le facteur de second ordre « fatigue au travail » (FT).

L'examen de la matrice de corrélation des variables latentes de premier ordre de la fatigue prolongée permet d'observer que les corrélations entre les trois échelles de fatigue prolongée soit, les échelles de fatigue subjective, de concentration et de réalisations quotidiennes varient de ,26 à ,60 (voir le tableau 4.18). Ainsi, ces corrélations, faibles ou modérées dénotent que les différents échelles de fatigue mesurent des construits différents. Ici, il est intéressant de constater une corrélation moyenne (.60) entre les facteurs « fatigue subjective » et « concentration » alors que dans notre préliminaire, la corrélation entre ces deux mêmes variables était beaucoup plus faible (.38). Dans notre étude préliminaire, une corrélation modérée (.69) avait été trouvée entre les facteurs « concentration » et « réalisations quotidiennes » alors qu'ici, la corrélation entre ces deux mêmes facteurs est plutôt faible (.37).

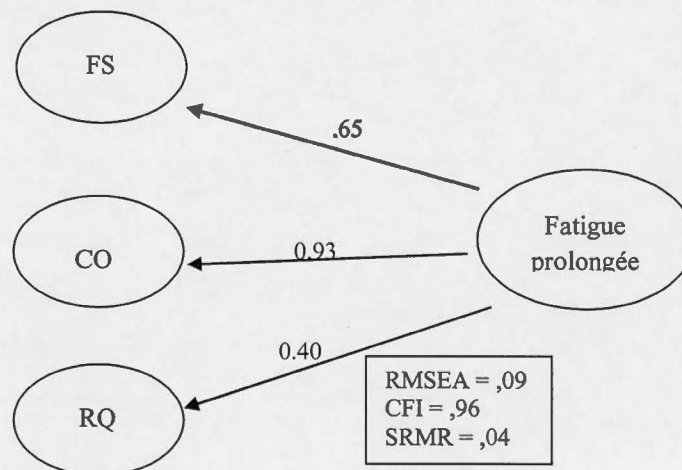
**Tableau 4.18**  
Matrice des corrélations entre les variables latentes de la fatigue prolongée

	Fatigue subjective	Concentration	Réalisations quotidiennes
Fatigue subjective	1		
Concentration	,60	1	
Réalisations quotidiennes	,26	,37	1

La figure 4.4 illustre le modèle de mesure de la fatigue prolongée et les contributions des différents facteurs soit, la fatigue subjective, la concentration et les réalisations quotidiennes. En premier lieu, nous avons examiné l'ajustement du modèle en conservant les trois énoncés du facteur « réalisations quotidiennes ». Toutefois, l'indice d'ajustement RMSEA étant beaucoup trop élevé (.136), nous avons décidé de les retirer. Ensuite, nous avons examiné l'ajustement du modèle avec un seul énoncé au facteur « réalisations quotidiennes ». Cette fois-ci, la valeur du RMSEA est plus convenable. Les valeurs du CFI et du SRMR sont toutefois satisfaisants. Les contributions factorielles des facteurs de fatigue subjective (FS), de concentration (CO) et de réalisations quotidiennes (RQ) oscillent de ,40 à ,93.

A cette étape-ci, nous choisissons de ne pas conserver le facteur « réalisations quotidiennes » lorsque nous vérifierons les hypothèses à l'aide d'équations structurelles. Nous estimons qu'un seul énoncé n'est pas suffisant pour apprécier la contribution de cette dimension de la fatigue.

**Figure 4.4** . Modèle de mesure de la fatigue prolongée et contributions factorielles



*Note.* Le facteur RQ comprend un seul énoncé.

#### 4.3.2.2 Structure factorielle de la vigueur au travail

Tout comme la fatigue prolongée, la vigueur au travail figure comme variable médiatrice dans notre recherche. Ainsi, la vigueur au travail est un facteur de premier ordre constitué de trois énoncés. Nous avons donc mené une AFC sur l'échelle de vigueur au travail. Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Ici, un score élevé indique un niveau élevé de vigueur au travail; un score faible relate plutôt une vigueur réduite au travail. Tel que présentés dans le tableau 4.19, les trois énoncés affichent des contributions factorielles, des erreurs de mesure, des corrélations multiples au carré et des tests  $\tau$  dont les valeurs sont très satisfaisantes. À titre de comparaison, il est intéressant de noter que dans l'étude préliminaire, l'énoncé VT3 présentait une erreur de mesure inadéquate (0.61). Cependant, les indices d'ajustement, le coefficient  $\rho$  et la variance expliquée de l'échelle de

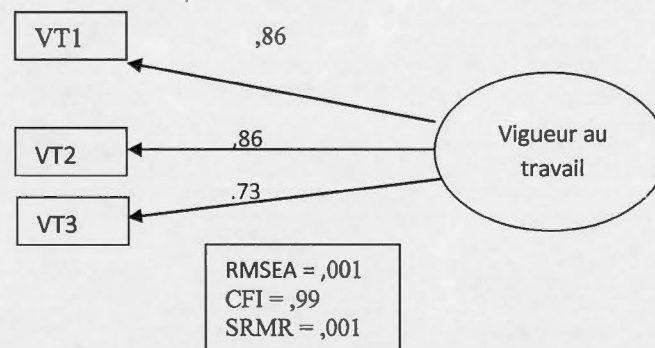
vigueur au travail sont tout à fait similaires aux résultats obtenus dans notre étude préliminaire. En somme, les valeurs de ces indices sont tout à fait convenables.

**Tableau 4.19**  
AFC de l'échelle de vigueur au travail

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
Je déborde d'énergie pour mon travail. (VT1)	,86	,24	,74	45,74
Je me sens fort et vigoureux pour faire ce métier. (VT2)	,86	,25	,74	45,12
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler. (VT3)	,73	,46	,53	30,25
Coefficient rho	,86	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,68	CFI	,99	
		SRMR	,001	

La figure 4.5 expose le modèle de mesure de la vigueur au travail ainsi que les contributions des trois énoncés sur ladite variable. Les résultats des indices d'ajustement attestent que la structure factorielle de la vigueur au travail composée de trois énoncés s'ajuste bien aux données recueillies dans notre étude principale. Ces résultats sont étonnants puisque le modèle de vigueur au travail semblait très peu s'ajuster aux données lors de notre étude préliminaire.

**Figure 4.5** Modèle de mesure de la vigueur au travail et contributions factorielles



#### 4.3.3 Structure factorielle de la variable dépendante (VD)

La prochaine sous-section traitera de la structure factorielle de la variable dépendante « épuisement émotionnel ».

##### 4.3.3.1 Structure factorielle de l'épuisement émotionnel

Une AFC a été conduite sur l'échelle de l'épuisement émotionnel constituée de cinq énoncés traduits en français par Blais et collaborateurs (1991). Le score moyen sur l'échelle oriente le traitement statistique. Ici, un score élevé indique un niveau d'épuisement émotionnel élevé alors qu'un score faible représente un bas niveau d'épuisement émotionnel. Suite aux résultats de l'AFC, il a été convenu de retirer des énoncés de l'échelle car l'indice d'ajustement RMSEA était beaucoup trop élevé (,18). Afin d'obtenir un indice RMSEA plus convenable, les deux énoncés dont les erreurs de mesure présentaient les valeurs les plus élevées ont été retranchés de l'échelle soit, les énoncés EE1 et EE4. Suite au retrait de ces énoncés, les résultats obtenus aux divers indices statistiques tels les contributions factorielles, les erreurs de mesure, les corrélations multiples au carré et les tests  $\tau$  sont tous très adéquats. De plus, le coefficient de fiabilité de l'échelle d'épuisement émotionnel à trois énoncés est de ,89. Les trois énoncés expliquent 74% de la variance de l'échelle. Enfin, les différents indices d'ajustement sont très convenables. En somme, l'échelle d'épuisement émotionnel à trois énoncés est dotée d'une bonne fiabilité (voir tableau 4.20).

Tant dans l'étude préliminaire que principale, nous avons dû retirer l'énoncé *EE1* (« *Je me sens usé à la fin de ma journée de travail* ») afin que la structure factorielle soit plus ajustée aux données recueillies. Il est possible que l'expression « usé » ait posé problème en raison de son ambiguïté. Par contre, l'énoncé *EE2* a dû être retranché dans notre étude préliminaire alors qu'ici, c'est l'énoncé *EE4* qui semblait nuire davantage à la structure factorielle de l'épuisement émotionnel. Il est possible d'avancer que cette disparité à l'égard des items *EE2* et *EE4* provienne de la différence au niveau des caractéristiques des deux échantillons. Cette explication sera expliquée de façon plus exhaustive dans la discussion des résultats.



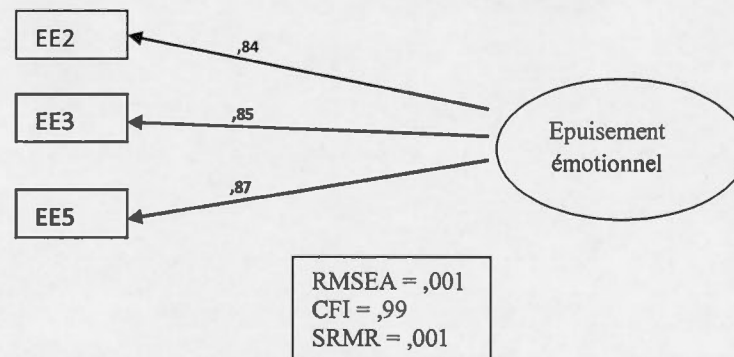
**Tableau 4.20**  
AFC de l'échelle d'épuisement émotionnel

Énoncés	Contributions factorielles	Erreurs de mesure	Corrélations multiples au carré	Tests $\tau$
Je me sens usé à la fin de ma journée de travail. (EE2)	,84	,29	,71	49,33
Je me sens fatigué quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail. (EE3)	,85	,27	,72	51,08
Je me sens brûlé par mon travail. (EE5)	,87	,22	,76	56,70
Coefficient $\rho^2$	,89	RMSEA	,001	
Variance expliquée	,74	CFI	,99	
		SRMR	,001	

*Note.* Les items qui ont été retirés de l'échelle sont : *Je me sens usé à la fin de ma journée de travail* (EE1) et *Travailler toute la journée est vraiment une source de forte tension pour moi* (EE4).

La figure 4.6 illustre les contributions factorielles des trois énoncés de l'échelle d'épuisement émotionnel. De plus, il importe de préciser que les résultats des indices d'ajustement confirment l'ajustement de cette échelle dotée de trois énoncés aux données collectées sur le terrain.

**Figure 4.6** Modèle de mesure de l'épuisement émotionnel et contributions factorielles



#### 4.4 Analyses préliminaires

La quatrième section de ce chapitre présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables latentes de premier ordre examinées dans notre étude. Ces analyses statistiques ont été effectuées à partir du logiciel MPlus (Muthén et al., 1998, 2010). Ainsi, le tableau 4.21 affiche les diverses statistiques descriptives dont notamment, la moyenne, l'écart-type, les scores minimum et maximum, l'asymétrie et l'aplatissement. Tel que cité dans le chapitre précédent, des valeurs d'asymétrie et d'aplatissement oscillant entre -2 et 2 sont acceptables (George et al., 2000) et signifient que les données possèdent une distribution normale. Dans l'ensemble, les données issues de notre étude principale se répartissent de façon normale, sauf pour les échelles de réalisations et de vigueur au travail.

Le tableau 4.21 présente également les coefficients  $\rho$  des différentes variables examinées. Il est à noter qu'un coefficient  $\rho$  égal ou supérieur à 0,70 démontre que la fiabilité de la variable latente est satisfaisante. Toutes les échelles ont obtenu des coefficients  $\rho$  supérieurs à 0,70. Puisque l'échelle RQ est munie d'un seul énoncé, il est impossible de calculer sa fiabilité.

**Tableau 4.21**  
 Statistiques descriptives et cohérence interne des variables latentes de premier ordre  
 de l'étude principale (n = 551)

Échelles	Rhô	Moyenne	Écart- type	Min	Max	Asymétrie	Aplatissement
AM	,89	4,14	,88	1	5	-1,28	1,74
AS	,86	4,19	,79	1	5	-1,30	1,99
AC	,84	3,75	,92	1	5	-,64	-,03
DT	,91	4,39	,70	1	5	-1,39	2,02
SS	,77	4,21	,71	1	5	-1,22	1,88
DCO	,90	4,45	,64	2	5	-1,34	1,80
CQT	,90	2,36	1,07	1	5	,39	-,73
DP	,91	3,43	1,12	1	5	-,26	-,98
RE	,90	3,73	,93	1	5	-,65	,07
CL	,95	4,10	,90	1	5	-,93	,33
MA	,86	2,86	1,09	1	5	-,03	-,79
EE	,89	3,16	1,25	1	6	,32	-,80
FS	,86	3,86	1,62	1	7	,19	-,88
CO	,85	5,33	1,39	1	7	-,80	,11
RQ	N/A	6,11	1,39	1	7	-1,76	2,38
VT	,85	5,78	1,05	1	7	-1,35	2,29

*Note.* AM = autonomie liée aux méthodes de travail; AS = autonomie liée aux séquences de travail; AC = autonomie liée au contenu du travail; DT = diversité des tâches; SS = soutien social; DC = diversité des compétences; CQT = charge quantitative du travail; DP = détachement psychologique; RE = relaxation; CL = contrôle durant les loisirs; MA = maîtrise; EE = épuisement émotionnel; FS = Fatigue subjective; CO = concentration; RQ = réalisations quotidiennes; VT = vigueur au travail.

Afin de vérifier si les variables sociodémographiques présentées ci-haut influençaient les variables de notre étude, nous avons également réalisé des analyses statistiques. Tel qu'explicités antérieurement, les résultats<sup>9</sup> démontrent que les variables sociodémographiques n'ont pas d'effet significatif sur l'ensemble des variables de notre

<sup>9</sup> Les résultats des ces analyses sont disponibles sur demande auprès de l'auteure de la thèse.

étude principales, sauf pour les corrélations observées entre le nombre d'enfants des personnes et le contrôle détenu sur leurs temps de loisir ( $r = ,265$ ,  $\rho < ,01$ ) ainsi que le nombre d'heures consacrées aux études par semaine et le fait de vivre des activités d'apprentissage ou de défis dans leur temps de loisirs qui ne sont pas en lien avec leur travail ( $r = ,236$ ,  $\rho < ,01$ ).

Les PRH de notre étude ont une moyenne de 3,16 (écart-type = 1,25) à l'échelle d'épuisement émotionnel. Dans l'étude de Brotheridge et collègue (2002) menée auprès d'un échantillon de convenance doté d'employés canadiens travaillant à temps plein et œuvrant dans différents types d'emplois tels que les employés des RH ( $n = 29$ ), de la vente ( $n = 143$ ), de la gestion ( $n = 15$ ), des employés administratifs ( $n = 22$ ) et des employés exerçant des emplois physiques ( $n = 29$ ), des moyennes respectives de 2,5, 2,43, 2,30, 1,49 et 2,25 avec écarts types oscillant de ,95 à 1,32 à l'échelle d'épuisement émotionnel sont rapportés. Une moyenne de 2,46 (écart type = ,71) à l'échelle d'épuisement émotionnel est relevée dans l'étude de Witt, Andrews et Carslon (2004) conduite auprès d'un échantillon de représentants au service à la clientèle d'un centre d'appel. Aussi, dans l'étude de Lévesque, Blais et Hess (2004), la moyenne d'épuisement émotionnel d'un échantillon d'enseignants est de 1,90 (écart type = ,55). En comparant la moyenne de notre étude aux moyennes des études de Brotheridge et collègue (2002), de Witt et collaborateurs (2004) et de Lévesque et collègues (2004), les PRH de notre étude apparaissent davantage épuisés que ceux des autres échantillons examinés. A la lumière des différentes moyennes d'épuisement émotionnel examinées, nous estimons que le niveau d'épuisement émotionnel des PRH de notre étude est plutôt préoccupant.

#### 4.5 Corrélations entre les variables latentes de premier ordre de l'étude principale

A titre informatif, le tableau 4.22 présente les corrélations entre les variables latentes de premier ordre de l'étude principale. Concernant les variables latentes de premier ordre qui constituent la variable indépendante « ressources du travail » (c'est-à-dire les variables AM, AS, AC, DT, SS et DC), les corrélations entre ces six échelles sont généralement modérées et varient de ,27 à ,86. Il n'est pas nécessaire d'effectuer une analyse factorielle confirmatoire

de second ordre sur les ressources du travail puisque les corrélations sont généralement en-dessous de ,60 (Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi. 2002). Ces six mêmes variables qui se greffent aux « ressources du travail » corréleront également avec la variable « vigueur au travail » tel que le dénotent les coefficients oscillant de ,22 à ,42. Ainsi, il est possible de déduire que plus les ressources du travail sont élevées, plus les personnes ont tendance à manifester de la vigueur au travail. De plus, il est également possible de noter que les corrélations entre les trois variables d'autonomie (AM, AS et AC) sont les plus élevées. La nature de ces corrélations révèle que chacune des trois échelles mesure une dimension spécifique de l'autonomie au travail. Enfin, il est intéressant de noter la corrélation de -,35 entre la vigueur au travail et l'épuisement émotionnel évoquant que plus la vigueur au travail est élevée, moins les personnes sont enclines à éprouver de l'épuisement émotionnel.

En ce qui a trait à la variable indépendante « charge quantitative du travail », il est intéressant de noter qu'elle corréle modérément avec la fatigue subjective (,39) et plus fortement avec l'épuisement émotionnel (,59) traduisant ainsi que plus une charge de travail est élevée, plus les personnes ont tendance à ressentir de la fatigue subjective et de l'épuisement émotionnel. De plus, la corrélation entre la fatigue subjective et l'épuisement émotionnel est de ,69 signifiant que plus le niveau de fatigue ressenti est sévère, plus les personnes ont tendance à souffrir d'épuisement émotionnel. Cette forte corrélation entre la fatigue subjective et l'épuisement émotionnel semble appuyer davantage les propos de Kinnunen et collègues (2011) à l'effet que l'épuisement émotionnel et la fatigue prolongée seraient des concepts similaires plutôt que notre argumentation théorique qui souligne la distinction de ces concepts. Nous verrons vers quelle direction les résultats liés à la vérification de nos hypothèses de recherche s'orienteront.

Enfin, nous constatons que les variables latentes qui forment la variable indépendante « expériences de récupération » (soit les variables DP, RE, CL et MA) sont moyennement corrélées entre elles telles que le rapportent les corrélations oscillant de ,20 à ,51 rapportées dans le tableau 4.2. Des corrélations moyennes s'étendant de ,25 à ,64 ont également été trouvées entre ces mêmes échelles dans l'étude de Kinnunen et collègues (2011). Ainsi, bien que les échelles DP, RE, CL et MA se rapportent toutes à des exercices de récupération, il s'avère que leurs construits respectifs sont différents. De plus, ces mêmes variables latentes

obtiennent des corrélations qui s'étendent de  $-.20$  à  $-.42$  avec la variable « fatigue subjective » et de  $-.16$  à  $-.38$  avec la variable « épuisement émotionnel » illustrant donc que plus les personnes pratiquent des exercices de récupération, moins elles éprouvent respectivement de la fatigue subjective et de l'épuisement émotionnel. Ces résultats abondent également dans le même sens que ceux obtenus par Kinnunen et collaborateurs (2011).

**Tableau 4.22**  
Matrice de corrélations entre les variables latentes de premier ordre de l'étude principale

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. AM	(,89)															
2. AS	0,77	(,86)														
3. AC	0,86	0,77	(,84)													
4. DT	0,32	0,30	0,38	(,91)												
5. SS	0,29	0,27	0,39	0,53	(,75)											
6. DC	0,37	0,28	0,46	0,73	0,45	(,90)										
7. DP	0,09	0,11	0,15	0,03	0,27	0,03	(,91)									
8. RE	0,12	0,12	0,19	0,05	0,16	0,12	0,51	(,90)								
9. CL	0,05	0,14	0,06	0,06	0,22	0,07	0,26	0,42	(,95)							
10. MA	0,05	-0,00	0,11	-0,00	0,00	-0,00	0,20	0,36	0,31	(,86)						
11. CQT	-0,13	-0,16	-0,19	-0,03	-0,30	-0,03	-0,30	-0,21	-0,18	-0,06	(,89)					
12. VT	0,30	0,22	0,38	0,40	0,42	0,42	0,09	0,18	0,17	-0,01	-0,22	(,85)				
13. FS (R)	-0,20	-0,20	-0,28	-0,14	-0,39	-0,10	-0,37	-0,42	-0,32	-0,20	0,39	-0,42	(,89)			
14. CO (R)	-0,21	-0,22	-0,22	-0,14	-0,21	-0,08	-0,20	-0,19	-0,19	-0,05	0,31	-0,32	0,64	(,83)		
15. RQ (R)	-0,13	-0,19	-0,15	-0,24	-0,18	-0,22	-0,04	-0,13	0,01	0,16	0,24	-0,22	0,24	0,54	(,67)	
16. EE	-0,20	-0,22	-0,29	-0,16	-0,46	-0,11	-0,38	-0,35	-0,25	-0,16	0,59	-0,35	0,69	0,39	0,10	(,92)

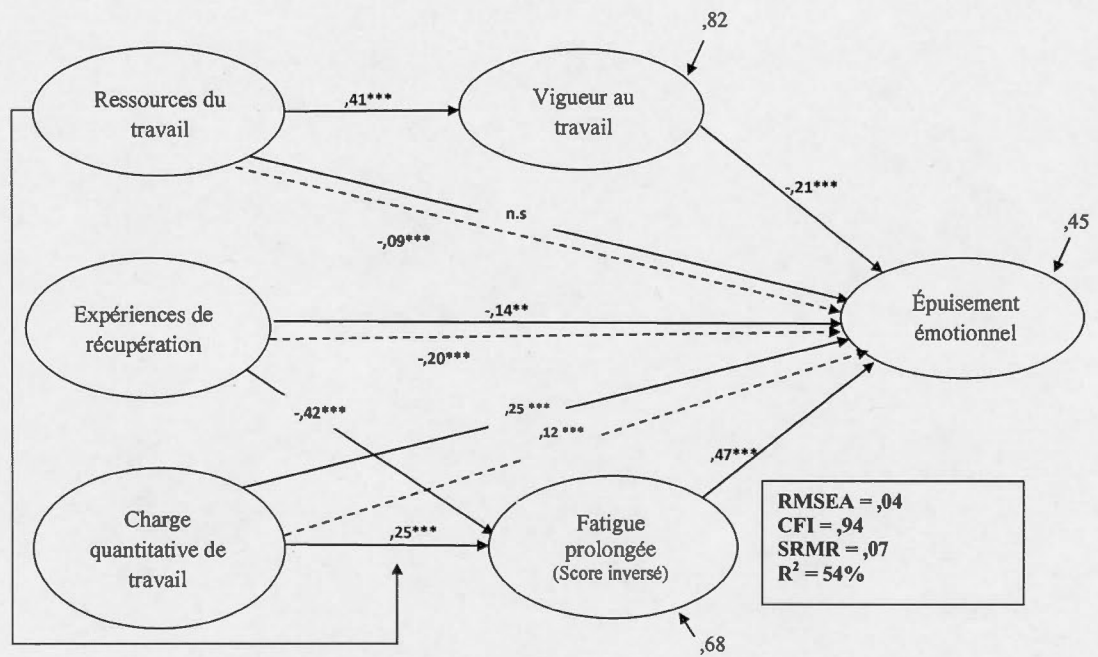
*Note.* AM = autonomie liée aux méthodes de travail; AS = autonomie liée aux séquences de travail; AC = autonomie liée au contenu du travail; DT = diversité des tâches; SS = soutien social; DC = diversité des compétences; DP = détachement psychologique; RE = relaxation; CL = contrôle durant les loisirs; MA = maîtrise CQT = charge quantitative du travail; VT = vigueur au travail; FS = fatigue subjective (score inversé); CO = concentration (score inversé); RQ = réalisations quotidiennes (score inversé); EE = épuisement émotionnel.

#### 4.6 Vérification des hypothèses

La figure 4.7 illustre le modèle structurel avec les coefficients de régression ainsi que les indices d'ajustement du modèle qui s'avèrent satisfaisants. En raison de la valeur trop élevée obtenue entre un des facteurs de la fatigue prolongée (soit le facteur « faible concentration ») et la variable « épuisement émotionnel », nous avons choisi de retirer le facteur « concentration ». Ainsi, la fatigue prolongée est constituée d'un seul facteur soit celui de « fatigue subjective ».



Figure 4.7 Modèle structurel de la thèse



Note. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ; n.s = non significatif. Les lignes pointillées correspondent aux effets indirects. La ligne bleue correspond à un effet de modulation significatif vérifié lors d'analyses post-hoc.

#### 4.6.1 Relation entre la charge quantitative du travail et la fatigue

Il est postulé que la charge quantitative du travail est liée de façon positive et significative à la fatigue prolongée (hypothèse 1). Les résultats des équations structurelles confirment cette hypothèse et indiquent que la charge quantitative de travail a un impact significatif sur la fatigue prolongée ressentie. Tel qu'illustré à la figure 4.7, plus la charge quantitative de travail est élevée, plus les personnes ont tendance à ressentir de la fatigue prolongée ( $\beta = ,25, p < ,001$ ).

#### 4.6.2 Relation entre la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel

Les résultats démontrent que plus les personnes ressentent de la fatigue prolongée, plus elles sont enclines à éprouver de l'épuisement émotionnel ( $\beta = ,47, p < ,001$ ). En effet, il est postulé que la fatigue prolongée est liée de façon positive et significative à l'épuisement émotionnel (hypothèse 2) et les données obtenues corroborent tout à fait notre hypothèse.

#### 4.6.3 Effet indirect de la fatigue prolongée dans la relation entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel

Dans notre étude actuelle, il est postulé que la fatigue prolongée exerce un effet indirect entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel (hypothèse 3). Cette hypothèse met en jeu les trois variables suivantes : 1) la charge quantitative du travail comme variable indépendante, 2) l'épuisement émotionnel comme variable dépendante et 3) la fatigue prolongée comme variable médiatrice.

Les résultats obtenus révèlent la présence de l'effet indirect de la fatigue prolongée dans la relation entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel (*voir* tableau 4.23). Cet effet indirect indique que la charge quantitative de travail a une incidence positive sur la fatigue prolongée et, par ricochet, sur l'épuisement émotionnel. Également, les données dénotent un effet direct de la charge quantitative de travail sur l'épuisement émotionnel. Ainsi, les résultats indiquent que deux processus différents expliquent l'effet de

la charge quantitative du travail sur l'épuisement émotionnel, soit un processus direct ou indirect par l'intermédiaire de la fatigue prolongée. Par ailleurs, il est intéressant de noter que l'effet direct de la charge de travail sur l'épuisement émotionnel est **plus fort** que l'effet indirect de la charge de travail sur l'épuisement passant par la fatigue.

**Tableau 4.23**

Effets total, total indirect, spécifique indirect et direct de la fatigue prolongée comme VM dans la relation entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel

Effets	Estimations	IC (95%)		E.S.	Est./E.S.	Two tailed $\rho$ -value
		Approche non paramétrique d'échantillonnage successif				
		Inférieur	Supérieur			
<b>Total</b>	,37	,28	,46	,05	8,06	,001
<b>Total indirect</b>	,12	,06	,18	,03	4,06	,001
<b>Spécifique indirect</b>	,12	,06	,18	,03	4,06	,001
<b>Direct</b>	,25	,16	,34	,05	5,61	,001

*Note.* Estimations = coefficients non standardisés; E.S. = erreurs standards; Est./E.S. = coefficients divisés par les erreurs standards.

#### 4.6.4 Relation entre les ressources du travail et la vigueur

L'hypothèse 4 postule que les ressources du travail sont liées de façon positive et significative à la vigueur au travail. Les résultats des équations structurelles confirment tout à fait cette hypothèse et démontrent que plus les personnes sont pourvues de ressources dans leur milieu de travail, plus elles manifestent de la vigueur dans l'exercice de leurs fonctions ( $\beta = ,41, \rho < ,001$ ).

#### 4.6.5 Relation entre la vigueur et l'épuisement émotionnel

Nous postulons que la vigueur au travail est négativement liée à l'épuisement émotionnel (hypothèse 5). En effet, les résultats des équations structurelles vont dans le même sens que l'hypothèse formulée. Ainsi, plus les personnes se sentent vigoureuses au travail, moins elles ont tendance à ressentir de l'épuisement émotionnel ( $\beta = -,21, \rho < ,001$ ).

#### 4.6.6 Effet indirect de la vigueur au travail dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel

Enfin, il est formulé que la vigueur au travail crée un effet indirect entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel (hypothèse 6). Cette hypothèse inscrit la vigueur au travail comme variable médiatrice, les ressources du travail comme variable indépendante et l'épuisement émotionnel comme variable dépendante.

Ainsi, les résultats (voir tableau 4.24) confirment la présence de l'effet indirect de la vigueur au travail dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel. En effet, les ressources du travail ont une incidence positive sur la vigueur au travail et, par ricochet, sur l'épuisement émotionnel. De plus, les résultats indiquent également que l'effet direct entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel n'est pas significatif.

**Tableau 4.24**  
Effets total, total indirect, spécifique indirect et direct de la vigueur au travail comme VM dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel

Effets	Estimations	IC (95%)		E.S.	Est./E.S.	Two tailed $\rho$ -value
		Approche non paramétrique d'échantillonnage successif				
		Inférieur	Supérieur			
Total	-,11	-,20	-,02	,04	-2,39	,013
Total indirect	-,09	-,14	-,04	,03	-3,42	,001
Spécifique indirect	-,09	-,14	-,04	,03	-3,42	,001
Direct	-,02	-,11	-,08	,05	-0,41	,680

Note. Estimations = coefficients non standardisés; E.S. = erreurs standards; Est./E.S. = coefficients divisés par les erreurs standards.

#### 4.6.7 Relation entre les expériences de récupération et la fatigue prolongée

Il est postulé que les expériences de récupération sont négativement et significativement liées à la fatigue prolongée (hypothèse 7). Les résultats des équations structurelles corroborent cette hypothèse et indiquent que plus les personnes pratiquent des exercices de récupération, moins elles ressentent de fatigue prolongée ( $\beta = -,42, \rho < ,001$ ).

#### 4.6.8 Relation entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel

Les résultats des équations structurelles montrent que plus les personnes pratiquent des exercices de récupération, moins elles tendent à éprouver de l'épuisement émotionnel ( $\beta = -,14, p < ,01$ ). Ici, notons que le seuil de significativité est supérieur à 5%. En ce sens, il s'avère préférable de parler de « tendance relationnelle » plutôt que de « relation ». Ainsi, le résultat va dans le même sens que l'hypothèse 8 postulant que les expériences de récupération sont négativement liées à l'épuisement émotionnel, mais le lien identifié est ténu. Une explication à cet égard sera exposée de façon plus exhaustive dans les limites des résultats de notre étude.

#### 4.6.9 Effet indirect de la fatigue prolongée dans la relation entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel

Il est également envisagé que la fatigue prolongée exerce un effet indirect entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel (hypothèse 9). Tel que rapportés dans le tableau 4.25, les résultats corroborent effectivement cet effet indirect de la fatigue prolongée. Ainsi, il est possible de comprendre que les expériences de récupération agissent sur la fatigue prolongée et, par ricochet, sur l'épuisement émotionnel. De plus, les résultats rapportent aussi un effet direct des expériences de récupération sur l'épuisement émotionnel. En somme, nos résultats traduisent la présence de deux processus pour comprendre la relation entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel.

**Tableau 4.25**  
Effets total, total indirect, spécifique indirect et direct de la fatigue prolongée comme VM  
dans la relation entre la récupération et l'épuisement émotionnel

Effets	Estimations	IC (95%)		E.S.	Est./E.S.	Two tailed $\rho$ -value
		Approche non paramétrique d'échantillonnage successif				
		Inférieur	Supérieur			
<b>Total</b>	-,34	-,45	-,24	,05	-6,62	,000
<b>Total indirect</b>	-,20	-,27	-,14	,03	-6,22	,000
<b>Spécifique indirect</b>	-,20	-,27	-,14	,03	-6,22	,000
<b>Direct</b>	-,14	-,25	-,03	,05	-2,59	,009

*Note.* Estimations = coefficients non standardisés; E.S. = erreurs standards; Est./E.S. = coefficients divisés par les erreurs standards.

#### 4.7 Synthèse des résultats de recherche

La recherche effectuée auprès de 551 professionnels en ressources humaines, sollicités à partir de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées, visait à approfondir la compréhension du développement de l'épuisement professionnel à la lumière de certaines variables telles la fatigue prolongée, les expériences de récupération et certaines ressources du travail spécifiques. Plus précisément, les trois objectifs de la recherche visaient à évaluer, à partir du modèle DRT, : 1) l'effet de la charge quantitative du travail sur certaines conséquences psychologiques (la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel), 2) l'effet de certaines ressources du travail (l'autonomie au travail, le soutien social, la diversité des tâches et la diversité des compétences) sur la vigueur au travail et l'épuisement professionnel et 3) l'effet des expériences de récupération sur la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel.

Suite à la vérification empirique de nos hypothèses de recherche, il ressort que les PRH qui sont aux prises avec une charge de travail élevée sont enclins à éprouver, en proportions égales, de la fatigue prolongée ou de l'épuisement émotionnel. Ainsi, une charge de travail élevée engendre de l'épuisement émotionnel chez les PRH de façon directe, ou de façon indirecte en soumettant les PRH à de la fatigue prolongée, et par ricochet, à de l'épuisement émotionnel. Tel qu'anticipé, les résultats de notre étude démontrent que la

fatigue prolongée exerce un effet indirect dans la relation entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel.

De plus, nos résultats soulignent l'effet protecteur de certaines ressources de travail spécifiques sur l'épuisement émotionnel. En effet, les PRH bénéficiant d'autonomie dans leur travail, de tâches variées, d'un soutien social accru ainsi que de la possibilité de mettre de l'avant différentes compétences ont davantage tendance à manifester de la vigueur dans l'exercice de fonctions et sont, par ricochet, moins susceptibles de souffrir d'épuisement émotionnel. En effet, nos résultats corroborent l'hypothèse formulée selon laquelle la vigueur au travail exerce un effet indirect dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel. L'effet direct des ressources du travail sur l'épuisement professionnel n'est pas significatif.

Enfin, nos résultats mettent aussi en exergue l'effet bénéfique des expériences de récupération sur la fatigue prolongée et sur l'épuisement émotionnel. En ce sens, les résultats de notre étude évoquent que plus les personnes pratiquent des exercices de récupération, moins elles sont fatiguées et, par ricochet, moins elles souffrent d'épuisement émotionnel. Par ailleurs, nos résultats confirment l'hypothèse postulée selon laquelle la fatigue prolongée exerce un effet indirect dans la relation entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel.

Finalement, les résultats vont dans le sens des hypothèses émises. Le tableau 4.26 résume les hypothèses formulées ainsi que les résultats empiriques obtenus dans l'étude principale.

**Tableau 4.26**  
Sommaire des hypothèses de recherche et des résultats empiriques de l'étude principale

<b>Hypothèses de recherche formulées</b>	<b>Résultats empiriques</b>
1. La charge quantitative de travail est positivement liée à la fatigue prolongée.	Hypothèse confirmée : $\beta = ,25, \rho < ,001$
2. La fatigue prolongée est positivement liée à l'épuisement émotionnel.	Hypothèse confirmée : $\beta = ,47, \rho < ,001$
3. La fatigue prolongée exerce un effet indirect dans la relation entre la charge quantitative de travail et l'épuisement émotionnel.	Hypothèse confirmée : $\beta = ,12, 95\% \text{ CI } [,06, ,18],$ $p = ,001$
4. Les ressources du travail sont positivement liées à la vigueur au travail.	Hypothèse confirmée : $\beta = ,41, \rho < ,001$
5. La vigueur au travail est négativement liée à l'épuisement émotionnel.	Hypothèse confirmée : $\beta = -,21, \rho < ,001$
6. La vigueur au travail exerce un effet indirect dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel.	Hypothèse confirmée : $\beta = -,09, 95\% \text{ CI } [-,14, -,04],$ $p = ,001$
7. Les expériences de récupération sont négativement liées à la fatigue prolongée.	Hypothèse confirmée : $\beta = -,42, \rho < ,001$
8. Les expériences de récupération sont négativement liées l'épuisement émotionnel.	Hypothèse confirmée : $\beta = -,14, \rho < ,01$
9. La fatigue prolongée exerce un effet indirect dans la relation entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel.	Hypothèse confirmée : $\beta = -,20, 95\% \text{ CI } [-,27, -,14],$ $p = ,001$



#### 4.8 Analyses post-hoc

Bien que l'objectif de la thèse fût de tester l'existence d'effets indirects sur les composantes énergétiques du modèle DRT (soit l'épuisement émotionnel et la vigueur au travail), une réflexion conceptuelle nous a amené à explorer d'autres liens. Entre autres, l'*effet modérateur des ressources du travail* (Xanthopoulou et al., 2007) ou de la *relaxation* (Siltaloppi, Kinnunen et Feldt, 2009) dans la relation entre les demandes du travail et respectivement, l'épuisement émotionnel et professionnel ont été trouvés. Ainsi, 16 modèles de modération post-hoc ont été testés et ont rapporté des résultats intéressants.

Plus précisément, les effets de modération des *ressources du travail* (soit l'autonomie, la diversité des tâches, la diversité des compétences et le soutien social) sur la relation entre la *charge de travail* et, 1) l'*épuisement émotionnel* et 2) la *fatigue prolongée* ont été investigués. Sauf pour le soutien social, des effets de modération des ressources du travail (soit l'autonomie :  $\beta = -.19, p < .05$ , de la diversité des tâches :  $\beta = -.20, p < .04$  et de la diversité des compétences :  $\beta = -.26, p < .05$ ) sur la relation entre la charge de travail et la fatigue prolongée ont été relevés. Ces résultats indiquent que les PRH bénéficiant d'un niveau d'autonomie élevé au travail, de tâches diversifiées ou de la possibilité d'utiliser plusieurs de leurs compétences, sont davantage protégés des effets négatifs de la charge de travail sur la fatigue. Par ailleurs, il est étonnant que le soutien social n'ait pas également exercé un effet modérateur comme les trois autres ressources du travail testées. Pourtant, l'importance du soutien social comme facteur de protection des effets négatifs des demandes du travail a été démontré (e.g., Etzion, 1984). Également, il étonnant de constater qu'aucune des ressources du travail n'a exercé d'effet de modération sur la relation entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel. Pourtant, cet effet de modération a été relevé dans la littérature sur l'épuisement émotionnel (e.g., Xanthopoulou et al., 2007).

Aussi, les effets de modération des *expériences de récupération* (soit le détachement psychologique, la relaxation, la maîtrise et le contrôle durant les loisirs) sur la relation entre la *charge de travail* et, 1) l'*épuisement émotionnel* et 2) la *fatigue prolongée* ont été examinés. Aucun des huit modèles de modération ne s'est révélé significatif, contrairement à l'étude de Siltaloppi et collègues (2009) dans laquelle un niveau élevé de relaxation a modéré la relation entre les demandes du travail et l'épuisement professionnel ( $\beta = .09, p < .05$ ).

## CHAPITRE V

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

#### 5.1 Objectifs généraux de notre recherche

Notre recherche visait trois objectifs généraux. Le premier objectif visait à approfondir les liens entre la charge quantitative de travail, la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel auprès d'une population de professionnels en ressources humaines (PRH). Le deuxième objectif consistait à investiguer les liens entre certaines ressources du travail spécifiques, la vigueur au travail et l'épuisement émotionnel des PRH. Le troisième objectif tentait de comprendre les relations entre les expériences de récupération, la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel des PRH.

#### 5.2 Étude préliminaire

Avant de réaliser notre étude principale auprès d'une population de PRH, nous avons mené une étude préliminaire afin de s'assurer de la qualité des propriétés psychométriques des instruments de mesure. Au préalable, nous avons procédé à la traduction inversée de toutes les échelles de mesure car aucune d'entre elles, sauf exception de l'échelle d'épuisement émotionnel, n'avait été traduite en français. En effet, nous jugions primordial de valider les propriétés psychométriques des traductions françaises de nos différentes échelles de mesure.

Pour y arriver, un échantillon de convenance de 97 personnes a été sollicité par courriel dans l'entourage de la chercheuse ainsi que dans un cours au certificat en ressources humaines de l'UQAM. Par la suite, des analyses descriptives et factorielles exploratoires (AFE) ont été réalisées sur chacune des échelles traduites. De façon générale, les statistiques descriptives ont souligné la distribution normale et la fiabilité des échelles. Les AFE ont permis de statuer que, dans l'ensemble, les échelles avec quelques retranchements d'énoncés

faisaient preuve d'une structure factorielle adéquate afin de pouvoir procéder à l'étude principale, et les corrélations entre les variables sont convenables.

### 5.3 Rappel des hypothèses de l'étude principale

De plus en plus sollicités comme partenaires d'affaires au sein des organisations (Brockbank et collègues, 2012; Ulrich et collègues, 2013; Ulrich et collègues, 2007), les PRH doivent conjuguer avec cette réalité qui, on peut le penser, les contraint à accroître sans cesse l'énergie qu'ils investissent dans l'exercice de leurs fonctions (Ulrich et al., 2013). Plus précisément, le premier objectif de notre recherche était d'approfondir notre compréhension du vécu des PRH en analysant l'effet de leur charge quantitative de travail sur leur niveau de fatigue prolongée et d'épuisement émotionnel. Ainsi, ce premier objectif était examiné à partir de trois hypothèses de recherche. Les hypothèses 1 et 2 visaient à analyser si la charge quantitative de travail est liée de façon positive à la fatigue prolongée (hypothèse 1) et si cette dernière variable est également associée à l'épuisement émotionnel (hypothèse 2). L'hypothèse 3 visait à examiner si la fatigue prolongée exerce un effet indirect dans la relation entre la charge quantitative de travail et l'épuisement émotionnel.

Notre deuxième objectif de recherche était, d'une part, d'analyser la relation entre certaines ressources du travail spécifiques et la vigueur au travail, et d'autre part, d'examiner l'influence de cette dernière variable sur la santé psychologique au travail des PRH. Ainsi, nous avons abordé notre deuxième objectif par la formulation de trois hypothèses de recherche. Tout d'abord, l'hypothèse 4 consistait à vérifier si certaines ressources du travail (soit l'autonomie au travail, le soutien social, la diversité des tâches et la diversité des compétences) sont liées de façon positive à la vigueur au travail des PRH. Les hypothèses de recherche 5 et 6 tentaient respectivement d'établir si la vigueur au travail est liée de façon négative à l'épuisement émotionnel (hypothèse 5), et si elle exerce un effet indirect entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel (hypothèse 6).

Enfin, le troisième objectif de notre recherche avait pour but d'approfondir les effets de la récupération sur la santé des PRH. Cet objectif était approché par l'élaboration de trois autres hypothèses de recherche. Entre autres, les hypothèses de recherche 7 et 8 visaient

respectivement à vérifier si les expériences de récupération sont liées de façon positive à la fatigue prolongée ainsi qu'à l'épuisement émotionnel des PRH. Finalement, l'hypothèse 9 de notre étude consistait à vérifier l'existence d'un effet indirect de la fatigue prolongée dans la relation entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel des PRH.

#### 5.4 Rappel et discussion des résultats de l'étude principale

Les prochains paragraphes rappellent et interprètent les résultats obtenus aux différentes hypothèses de recherche en lien avec les trois objectifs respectifs de notre recherche.

##### Rappel et discussion des résultats obtenus aux hypothèses 1, 2 et 3

Les résultats obtenus dans notre étude confirment les trois premières hypothèses en lien avec notre premier objectif de recherche. Ces résultats énoncent clairement que plus les répondants sont soumis à une charge quantitative de travail élevée, plus ils ont tendance à ressentir de la fatigue prolongée ou de l'épuisement émotionnel. Nos résultats, obtenus cette fois-ci chez les PRH, vont dans le même sens que plusieurs études ayant aussi trouvé une relation positive entre la charge de travail et l'épuisement professionnel auprès d'autres types de populations (Peeters, Montgomery, Bakker, and Schaufeli, 2005; Smith et al., 1988) ainsi qu'entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel (Jourdain et al., 2010; Lee et al., 1996; Lee et al., 2010). Nos résultats convergent également dans la même lignée que les conclusions de certains travaux antérieurs mettant en exergue la relation positive entre les demandes du travail et la fatigue (Bultmann et al., 2002; Sluiter et al., 2003).

A notre connaissance, seule l'étude de Sluiter et collègues (2003) a trouvé que la fatigue exerce un effet indirect entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. Notre étude a donc permis de répliquer ce constat, mais cette fois-ci auprès d'une population de PRH. En ce sens, nos résultats confirment l'effet indirect de la fatigue dans la relation entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel chez les PRH. Ces résultats indiquent que plus les PRH sont contraints à une charge de travail élevée, plus ils éprouvent de la fatigue prolongée, et par ricochet, plus ils sont susceptibles de souffrir d'épuisement

émotionnel. Tel que cité dans le paragraphe précédent, nos résultats rapportent également un effet direct de la charge de travail sur l'épuisement émotionnel indiquant que plus les PRH sont confrontés à une charge de travail élevée, plus ils ont tendance à éprouver des symptômes d'épuisement émotionnel.

Compte tenu de ces résultats, il s'avère particulièrement intéressant de noter que la charge de travail emprunte deux trajectoires différentes qui aboutissent néanmoins à la même conséquence; soit l'épuisement émotionnel. En effet, la première trajectoire évoque l'effet direct de la charge de travail sur l'épuisement émotionnel des PRH. La deuxième trajectoire dénote que la charge de travail a une incidence sur la fatigue prolongée et, par ricochet, sur l'épuisement émotionnel. Plusieurs questions et pistes de réflexion émergent de ces résultats. Pourquoi une charge de travail élevée engendrerait-elle de la fatigue chez certaines personnes alors que chez d'autres, l'impact se ferait plutôt ressentir sous forme d'épuisement émotionnel ? Pourquoi certaines personnes éprouvant de la fatigue prolongée en viendraient-elles à souffrir d'épuisement émotionnel et d'autres non ?

Comme première piste de réflexion, il nous apparaît pertinent de se référer à la théorie transactionnelle de Lazarus et collègue (1984) postulant que la façon dont les personnes interprètent les différentes situations de leur vie influence inévitablement les attitudes et les comportements qu'elles émettront pour s'adapter. La façon dont les personnes interprètent les situations de leur vie (comme une menace ou non) correspond à l'étape de l'évaluation primaire alors que l'évaluation des ressources dont elles disposent pour faire face aux dites situations constitue l'étape de l'évaluation secondaire (Lazarus et al., 1984). En ce sens, il nous apparaît plausible que la perception vis-à-vis de la charge de travail élevée varie d'un PRH à l'autre. Par le fait, certains PRH pourraient percevoir cette charge de travail de façon positive, d'autres pourraient l'appréhender plus négativement. Entre autres, il est possible que certains PRH interprètent cette charge de travail comme un obstacle ou un fardeau supplémentaire. Par conséquent, une telle perception péjorative de la situation pourrait engendrer davantage de résistance à la situation que chez les PRH qui perçoivent la situation plus favorablement en mettant l'accent sur l'occasion de développer des connaissances ou des acquis additionnels. Nous estimons qu'une perception négative de la situation par les

PRH pourrait engendrer davantage de symptômes psychologiques ou de stress par rapport aux PRH ayant une perception plus positive de la situation.

Dans un même ordre d'idées, les conclusions de l'étude de Huibers et collègues (2003) ont démontré que les personnes souffrant d'épuisement professionnel ressentent davantage de symptômes psychologiques que les personnes fatiguées et sont plus enclines à attribuer la cause de leurs maux à leur milieu de travail. A l'inverse, il a été trouvé que les personnes éprouvant de la fatigue ont plutôt tendance à attribuer la cause de leur fatigue à un symptôme physique. Par conséquent, à la lumière des constats de l'étude de Huibers et collègues (2003) et des postulats de la théorie transactionnelle explicitée ci-haut de Lazarus et al. (1984), serait-ce possible que les PRH dotés d'une perception favorable de leur charge de travail aient tendance à éprouver davantage de fatigue que d'épuisement émotionnel ?

Dans la même optique, les travaux de Lupien (2010) sur le stress identifient que la perception : de ne pas être en contrôle, d'être face à une situation imprévisible ou nouvelle, ou de sentir que son « égo est menacé » dans une quelconque situation contribue à générer des tensions psychologiques (telles le stress) chez les personnes. Selon Lazarus et collègue (1984), plus les personnes ont une perception négative de la situation dans laquelle elles se trouvent, plus il va de soi qu'elles se sentent menacées, et par ricochet, qu'elles en viennent à éprouver des tensions psychologiques. Ainsi, à la lumière des travaux de Huibers et collaborateurs (2003), de Lupien (2010) et de Lazarus et collègue (1984), serait-ce possible qu'une charge de travail élevée soit perçue comme une source de menace à l'égo et qu'elle engendre des symptômes d'épuisement plus que de fatigue ?

Comme seconde piste de réflexion, nous nous sommes demandés pourquoi certaines personnes éprouvant de la fatigue en venaient à souffrir d'épuisement émotionnel alors que d'autres non. D'emblée, nous avançons l'hypothèse selon laquelle une exposition plus longue et chronique à une situation stressante risque davantage d'affecter la santé psychologique des personnes et d'induire des symptômes d'épuisement émotionnel. En ce sens, la théorie CDR souligne clairement que les personnes sont aptes à mobiliser leurs ressources pour faire face à une situation plus difficile (telle une charge de travail élevée), mais de façon temporaire. Si l'exposition à ladite situation se chronicise, il va de soi que les personnes courent le risque

d'épuiser leurs ressources et de ressentir de l'épuisement émotionnel. Par ailleurs, notre étude étant transversale, il est fort possible que certains de nos répondants aient été soumis depuis plus longtemps à une charge de travail élevée expliquant ainsi qu'au moment de notre étude, ils faisaient en même temps preuve de fatigue prolongée et d'épuisement émotionnel. A l'inverse, il est plausible que les PRH avec moins d'ancienneté et donc soumis depuis peu à une charge de travail élevée soient certes fatigués, mais pas encore au bout de leurs ressources, donc pas encore rendus au stade d'épuisement émotionnel. Par ailleurs, dans les analyses statistiques effectuées pour vérifier l'incidence des variables sociodémographiques sur les autres variables de l'étude principale, aucun résultat significatif n'a démontré de relation entre l'âge des participants et les différentes variables de notre étude.

Aussi, pour mieux comprendre pourquoi certaines personnes éprouvant de la fatigue prolongée finissent par souffrir d'épuisement émotionnel alors que d'autres non, la théorie ER nous offre un éclairage intéressant pour étayer notre piste de réflexion. Rappelons ici que la théorie ER postule que la récupération est primordiale dans le sens où elle permet aux personnes de « décrocher » de leur boulot et refaire le plein d'énergie. Il nous apparaît fort pertinent que les personnes qui prennent le temps de récupérer adéquatement préviennent l'accumulation et les dettes de fatigue ce qui, par le fait même, réduit les probabilités d'épuisement émotionnel. Cette piste de réflexion sera reprise de façon plus exhaustive un peu plus loin dans cette même section. En somme, la récupération constituerait un facteur de protection de l'épuisement émotionnel.

Parmi les hypothèses suggérées ci-haut, une autre piste nourrit notre réflexion. Serait-ce possible qu'il y ait différentes façons de vivre la fatigue et que certains types de fatigue seraient plus susceptibles de générer de l'épuisement émotionnel que d'autres ? Selon Thayer (1996), l'expérimentation de la fatigue serait différente d'une personne à l'autre. Par exemple, cet auteur souligne que la fatigue pourrait être vécue de façon calme (« *calm tired* » en anglais) ou tendue (« *tense tired* » en anglais). Est-ce que l'une ou l'autre de ces expériences de fatigue mènerait davantage à l'épuisement émotionnel ?

### Rappel et discussion des résultats liés aux hypothèses 4, 5 et 6

Les résultats recueillis auprès d'une population de PRH confirment les hypothèses 4, 5 et 6 liées au deuxième objectif de notre recherche. Nos résultats soutiennent les mêmes conclusions que plusieurs études ayant aussi trouvé une relation positive entre les ressources du travail et l'engagement au travail (Halbesleben, 2010; Saks, 2006), ou entre les ressources du travail et un concept connexe à l'engagement au travail comme la satisfaction au travail (Morgeson et al., 2007). Par contre, notre étude porte sur une seule dimension de l'engagement au travail, soit la vigueur au travail. Tel que précisé dans un chapitre précédent (voir chapitre 2), la vigueur au travail figure parmi les trois dimensions de l'engagement au travail (Bakker et al., 2008). Mis à part l'étude qualitative de Shraga et collègue (2009), notre étude est la seule à s'être intéressée exclusivement aux antécédents de la vigueur au travail, en n'intégrant pas les deux autres dimensions de l'engagement au travail (i.e., l'absorption et le dévouement au travail). Il importe de spécifier que l'étude de Shraga et collègue (2009) a souligné la relation positive entre certaines ressources du travail (soit, la signification de l'emploi, le feedback des superviseurs et l'identité de la tâche) et la vigueur au travail, mais auprès de seulement 36 répondants. En effet, notre étude a réaffirmé cette relation positive entre les ressources du travail et la vigueur, mais cette fois-ci auprès d'un échantillon beaucoup plus important, soit 551 personnes. En ce sens, les données récoltées dans notre étude évoquent que plus les PRH détiennent des ressources dans leur milieu de travail comme de l'autonomie, du soutien social, une possibilité d'exercer une variété de tâches et de compétences, plus ils manifestent de la vigueur dans l'exercice de leurs fonctions.

De plus, les résultats de notre étude confirment que la vigueur au travail exerce un effet indirect entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel des PRH. À notre connaissance, notre étude est la seule à s'être attardée à cet effet indirect de la vigueur au travail dans la relation entre les variables mises en jeu. Par ailleurs, notre étude démontre que plus les PRH sont pourvus de ressources du travail, plus ils ont tendance à faire preuve de vigueur au travail, et par ricochet, moins ils éprouvent d'épuisement émotionnel. Bien que l'effet indirect de l'engagement au travail entre les ressources du travail et certaines conséquences (telles l'intention de quitter ou la santé au travail) avait été observé auparavant



dans certaines études (Halbesleben, 2010; Saks, 2006), notre étude est la seule à avoir porté sur la vigueur au travail auprès d'une population de PRH.

Aussi, nos résultats confirment la présence d'un effet indirect de la vigueur au travail dans la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel chez les PRH. De façon concrète, ces résultats illustrent que la présence de ressources de travail élevées fait en sorte que les PRH manifestent davantage de vigueur dans l'exercice de leurs fonctions et, par ricochet, qu'ils ont moins tendance à souffrir d'épuisement émotionnel. Par ailleurs, il est intéressant de noter que l'effet direct entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel n'est pas significatif. Ainsi, la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel n'est possible qu'avec l'intermédiaire de la vigueur au travail.

Nos résultats nous apparaissent tout à fait cohérents par rapport aux postulats du modèle CDR. En effet, cette théorie souligne que les tensions psychologiques surviennent quand les personnes ont l'impression que leurs ressources sont menacées. Par ailleurs, toujours selon le modèle CDR, il est admis que les gains ou les pertes de ressources entraînent respectivement le bien-être psychologique ou la détresse psychologique. Ainsi, nos données dévoilent que plus les PRH ont un éventail de ressources fourni, plus ils sont enclins à être vigoureux dans l'exercice de leurs fonctions et, par conséquent, moins ils ont tendance à souffrir d'épuisement émotionnel. Nos données vont ainsi dans le même sens que les postulats du modèle CDR.

Il est intéressant de noter que, dans notre étude, certaines ressources du travail spécifiques soit l'autonomie au travail, le soutien social, la diversité des compétences et des tâches sont bénéfiques pour les PRH dans le sens où elles agissent comme de véritables facteurs de protection de la santé psychologique. Ce constat met en exergue l'importance de ces ressources dans un contexte de travail où la charge de travail est élevée, tel celui dans lequel évoluent les PRH. En effet, les « *leaders* » ont la responsabilité de créer un contexte de travail stimulant et favorable aux employés (Spreitzer et al., 2010). Les résultats de notre étude offrent des pistes intéressantes quant aux antécédents de la vigueur au travail. En effet, les résultats démontrent que si les leaders mettent l'emphase sur le soutien social, l'autonomie au travail, la diversité des tâches et des compétences, ils procurent un contexte

de travail favorable pour que leurs employés déploient beaucoup d'énergie dans l'exercice de leurs fonctions. En somme, en accordant davantage d'importance aux ressources de travail décrites ci-haut, les leaders seront en mesure de stimuler en même temps la vigueur au travail ainsi qu'une meilleure santé psychologique de leurs employés. Il est intéressant de noter que nos résultats abondent dans le même sens que la théorie de l'autodétermination (Deci et al., 2000) et que les principales forces sous-jacentes à l'évolution de l'être humain résumées par Nohria et Lawrence (2002).

En effet, dans la théorie de l'autodétermination, Deci et collègue (2000) font la distinction entre deux types de motivation, soit les motivations autonomes ou contrôlées. La motivation autonome implique qu'une action est émise par volonté et par choix. A l'inverse, une motivation plus contrôlée correspond au fait d'agir avec l'impression d'être « sous pression », avec l'impression d'être obligé de s'engager vis-à-vis de ces actions. En somme, les auteurs représentent l'autodétermination par un continuum allant de l'amotivation (c'est-à-dire l'absence d'autodétermination) à la motivation intrinsèque. Entre l'amotivation et la motivation intrinsèque, quatre types de motivations extrinsèques sont disposés en fonction de leur degré croissant d'autodétermination respectif, c'est-à-dire de la motivation « externe » (la plus contrôlée) à « introjectée », « identifiée », et puis « intégrée » (la plus autonome). Il est pertinent de noter que les ressources du travail, telles que le soutien social, l'autonomie au travail ainsi que la diversité des tâches et des compétences sont considérées comme des sources de motivation intrinsèques (Gagné et al., 2005).

Nohria et collègue (2002) ont récemment résumé les principaux leviers ou forces (« *drives* » en anglais) qui auraient permis à l'être humain d'évoluer jusqu'à aujourd'hui. Ces leviers sont les besoins d'acquérir et de conserver, d'entrer en relation, d'apprendre et de défendre. Bien que leur perspective dépasse largement celle du travail en traitant des besoins de l'être humain à un niveau plus global, il est intéressant de noter que ces besoins sont très similaires aux ressources du travail traitées dans notre recherche. Tel que précisés par Nohria, Groysberg et Lee (2008, p.88), les *besoins d'acquérir et de conserver* correspondent à l'obtention de biens plus rares incluant les biens intangibles tel le statut social. Les *besoins d'entrer en relation* traduisent l'importance de nouer des liens avec les personnes et les groupes. Nous estimons que le soutien social tel que traité dans notre étude s'inscrit

probablement au sein de ces besoins relationnels. Les *besoins d'apprendre et de défendre* caractérisent respectivement la satisfaction de la curiosité et le désir de mieux maîtriser le monde dans lequel nous vivons ainsi que la protection par rapport aux menaces externes et la promotion de la justice. Il est possible de faire un parallèle entre les *besoins d'apprendre et de défendre* et la diversité des compétences ou des tâches qui octroient l'opportunité aux personnes de faire des apprentissages et d'augmenter leur bagage de compétences. Selon ces auteurs, ces quatre leviers guideraient la plupart des actions des êtres humains.

#### Rappel et discussion des résultats liés aux hypothèses 7, 8 et 9

Les résultats obtenus dans notre étude corroborent les hypothèses de recherche 7, 8 et 9. Tout d'abord, les résultats confirment les relations négatives entre les expériences de récupération et : 1) la fatigue prolongée, et 2) l'épuisement émotionnel. Ainsi, il a été trouvé que plus les PRH pratiquent des expériences de récupération à l'extérieur des heures de travail, moins ils sont fatigués ou épuisés émotionnellement. Des résultats similaires avaient également été trouvés dans l'étude de Sonnentag et collègue (2007). Toutefois, dans leur étude, Sonnentag et collègue (2007) avaient traité les expériences de récupération de façon séparée, alors que dans notre étude, les expériences de récupération sont regroupées sous un seul facteur. Par ailleurs, c'est suite à la recommandation de Kinnunen et al. (2011) qui suggèrent que la récupération proviendrait d'un regroupement de plusieurs types de récupération que nous avons volontairement traité les quatre principales expériences de récupération (le détachement psychologique, la relaxation, la maîtrise et le contrôle durant les loisirs) en les regroupant en un seul facteur afin de mieux cerner le rôle global de la récupération sur la santé des travailleurs.

Aussi, nos résultats confirment l'effet indirect de la fatigue entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel. Or, cela énonce que plus les PRH expérimentent la récupération à l'extérieur des heures de travail, moins ils sont fatigués, et par ricochet, moins ils souffrent d'épuisement émotionnel. Ces résultats soulignent l'importance du rôle de la fatigue prolongée dans le processus de récupération.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la corrélation obtenue entre les expériences de récupération et la fatigue prolongée est nettement plus élevée ( $\beta = -,42$ ) que celle entre les ces mêmes expériences de récupération et l'épuisement émotionnel ( $\beta = -,14$ ) qui dénote plutôt une tendance relationnelle en raison de son seuil de signification supérieur à 5%. Cela illustre donc que la récupération amenuise davantage la fatigue prolongée que l'épuisement émotionnel. Tel qu'explicité antérieurement, la fatigue prolongée se situe dans un stade moins avancé du processus d'altération de la santé des travailleurs que l'épuisement émotionnel qui se situe plutôt vers la fin de ce même continuum désignant donc une atteinte plus sévère à la santé des personnes. Ces résultats nous apparaissent tout à fait cohérents avec les postulats de la théorie ER à l'effet que la récupération serait fort utile pour contrer les dettes normales de fatigue, mais qu'elle pourrait s'avérer moins efficace lorsque les dettes de fatigue sont plus importantes. A la lumière de ce postulat, l'importance de la pratique d'expériences de récupération, et ce dès que les personnes commencent à ressentir de la fatigue, prend tout son sens.

En somme, ces résultats illustrent les effets bénéfiques de la pratique d'activités de récupération sur la fatigue prolongée et sur l'épuisement émotionnel, mais dans une moindre ampleur pour ce dernier. Ainsi, l'importance de la récupération, comme facteur de protection de l'épuisement émotionnel, semble être mis de l'avant afin d'amenuiser la fatigue et d'éviter que cette dernière ne se cumule et n'aboutisse en épuisement émotionnel.

#### Rappel et discussion des résultats liés aux analyses post-hoc

Des analyses post-hoc ont révélé que certaines ressources du travail (autonomie au travail, diversité des compétences, diversité des tâches) exercent un effet de modération sur la relation entre la charge quantitative de travail et la fatigue prolongée. Ainsi, plus les PRH bénéficient de milieux de travail qui leur permettent d'être autonomes, de s'impliquer dans une variété de tâches et de déployer un éventail de compétences, moins une charge de travail élevée n'affecte leur niveau de fatigue.

Il est étonnant de constater que certaines ressources du travail aient modéré la relation entre la charge de travail et la fatigue, mais qu'elles n'ont pas eu d'effet sur la relation entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel. Ces résultats suggèrent que les ressources du travail de notre étude ont un effet protecteur sur la fatigue des PRH, mais que ces mêmes ressources du travail n'ont pas assez d'ampleur pour protéger les PRH des effets négatifs d'une charge de travail élevée sur l'épuisement émotionnel.

Pourtant, un effet modérateur du soutien social ( $\beta = ,55$ ,  $\rho < ,003$ ) dans la relation entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel est relevé dans l'étude de Xanthopoulou et collègues (2007). Ce résultat indique que le soutien social protège les personnes des effets négatifs d'une charge de travail élevée sur l'épuisement émotionnel. Il est possible que la nature des liens soit différente selon le type d'emploi exercé par les répondants. En ce sens, l'étude de Xanthopoulou et collègues (2007) est menée auprès de professionnels de la santé ( $n = 747$ ). Ainsi, le soutien social permettrait d'amenuiser les effets négatifs d'une charge de travail sur l'épuisement émotionnel des professionnels de la santé et non chez les PRH.

Toutefois, comme dans l'étude de Xanthopoulou et collègues (2007), notre étude souligne aussi l'absence d'effet modérateur de l'autonomie au travail dans la relation entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel. En ce sens, l'autonomie au travail ne semble ni protéger les travailleurs de la santé ni ceux des ressources humaines des effets négatifs d'une charge de travail sur l'épuisement émotionnel. En outre, dans les emplois où la charge de travail est élevée, le fait de bénéficier d'une plus grande autonomie au travail ne protégerait pas les travailleurs de l'épuisement émotionnel. Toutefois, quant au soutien social, il est possible qu'il modère les effets négatifs d'une charge de travail élevée sur l'épuisement émotionnel seulement dans certains types d'emploi.

Dans nos analyses post-hoc, nous avons aussi testé d'autres modèles de modulation mettant cette fois-ci l'emphase sur les expériences de récupération. Plus spécifiquement, huit modèles de modulation ont permis d'examiner la présence d'effets de modulation des *expériences de récupération* (soit le détachement psychologique, la relaxation, la maîtrise et le contrôle durant les loisirs) sur la relation entre la *charge de travail* et : 1) l'*épuisement émotionnel*, et 2) la *fatigue prolongée*. Aucun des huit modèles de modulation ne s'est révélé

significatif. Ces résultats nous surprennent car dans l'étude de Siltaloppi et collègues (2009), un niveau de relaxation élevé a modéré la relation entre les demandes du travail et l'épuisement professionnel ( $\beta = ,09, p < ,05$ ). Même Si Siltaloppi et collègues (2009) s'étaient centrés sur l'épuisement professionnel et non sur l'épuisement émotionnel, l'absence de relation trouvée dans les modèles de modération examinés nous étonne. Ces résultats mettent en relief l'importance de l'effet principal des expériences de récupération sur la fatigue ou l'épuisement émotionnel, et l'effet médiateur de la fatigue dans la relation entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel.

### 5.5 Contributions théoriques et pratiques de l'étude principale

Cette recherche participe à l'avancement des connaissances sur la santé psychologique au travail grâce à ses nombreuses contributions théoriques et pratiques.

#### 5.5.1 Contributions théoriques de l'étude principale

Tout d'abord, au plan théorique, cette recherche contribue à réaffirmer, mais auprès d'une population de PRH québécois, l'existence des deux processus de régulation énergétique et motivationnelle du modèle DRT. D'une part, nos résultats témoignent du processus de régulation motivationnelle en soulignant l'importance des ressources du travail non seulement à titre de facteurs de motivation au travail, mais également à titre de facteurs de protection de l'épuisement émotionnel. D'autre part, nos résultats attestent du processus de régulation énergétique en mettant en relief l'effet négatif de la charge de travail comme demande du travail sur la santé des travailleurs, notamment sur la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel. Bien que l'importance de ces deux mêmes processus dans la compréhension du développement des problématiques de santé au travail ait d'ores et déjà été démontrée auprès de diverses populations (Bakker et al., 2004; Jourdain et al., 2010; Xanthopoulou et al., 2007), à notre connaissance, aucune étude n'a porté sur un échantillon de PRH québécois.

Une autre contribution théorique de cette étude est d'étoffer la compréhension du développement de l'épuisement émotionnel à partir d'une assise théorique fondée sur deux modèles théoriques. En effet, notre étude raffine le modèle DRT en y intégrant la théorie ER. Cette perspective d'intégration offre une fondation théorique particulièrement solide à notre recherche. Par ailleurs, l'étude de Kinnunen et al. (2011) s'est également intéressée au modèle DRT et à la récupération. Toutefois, notre étude se différencie de la leur dans le sens où nous avons pris soin de regrouper les expériences de récupération sous un seul facteur afin de bien cerner le rôle global de la récupération. Dans leur étude, Kinnunen et collègues (2011) avaient plutôt traité les types de récupération de façon séparée. Par ailleurs, au terme de leur étude, ces auteurs avaient suggéré, dans leurs pistes de recommandations, de regrouper les différentes expériences de récupération sous un seul facteur, ce dont nous avons tenu compte.

Comme autre apport théorique, notre recherche jette un nouveau regard sur le rôle important de la fatigue prolongée à la fois dans le processus de régulation énergétique que dans le processus de récupération des PRH. Au sein du processus de régulation énergétique, processus découlant de la charge quantitative de travail et menant vers l'épuisement émotionnel, le rôle indirect de la fatigue prolongée est mis en exergue. En effet, il est intéressant de noter que la charge de travail a une incidence sur la fatigue prolongée, et par conséquent, sur l'épuisement émotionnel. Cela contribue à assurer une compréhension accrue du rôle prépondérant tenu par la fatigue prolongée dans le processus de développement de l'épuisement émotionnel. Par ailleurs, il est pertinent de souligner que notre étude permet également de mieux positionner les concepts de « fatigue prolongée » et d'« épuisement émotionnel » au sein du processus de régulation énergétique (ou continuum d'altération de la santé) menant vers l'épuisement professionnel.

Concernant le processus de récupération, notre étude contribue à souligner l'importance du rôle de la fatigue prolongée au sein de ce processus. En ce sens, notre recherche démontre que les expériences de récupération exercent un effet sur la fatigue prolongée, et par ricochet, sur l'épuisement émotionnel; mettant ainsi en relief le rôle indirect de la fatigue au travail dans le processus de récupération. Ainsi, cet apport théorique nous porte à croire qu'en agissant sur la fatigue prolongée, de façon à l'amenuiser, il s'avère

possible de ralentir le développement de l'épuisement émotionnel, et par ricochet, celui de l'épuisement professionnel.

Il est également intéressant de noter que nos résultats soulignent que la pratique d'expériences de récupération exerce un effet plus important sur la fatigue prolongée que sur l'épuisement émotionnel. Compte tenu du fait que plus les personnes sont fatiguées, plus elles ont tendance à ressentir de l'épuisement émotionnel, nos résultats mettent l'emphase sur l'importance pour les personnes d'intégrer, dès que possible, des activités de récupération à leur quotidien afin d'éviter qu'une dette de fatigue trop importante ne se cumule et finisse par générer de l'épuisement émotionnel. Ces résultats ne sont guère surprenants et vont dans le même sens que les postulats de la théorie ER à l'effet que les exercices de récupération permettent aux personnes de « décrocher » de leur travail et de faire le plein d'énergie. Nos résultats soulignent l'importance des expériences de récupération à titre de facteurs de prévention de la santé psychologique au travail. Sachant que la récupération s'avère une stratégie plus efficace pour lutter contre la fatigue prolongée que l'épuisement émotionnel, nous estimons que les activités de récupération sont primordiales afin de prévenir l'épuisement professionnel. Le tableau 5.1 offre une synthèse des principales contributions théoriques de notre étude.

#### 5.5.2 Contributions pratiques de l'étude principale

Plusieurs implications pratiques se dégagent de cette thèse doctorale. Dans l'ensemble, il importe qu'autant les organisations que leurs employés participent activement afin d'améliorer la santé psychologique au travail. Les contributions de notre étude seront décrites et orientées autour d'actions afin de prévenir les problématiques de santé psychologique au travail. Plus précisément, deux types d'actions préventives seront mis de l'avant. Le premier type d'actions se centre sur l'organisation et l'environnement de travail. De type « prévention primaire », ces actions visent l'élimination à la source des risques liés à la détérioration de la santé psychologique des travailleurs. Le deuxième type d'actions focalise sur les personnes. En ce sens, il s'appuie sur des actions visant à aider les personnes à mieux composer face aux situations stressantes de leur travail (prévention secondaire) et à



favoriser le traitement et la réhabilitation des personnes qui souffrent ou qui ont souffert de problèmes de santé psychologique au travail (prévention tertiaire).

#### 5.5.2.1 Prévention primaire

La charge de travail étant liée de façon positive à la fatigue prolongée, et par ricochet, à l'épuisement émotionnel, il devient pertinent d'ajuster la charge de travail prescrite de façon à ce qu'elle soit adaptée et qu'elle tienne davantage compte de la réalité des travailleurs. L'adaptation de cette charge de travail implique une analyse de la charge de travail afin de mieux comprendre la réalité quotidienne du travail des PRH. Pour y arriver, plusieurs stratégies peuvent être mises en place, mais chacune d'entre elles doit, à notre avis, miser sur l'implication et la collaboration des gestionnaires *et* de leurs employés afin de procéder à l'analyse rigoureuse des activités de travail, cerner les facteurs précis qui augmentent la charge de travail (p.ex. : manque de circulation des informations entre les employés, distribution inefficace des tâches,...), trouver des solutions spécifiques aux problèmes identifiés et procéder à une réorganisation des activités du travail. En outre, une présence accrue des gestionnaires sur le terrain, des rencontres entre les gestionnaires et leurs employés afin de discuter de la charge de travail sont primordiales et constituent une façon prometteuse de prévenir à la source les problématiques de santé psychologique au travail liés à la charge de travail.

Une autre action permettant de prévenir les conséquences néfastes sur la santé psychologique des travailleurs consiste à renforcer la présence de certains éléments au sein de l'organisation du travail. Compte tenu du fait que les ressources présentes dans le milieu de travail sont liées de façon positive à la vigueur au travail et, par ricochet, à une meilleure santé psychologique au travail, il devient primordial d'encourager les gestionnaires à favoriser ces ressources du travail. Dans notre étude, nous nous sommes attardés plus longuement aux ressources du travail suivantes : l'autonomie au travail, le soutien social, la diversité des tâches et la diversité des compétences et nous estimons que les gestionnaires doivent s'efforcer d'en faire la promotion. Par exemple, afin de favoriser une plus grande autonomie chez les personnes, les gestionnaires peuvent octroyer une certaine marge de manœuvre à leurs employés de sorte que ces derniers soient, dans la mesure du possible,

aptes à planifier la séquence de leurs tâches, à organiser leur horaire de travail, ou à prendre certaines décisions, etc. Aussi, sachant que le soutien des gestionnaires et des collègues participe au maintien d'une bonne santé psychologique au travail, la tenue régulière de rencontres formelles d'équipe et de rencontres gestionnaire-employé doivent être privilégiées. Dans un même sens, l'implantation d'un programme de mentorat peut également procurer un soutien aux travailleurs.

#### 5.5.2.2 Prévention secondaire

La prévention des problématiques de santé psychologique au travail figure au cœur des préoccupations actuelles des entreprises. Force est de constater l'essor des formations de sensibilisation ou de promotion de la santé psychologique au travail offertes aux employés ou aux gestionnaires et qui se déclinent selon différentes thématiques (p.ex. : la gestion du stress, la prévention de l'épuisement professionnel, prendre soin de soi, etc.) touchant de près ou de loin la santé au travail. Nous estimons que les offres de formation devraient être bonifiées en intégrant des thèmes d'ateliers, de conférences ou de formation s'articulant autour des concepts de fatigue et d'expériences de récupération.

Puisque notre étude démontre que les expériences de récupération sont liées de façon négative à la fatigue prolongée et à l'épuisement émotionnel, il devient pertinent qu'un volet sur la récupération soit couvert dans les formations destinées aux employés. En ce sens, l'étude quasi-expérimentale de Hahn et collaborateurs (2011) évaluant les effets d'un programme d'entraînement à la récupération est très convaincante. En effet, ces chercheurs ont soumis un groupe témoin de 48 personnes à deux sessions de formations, séparées par un intervalle d'une semaine, durant lesquelles les participants ont appris des stratégies de détachement psychologique<sup>10</sup>, de relaxation<sup>11</sup>, de maîtrise<sup>12</sup> et de contrôle durant les loisirs<sup>13</sup>. Avant et après les formations, les participants ont complété certains questionnaires portant

<sup>10</sup> Thèmes abordés : rituels de transition entre le travail et la vie personnelle, stratégies physiques et cognitives pour séparer le travail de la vie personnelle, etc.

<sup>11</sup> Thèmes abordés : habitudes néfastes à la relaxation, hygiène du sommeil, techniques de relaxation, etc.

<sup>12</sup> Thèmes abordés : activités favorisant un sentiment de maîtrise élevé, conditions favorisant le sentiment de contrôle dans les activités, se fixer des défis et s'y engager, etc.

<sup>13</sup> Thèmes abordés : activités favorisant un sentiment de contrôle élevé, barrières empêchant les personnes de faire des activités qu'elles aiment, se fixer des buts, techniques de gestion du temps, etc.

sur leur sentiment d'efficacité lié à la récupération, la qualité de leur sommeil ainsi que leur perception du stress. Comparés à un groupe contrôle de 47 personnes n'ayant pas bénéficié de ces entraînements, il a été trouvé, une semaine après ces formations, que les participants du groupe témoin ont considérablement augmenté leurs expériences de récupération, leur sentiment d'efficacité lié à la pratique de ces expériences ainsi que la qualité de leur sommeil. De plus, trois semaines après les formations, la perception de stress des participants a aussi diminué. Ainsi, l'étude de Hahn et collègues (2011) souligne non seulement que la récupération s'apprend chez les personnes, mais qu'un sentiment d'efficacité peut également croître au fur et à mesure que les personnes s'entraînent à récupérer. En somme, l'entraînement à la récupération semble une avenue fort prometteuse pour prévenir les problématiques de santé psychologique au travail. Compte tenu des effets bénéfiques des formations d'entraînement à la récupération sur la qualité du sommeil, il nous apparaît fort plausible que ces formations aident les participants à diminuer leur fatigue et, par ricochet, leur épuisement émotionnel.

De plus, les résultats de cette thèse démontrent l'importance de la fatigue dans le processus d'altération de la santé menant vers l'épuisement émotionnel. Il nous apparaît pertinent de dépister les personnes plus fatiguées dans les organisations afin de les sensibiliser à prendre en charge de façon précoce leur santé avant que celle-ci ne dégénère davantage. Pourquoi le niveau de fatigue des employés ne serait-il pas systématiquement mesuré, quelques fois par année, pour identifier les personnes les plus « à risque » ? Par exemple, les gestionnaires pourraient avoir accès aux résultats de leurs employés afin de suivre l'évolution du niveau de fatigue de leurs employés au fil du temps et les rencontrer à titre préventif lorsque la situation l'exigerait; c'est-à-dire quand le niveau de fatigue d'un employé serait particulièrement élevé ou ne cesserait de croître ?

Tel qu'explicité ci-haut, les stratégies de prévention primaire focalisent sur l'adaptation des environnements de travail en réduisant, contrôlant ou éliminant les sources des problèmes de santé psychologique au travail. Les stratégies de type prévention secondaires mettent plutôt l'emphase sur l'ajustement des personnes en les aidant à développer des stratégies individuelles d'adaptation. Pour les organisations, la complémentarité des deux types de stratégies préventives permet une responsabilisation des

employeurs autant que des employés. Quelles stratégies préventives sont les plus efficaces : celles de prévention primaire ou secondaire ? Se poser la question est un peu comme y répondre. Évidemment, les stratégies de prévention primaire permettent d'agir directement sur les problèmes et parfois même de les supprimer. De ce fait, elles sont clairement celles qui devraient être privilégiées. Par contre, perçues comme coûteuses aux yeux des organisations dans la mesure où la participation des employés est requise diminuant ainsi leur productivité le temps des interventions, les actions de prévention primaires sont plus rares. Le tableau 5.1 offre une synthèse des principales contributions pratiques de cette recherche.

Dans un même ordre d'idées, les organisations semblent mettre de l'avant des actions de prévention secondaire les plus variées et originales les unes que les autres (p.ex : massage sur chaise, yoga, etc.). Ces actions contribuent sans doute à apaiser de façon très temporaire les employés, mais sont-elles suffisamment efficaces pour diminuer les problèmes de santé psychologique au travail ? Nous en doutons fortement. Pour cette raison, le transfert des connaissances issues des recherches scientifiques vers les milieux pratiques nous apparaît incontournable afin, d'une part, d'insister sur la primauté des interventions de prévention primaire, et d'autre part, d'augmenter la diffusion des connaissances scientifiques aux milieux intéressés, soit les de milieux pratique. Malheureusement, un écueil entre les chercheurs et les praticiens est encore bien présent et nuit au transfert des connaissances de la recherche vers la pratique.

Heureusement, il réside une vaste littérature portant sur le transfert des connaissances aux organisations s'articulant autour de modèles théoriques et empiriques (p.ex. : modèles linéaire, associatif/coopératif, auto-développement) qui tentent de comprendre et de trouver des façons de réduire l'écueil entre chercheurs et praticiens (Gélinas et Pilon, 1994). De ces modèles émergent plusieurs stratégies fort pertinentes pour introduire nos résultats de recherche dans les milieux plus pratiques. Parmi celles-ci, nous retenons l'organisation de colloques s'adressant aux gestionnaires et aux praticiens, la diffusion de rapports de recherches vulgarisés dans les journaux ou les revues internes des milieux pratiques des organisations, la couverture médiatique (radio ou télévision), la réalisation d'un document vidéo pour illustrer les résultats de la recherche. D'emblée, un partenariat entre les chercheurs et les personnes des milieux de pratique aurait aussi constitué une avenue intéressante afin

d'implanter des actions préventives en lien avec les résultats de la recherche. Enfin, il importe de préciser qu'indépendamment des stratégies de transfert des connaissances préconisées, la perception de la crédibilité du chercheur, sa rigueur et la qualité de ses recherches sont des atouts indéniables afin d'inspirer confiance aux praticiens et aux milieux de pratique.

**Tableau 5.1**  
Synthèse des contributions théoriques et pratiques de la recherche

Contributions théoriques	Contributions pratiques
<b>Objectif de recherche #1 : Accroître la compréhension des effets de la charge quantitative de travail sur la santé psychologique des PRH.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension accrue des relations entre la charge quantitative de travail, la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel ;</li> <li>- Démonstration du rôle important de la fatigue prolongée dans le développement de l'épuisement émotionnel ;</li> <li>- Compréhension accrue du processus de la charge quantitative du travail sur la santé psychologique au travail des personnes ;</li> <li>- Confirmation empirique de l'effet indirect de la fatigue entre la charge quantitative du travail et l'épuisement émotionnel ;</li> <li>- Confirmation empirique du modèle DRT auprès des PRH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre davantage en compte les effets négatifs de la charge de travail sur la santé psychologique des PRH ;</li> <li>- Miser sur l'implication et la collaboration des gestionnaires et des employés afin de : 1) procéder à l'analyse rigoureuse des activités de travail; 2) cerner les facteurs précis qui augmentent la charge de travail (p.ex. : manque de circulation des informations entre les employés, distribution inefficace des tâches,...), 3) trouver des solutions spécifiques aux problèmes identifiés, et 4) procéder à une réorganisation des activités du travail ;</li> <li>- Privilégier les actions de prévention primaires pour réduire la charge de travail plutôt que les solutions de type prévention secondaires.</li> </ul>
<b>Objectif de recherche #2 : Évaluer les effets des ressources du travail sur la vigueur au travail et sur la santé psychologique des PRH.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approfondissement des liens entre les ressources du travail, la vigueur au travail et l'épuisement émotionnel ;</li> <li>- Compréhension accrue des antécédents (soutien social, diversité des compétences et des tâches, autonomie) de la vigueur au travail.</li> <li>- Confirmation de l'effet indirect de la vigueur entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel.</li> <li>Démonstration de l'importance de certaines ressources de travail chez les PRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir compte de l'effet protecteur des ressources de travail chez les PRH ;</li> <li>- Implanter des actions concrètes pour accroître la présence de soutien social chez les PRH (p.ex. : mentorat, réunions d'équipe plus fréquentes,...).</li> <li>- Octroyer davantage d'autonomie aux PRH quant à la planification de leur tâches de travail, de leur horaire de travail, ... ;</li> <li>- Privilégier la diversité des tâches des PRH ;</li> <li>- Favoriser la possibilité aux PRH d'exercer plusieurs compétences dans l'exercice de leurs fonctions.</li> </ul>
<b>Objectif de recherche #3 : Approfondir les connaissances quant aux effets des expériences de récupération sur la santé psychologique des PRH.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Précision des liens entre la récupération, la fatigue et l'épuisement émotionnel ;</li> <li>- Intégration de la théorie ER au modèle DRT ;</li> <li>- Compréhension étoffée du rôle global de la récupération ;</li> <li>- Clarification des effets de la récupération dans le développement de l'épuisement émotionnel ;</li> <li>- Confirmation empirique de l'effet indirect de la fatigue entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel ;</li> <li>- Démonstration d'une relation plus forte entre la récupération et la fatigue qu'entre la récupération et l'épuisement émotionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser davantage les organisations aux bénéfices de la récupération sur les employés ;</li> <li>- Bonifier les offres de formation en intégrant des ateliers et des conférences sur la récupération ;</li> <li>- Instaurer des programmes d'entraînement à la récupération pour les employés pour diminuer la fatigue chez les employés ;</li> <li>- Évaluer le niveau de fatigue des employés plusieurs fois par année afin d'identifier les personnes à risque de développer de l'épuisement émotionnel.</li> </ul>

## 5.6 Limites de l'étude

Tout d'abord, le fait que toutes les hypothèses de la recherche se voient confirmées peut soulever des doutes à l'égard de certaines caractéristiques particulières de l'étude (p.ex. : échantillonnage, mesures, analyses statistiques, etc.). A cet égard, certaines explications méritent d'être soulignées avant de s'attarder plus longuement aux limites de notre étude.

Tout d'abord, le fait que notre étude s'appuie principalement sur le modèle DRT a fourni une assise théorique solide sur lesquelles les hypothèses de notre recherche ont pu s'appuyer. Aussi, le fait que notre étude repose notamment sur des construits qui ont été validés dans leur langue d'origine contribue à augmenter la probabilité de confirmation des hypothèses postulées. Dans la même veine, la minutie de la procédure de traduction de la plupart des échelles de l'anglais vers le français renforce également ce fait, sauf pour l'énoncé DP4 de l'échelle de détachement psychologique qui sembler poser problème au niveau de la traduction tel que souligné précédemment. Bien que toutes les hypothèses de notre étude aient été confirmées, il importe de souligner à nouveau que le lien identifié entre les expériences de récupération et l'épuisement émotionnel est significatif, mais à un seuil de signification de ,01 ce qui dénote une tendance relationnelle entre les variables. Bien que le lien entre ces variables soit très faible, il va tout de même dans le sens de l'hypothèse 8 postulée. Il est important de rappeler qu'au-delà des tests d'hypothèse, ce qui est plus important encore, c'est l'estimation de l'amplitude de l'effet (« *effect size* » en anglais) et potentiellement les intervalles de confiance (Edwards, 2008, Cashen et Geiger, 2004). Les amplitudes des effets de nos relations entre les variables correspondent à celle des études recensées (Jourdain et al., 2010, Kinnunen et al., 2011, Sluiter et al., 2003, Shirom et al., 2008, Sonnentag et al.)

Au plan méthodologique, trois limites méritent notre attention. Une première limite se rapporte à l'utilisation de mesures auto-rapportées. Il est connu que ce type de mesure favorise un problème de variance commune entre les mesures (Lindell et Whitney, 2001). En dépit des précautions considérées lors de la construction du questionnaire pour pallier à ce biais, nous sommes portés à croire que la variance commune est impossible à occulter lorsque des mesures auto-rapportées sont privilégiées.

Dans la même veine, une seconde limite s'articule autour de la désirabilité sociale. En effet, il est possible que certaines mesures comme l'épuisement émotionnel ou la vigueur au travail aient prêté le flanc au biais de désirabilité sociale des répondants en incitant ces derniers à se présenter de façon plus favorable. L'intégration d'une échelle de désirabilité sociale à notre questionnaire aurait permis de pallier à cette limite.

Une troisième limite s'applique à la disparité de certains résultats obtenus entre les études préliminaire et principale pour les échelles de détachement psychologique, de relaxation, de diversité des compétences, de réalisations quotidiennes et d'épuisement émotionnel. Rappelons ici que certains items ont été retranchés afin d'obtenir des résultats satisfaisants aux AFE ou AFC. Par contre, pour les échelles précisées, les items ayant posé problème ne sont pas les mêmes aux deux étapes de validation. A cet effet, il est nécessaire de souligner qu'entre autres, l'item DP4 de l'échelle de détachement psychologique semble souffrir d'une mauvaise traduction de l'anglais vers le français et que l'échelle de « réalisations quotidiennes » a dû être laissée tomber en raison de la faiblesse de sa structure. En ce qui concerne les disparités observées pour les échelles de relaxation, de diversité des compétences et d'épuisement émotionnel, il est possible que celles-ci proviennent du fait que les caractéristiques des répondants des deux études soient différentes. Le fait que l'échantillon des participants de l'étude préliminaire soit hétérogène, alors que celui de l'étude principale soit plus homogène (tous sont PRH et membres de l'Ordre des CRHA) a pu influencer sur les réponses des participants.

Dans un même ordre d'idées, le biais des « non-répondants » figure aussi parmi les limites méthodologiques de notre étude. Sollicités via le site Internet de l'Ordre des CRHA dans l'étude principale ou par réseautage dans l'étude préliminaire, les caractéristiques des personnes qui ont volontairement choisi de participer à l'étude sont probablement différentes de celles qui ont refusé de se livrer à l'exercice, ce qui nuit potentiellement à la généralisation des résultats. Dans un même ordre d'idées, d'autres éléments rendent nos résultats difficilement généralisables. Entre autres, il est à noter que la nature des postes occupés par les PRH (p.ex. : technicien RH, conseiller RH, directeur RH, etc.) ou le type d'organisations (p.ex. : publique, privée, très petites, petites et moyennes ou grandes entreprises, etc.) au sein desquelles œuvrent les PRH de notre étude sont inconnus. Au sein du questionnaire



sociodémographique, il aurait été pertinent de questionner les PRH quant à leur poste occupé et quant au type d'organisation qui les emploie afin d'en vérifier l'incidence sur les autres variables de notre étude ce qui aurait permis d'orienter les résultats empiriques de notre étude.

Au plan psychométrique, trois limites se doivent d'être soulignées. La première limite concerne le devis transversal de notre recherche. En ce sens, rappelons que les participants ont complété les questionnaires à un seul temps de mesure. Ce type de devis de recherche ne permet pas d'inférer de relations de causalité entre les variables. Pour conclure à des relations de cause à effet entre nos variables, un devis longitudinal permettant de recueillir des données à plusieurs reprises chez les mêmes répondants aurait été de mise. Il est à noter qu'il est déjà très ardu de trouver une organisation qui accepte de solliciter ses employés et ce, pour un seul temps de mesure. La sollicitation d'une organisation pour une recherche longitudinale aurait inévitablement entraîné des contraintes additionnelles. Parmi celles-ci, notons les contraintes logistiques, la crainte que l'organisation change d'idée en cours de projet, la possibilité d'abandon des participants après la première collecte de données et enfin, la dernière contrainte et non la moindre, la contrainte temporelle.

Une deuxième limite psychométrique porte sur la mesure de fatigue prolongée utilisée. La mesure originale de notre étude, soit l'échelle CIS-20R (CIS; Vercoulen et al., 1994), est munie de 20 énoncés répartis en quatre échelles : la fatigue subjective (8 items), la concentration (5 items), la motivation (4 items) ainsi que les réalisations quotidiennes (3 items). Par contre, plusieurs retranchements ont été effectués afin que notre échelle puisse être utilisée. Premièrement, puisqu'une mesure de vigueur au travail est utilisée dans notre recherche et que la vigueur au travail est un concept très similaire à celui de la motivation (Bakker, 2011), nous avons d'emblée choisi de laisser tomber l'échelle de motivation du CIS pour éviter qu'il y ait chevauchement entre les construits. Deuxièmement, des items ont été retranchés aux trois échelles de fatigue prolongée en raison de leurs erreurs de mesure trop élevées. Ainsi, aux termes des AFC, il subsistait trois (3) items sur huit (8) à l'échelle de fatigue subjective, trois (3) items sur cinq (5) à l'échelle de concentration et un (1) seul item sur trois (3) à l'échelle de réalisations quotidiennes. Nous avons choisi de ne pas conserver le facteur « réalisations quotidiennes » lors de la vérification des hypothèses à l'aide

d'équations structurelles car nous estimions qu'un seul énoncé n'était pas suffisant pour apprécier la contribution de cette dimension de la fatigue. Troisièmement, en raison de la valeur trop élevée obtenue entre un des facteurs de la fatigue prolongée (soit le facteur « faible concentration ») et la variable « épuisement émotionnel », nous avons choisi de retirer le facteur « concentration ». En conclusion, suite à tous ces retranchements, seulement trois énoncés de l'échelle de fatigue de notre recherche sont conservés sur les vingt énoncés de l'échelle originale. Cette nouvelle échelle de fatigue à trois items seulement représente-t-elle toujours le construit de fatigue prolongée ? Il est possible que ces nombreux retranchements en aient affecté la validité de construit.

Afin de valider le modèle de la thèse, plusieurs recommandations découlant des lacunes précisées ci-dessus sont à prendre en considération. Plus précisément, il serait avisé de répliquer l'étude en tenant compte des suggestions suivantes :

- 1) Utiliser des mesures alternatives : compte tenu du fait que le biais de variance commune est associé à l'utilisation de mesures auto-rapportées, il pourrait être intéressant de privilégier des échelles comportementales pour mesurer les différentes variables de l'étude.
- 2) Contrôler la désirabilité sociale : il existe des mesures, notamment celle de Marlowe et Crowne (1960), qui permettent d'évaluer la présence de désirabilité sociale. La réplification de cette étude devrait être munie d'une échelle de mesure de désirabilité sociale.
- 3) Privilégier un devis de recherche longitudinal : au plan méthodologique, l'investigation des mêmes modèles de médiation mais cette fois-ci à partir d'un devis de recherche longitudinal nous apparaît nécessaire. Cette recommandation permettrait donc de voir si nos résultats de recherche sont susceptibles d'être répliqués sur une plus longue période et le cas échéant, de statuer de relations de cause à effet entre les différentes variables étudiées.

- 4) Examiner la validité de construit de l'échelle de fatigue à trois (3) items : en raison des nombreux retranchements d'énoncés à l'échelle originale de fatigue, il nous apparaît crucial de procéder à d'autres études de validation de l'échelle afin de s'assurer que l'échelle à trois (3) items représente toujours le même construit.
- 5) Reproduire le modèle de la thèse sur différents échantillons de participants : le recours à divers échantillons de différentes professions permettrait de savoir si le modèle de la thèse se généralisable.

#### 5.7 Voies de recherche futures

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs pistes de recherche futures sont intéressantes. Comme première piste de recherche, rappelons que notre étude a démontré que la charge de travail empruntait deux trajectoires différentes vers l'épuisement émotionnel; 1) une trajectoire directe ou 2) une trajectoire indirecte par la fatigue prolongée. Il est surprenant de constater que la charge de travail affecte différemment les personnes. En ce sens, il semble qu'une charge de travail engendrerait de la fatigue chez certaines personnes et de l'épuisement émotionnel chez d'autres. Cela nous porte à croire que la perception d'une charge de travail élevée diffère d'une personne à l'autre. La théorie transactionnelle de Lazarus (1984) met en œuvre deux étapes cognitives pour mieux comprendre comment les personnes s'adaptent à leur environnement, soit les évaluations primaire et secondaire. A l'étape de l'évaluation primaire, les personnes se questionnent à savoir si la situation constitue une menace pour eux. A l'étape suivante (l'évaluation secondaire), les personnes évaluent si elles ont suffisamment de ressources pour composer face à la situation menaçante. En ce sens, certaines caractéristiques personnelles comme le *workaholism* ou la passion au travail affectent sans doute la perception et l'adaptation des personnes face à une charge de travail élevé.

Ainsi, comme première avenue de recherche, il serait fort intéressant de se tourner vers la littérature scientifique sur les bourreaux de travail (« *workaholics* » en anglais). En effet, les bourreaux de travail ont tendance à passer beaucoup de temps au travail, font

davantage de temps supplémentaire, sont souvent pourvus de traits perfectionnistes, obsessionnels ou névrotiques, délèguent difficilement et passent peu de temps à récupérer (Beek, Taris, Schaufeli et Brenninkmeijer, 2014). A long terme, ces bourreaux de travail sont plus susceptibles de souffrir d'épuisement émotionnel à cause des efforts élevés et continus prodigués dans l'exercice de leurs fonctions (Beek et al., 2014). De plus, les bourreaux de travail exercent ces efforts pour protéger leur estime de soi plutôt que par plaisir. En ce sens, il serait pertinent que la littérature scientifique sur les bourreaux de travail puisse apporter un éclairage supplémentaire à nos résultats de recherche. Par le fait même, nous postulons également que les bourreaux de travail seraient moins protégés des effets négatifs d'une charge de travail sur la fatigue et l'épuisement émotionnel. Ainsi, le *workaholism* pourrait exercer un effet de modération dans la relation entre la charge de travail et la fatigue ou l'épuisement émotionnel.

Dans un même ordre d'idées, la littérature scientifique sur la passion au travail offre une perspective de recherche future intéressante pour jeter de la lumière supplémentaire sur nos résultats. La passion au travail est définie comme « *une forte inclination pour l'emploi, que le travailleur aime, qui est importante à ses yeux et dans laquelle il investit du temps et de l'énergie* » (Houfort et Vallerand, 2006, p.1). Selon ces chercheurs, il existe deux types de passion au travail : la passion harmonieuse et la passion obsessionnelle. La différence entre les deux types de passion réside en la capacité de contrôler ou non le désir ou la pulsion à travailler. Ainsi, les personnes vivant avec la passion harmonieuse sont plus aptes à se contrôler et s'adapteraient plus sainement alors que la passion obsessionnelle favoriserait plutôt un mal-être selon Houfort et collègue (2006). Il serait intéressant d'examiner l'effet de la passion au travail afin de comprendre comment les deux types de passion modèrent la relation entre la charge de travail, et la fatigue ou l'épuisement émotionnel.

Dans la même optique, il est à parier que certaines personnes, par leur personnalité, sont prédisposées et donc naturellement mieux « équipées » pour faire face aux exigences de travail telles qu'une charge de travail élevée ou une cadence croissante de travail. Au-delà des facteurs de personnalité tels que les Big Five (Costa et McCrae, 1992) qui ont été examinés plus souvent qu'à leur tour, il serait intéressant de s'attarder à des caractéristiques personnelles davantage en lien avec le passage et la pression du temps. Certes, faire face à

une charge de travail élevée confronte inévitablement les personnes à devoir travailler plus rapidement, à faire une meilleure gestion des priorités, à conjuguer différentes tâches selon l'emploi occupé, etc. En ce sens, l'investigation de certaines variables personnelles telles que le sentiment d'urgence, par exemple, fournirait une précision théorique intéressante. Plus précisément, les personnes caractérisées par un fort sentiment d'urgence se sentent davantage concernées par le passage du temps et par la maximisation de l'usage du temps par des activités productives (Price, 1982). Ces personnes seraient-elle davantage armées à faire face à une charge de travail élevée ?

Comme une piste recherche intéressante, rappelons ici que nos résultats illustrent que la charge de travail est liée à la fatigue chez certaines personnes, alors que pour d'autres, l'effet de cette charge se fait plutôt ressentir sous forme d'épuisement émotionnel. En effet, selon Thayer (1996), l'expérience de la fatigue serait vécue différemment d'une personne à l'autre. Plus précisément, la fatigue semble être vécue de façon calme (« *calm tired* » en anglais) ou tendue (« *tense tired* » en anglais) (Thayer, 1996). Est-ce que l'une ou l'autre de ces expériences de fatigue mènerait davantage à l'épuisement émotionnel ? A titre exploratoire, il serait intéressant de s'appuyer sur une qualitative comme l'approche phénoménologique de Giorgi (1983) pour mieux comprendre comment les personnes vivent le phénomène de la fatigue.

Enfin, cette thèse a montré que les expériences de récupération dites « externes », c'est-à-dire exécutées à l'extérieur des heures de travail diminuent la fatigue prolongée, et par le fait même, l'épuisement émotionnel. Dans une étude ultérieure, il serait intéressant d'approfondir l'effet des expériences de récupération dites « internes », c'est-à-dire qui surviennent durant les heures de travail. Ainsi, cela permettrait de dresser un portrait plus complet des expériences de récupération efficaces dans un contexte où la charge de travail est forte.

## 5.8 Conclusion

Notre étude repose sur la vérification empirique de plusieurs paramètres théoriques du modèle demandes-ressources du travail. Plusieurs principes théoriques des modèles « effort-récupération » et de la théorie de la conservation des ressources alimentent également la réflexion conceptuelle sur une extension potentielle du modèle demandes-ressources du travail. L'originalité de notre démarche empirique s'appuie sur l'intégration des variables « expériences de récupération » et « fatigue prolongée » dans le modèle demandes-ressources du travail. Plus spécifiquement, les expériences de récupération s'inscrivent dans les ressources personnelles. Ces ressources personnelles facilitent la résilience et génèrent chez les personnes un sentiment de contrôle sur leur environnement au travail. Les ressources du travail, quant à elles, sont définies par différentes caractéristiques de l'organisation du travail dont notamment, l'autonomie au travail, le soutien social, la diversité des tâches ainsi que la diversité des compétences. Aussi, la charge quantitative de travail s'apparente à une demande du travail. Au-delà de l'analyse de l'effet indirect de l'engagement au travail (vigueur au travail) dans le cadre de la relation entre les ressources du travail et l'épuisement émotionnel, l'exploration additionnelle de deux effets indirects sollicitant la variable « fatigue prolongée » permet de clarifier davantage les mécanismes du modèle demandes-ressource du travail qui favorisent ou réduisent la manifestation de l'épuisement émotionnel. Précisément, les deux effets indirects impliquant la variable « fatigue prolongée » sont les suivants : 1) récupération – fatigue – épuisement émotionnel, et 2) charge quantitative – fatigue – épuisement émotionnel.

Les données empiriques ont permis d'attester de la viabilité des nombreux postulats théoriques du modèle demandes-ressources du travail sur un échantillon de PRH du Québec. Les résultats confirment le rôle important de la fatigue prolongée dans le processus de détérioration de la santé psychologique au travail et clarifient les liens étroits entre la fatigue prolongée et l'épuisement émotionnel. Les résultats mettent également en exergue le rôle crucial des expériences de récupération dans le ralentissement de la progression de l'épuisement professionnel. De plus, l'importance capitale de la disponibilité des ressources du travail (comme l'autonomie au travail, le soutien social ainsi que la diversité des compétences et des tâches) auprès des PRH pour favoriser la vigueur au travail et,

conséquemment, pour induire une protection supplémentaire contre l'épuisement professionnel est confirmée. En s'intéressant principalement au vécu des PRH, cette thèse a ajouté une toute petite pièce au grand puzzle de la recherche sur la santé psychologique au travail. Il n'en demeure pas moins que beaucoup d'études sont encore à pourvoir dans le futur pour continuer à raffiner les connaissances scientifiques, théoriques et pratiques, sur ce thème.

Il est pertinent de poursuivre l'expérimentation sur le modèle demandes-ressources du travail. Par exemple, des ressources personnelles telles que l'estime de soi professionnelle, l'optimisme, le sentiment d'efficacité personnelle pourraient vraisemblablement contribuer à prédire l'engagement au travail et l'épuisement émotionnel. Aussi, il pourrait s'avérer pertinent d'explorer comment les traits « sentiment d'urgence » (personnalité de type A) ainsi que l'esprit de compétition dans l'organisation influencent les mécanismes de manifestation de l'engagement au travail et de l'épuisement au travail. Également, les recherches sur le modèle demandes-ressources du travail négligent la possibilité de fluctuations quotidiennes de l'engagement au travail et d'épisodes d'épuisement (à l'aide d'un devis intra-individuel). Cette approche permettrait de mieux comprendre pourquoi certains employés sont davantage engagés ou épuisés dans certaines circonstances. Toujours dans la même veine, il serait approprié de vérifier comment les individus épuisés composent avec les situations stressantes ou la pénurie de ressources. Ainsi, il s'avèrerait utile de déterminer si les modifications structurelles et cognitives à l'égard des caractéristiques de la tâche (p.ex. : réduction des demandes du travail et augmentation des ressources du travail) par l'employé (« *job crafting* ») augmentent l'engagement au travail ou diminuent l'épuisement professionnel. L'approche du « *job crafting* » représente donc un processus d'ajustement des demandes et des ressources à explorer davantage dans le modèle demandes-ressources du travail (Bakker et al., 2014).

La documentation scientifique sur le modèle demandes-ressources du travail démontre que les demandes du travail constituent un antécédent de l'épuisement émotionnel. À l'opposé, les ressources du travail prédisent l'engagement au travail. De telle manière que les interventions organisationnelles doivent prévenir l'épuisement et développer l'engagement au travail. Conformément aux principes théoriques du modèle demandes-

ressources du travail, il est important d'explorer la possibilité de réduire plusieurs demandes du travail telles que l'ambiguïté du rôle, l'insécurité au travail et les conflits. Les demandes du travail qui favorisent le sentiment de compétence, l'autonomie ou un travail complexe (diversifié) permettent un meilleur engagement au travail. Une formation auprès des équipes de travail sur une démarche de pondération convenable des demandes exigeantes du travail et de la disponibilité des ressources semble souhaitable. Un meilleur accès aux ressources du travail débute par un meilleur support social en milieu de travail et une rétroaction constructive mettant en valeur le meilleur de chaque employé. Finalement, au-delà de l'importance des expériences de récupération en tant que ressource personnelle, il est également avantageux de développer d'autres ressources personnelles telles que l'optimisme, la résilience et le sentiment d'efficacité personnelle.

L'épuisement et l'engagement au travail influencent potentiellement les comportements au travail (p.ex. : la performance, l'absentéisme, le présentéisme,...). Les liens entre ces variables et les résultats au travail mériteraient des investigations empiriques supplémentaires. En ce sens, il serait pertinent de formuler l'hypothèse selon laquelle l'épuisement pourrait générer des comportements agressifs ou des comportements contre-productifs. À l'opposé, l'engagement au travail pourrait encourager la manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle. De plus, la nature de l'épuisement ou de l'engagement actuel des employés pourrait vraisemblablement influencer les autres membres de l'organisation au moyen d'un processus de contamination. Il serait donc essentiel de réaliser un diagnostic complet des demandes du travail, des ressources du travail et des ressources personnelles afin d'implanter potentiellement des pratiques susceptibles d'accroître la santé psychologique au travail.

Assurément, beaucoup d'encre a coulé dans les dernières décennies sur le thème de la santé psychologique au travail. Pourtant, force est de constater que les employés et les organisations sont toujours, et plus que jamais, touchés par les problématiques liées à ce fléau préoccupant. Nous espérons que cette thèse doctorale ait levé le voile sur certaines avenues prometteuses en termes de promotion et de prévention de la santé psychologique au travail. Surtout, nous encourageons les chercheurs et praticiens à poursuivre la consolidation de leurs



efforts sur ce thème, qui semble loin de s'essouffler, afin d'éventuellement rendre possible une société du travail plus saine.

APPENDICE A

COURRIEL DE SOLLICITATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR  
L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

COURRIEL DE SOLLICITATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR  
L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

**Titre de la recherche :**

*Sentiment d'urgence et bien-être en milieu de travail*

**Identification des membres de l'équipe de recherche :**

Julie Demers, étudiante au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle, UQAM, chercheuse principale, [demers.julie.4@courrier.uqam.ca](mailto:demers.julie.4@courrier.uqam.ca), 438-885-5201 ;

Denis Morin, professeur agrégé, École des sciences de la gestion, UQAM, [morin.denis@uqam.ca](mailto:morin.denis@uqam.ca), 514- 987-3000 poste 4150, directeur doctoral ;

Michel Cossette, Professeur adjoint, HEC Montréal, co-directeur doctoral, [michel.cossette@hec.ca](mailto:michel.cossette@hec.ca) et 514-340-7038

**Nous, soussignés, qui réaliserons la collecte de données dans le cadre de cette recherche mentionnée ci-dessus, nous engageons formellement :**

- A. À assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des répondants et des répondantes ;
- B. À ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des répondants et des répondantes qu'avec les membres de l'équipe de recherche ;
- C. À ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de cette recherche à d'autres fins que celles prévues par le Comité d'éthique de recherche du département de psychologie de l'UQAM ;
- D. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des répondants et des répondantes et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données ;
- E. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des répondants et/ou pour empêcher leur identification accidentelle tout le long de la collecte de données, dans les publications scolaires et scientifiques.

**Description de la recherche :**

Nous effectuons présentement une étude visant à mieux comprendre le sentiment d'urgence en milieu de travail et ses effets sur le bien-être subjectif au travail. Dans les pages suivantes, vous êtes donc invités à décrire votre perception des différents aspects de votre

environnement de travail et de votre bien-être psychologique. Nous tenons à préciser que cette étude n'est pas une évaluation de vos capacités professionnelles. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous vous demandons simplement de répondre aux questions de façon spontanée et honnête. Vous n'aurez pas besoin d'inscrire votre nom, le nom de votre lieu de travail ou aucune autre information personnelle qui pourrait permettre de vous identifier dans le questionnaire. Les renseignements qui vous seront demandés resteront CONFIDENTIELS et ne serviront que pour les fins de cette recherche. Répondre à cette étude devrait vous prendre environ de 20 à 30 minutes.

### **Consentement éclairé**

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à cette recherche. Je reconnais que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer et que l'on a mis à ma disposition les coordonnées de la chercheuse responsable pour que je puisse la contacter dans l'éventualité où j'aurais des questions sur la recherche. Je reconnais que je peux contacter le directeur de cette recherche, M. Denis Morin, pour toute question éthique et/ou plainte. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

Je reconnais que le fait de répondre à ce questionnaire constitue une manifestation de mon consentement à participer librement à cette étude.

**Votre signature :**

---

**Date :**

---

**Chercheuse principale : Julie Demers**

**Directeur: Denis Morin**

**Co-directeur : Michel Cossette**

APPENDICE B

QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

## QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

## PARTIE 1 : QUESTIONNAIRE

1. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord par rapport aux énoncés sur l'autonomie au travail.

	Fortement en désaccord		Ni en accord ni en désaccord		Fortement en accord
1. Je suis en mesure de choisir la façon de faire mon travail (les procédures à utiliser).	1	2	3	4	5
2. Je suis libre de choisir la/les méthodes à utiliser pour réaliser mon travail.	1	2	3	4	5
3. On me permet de faire mon travail librement.					
4. Mon travail est tel que je peux décider quand faire des activités particulières.	1	2	3	4	5
5. J'ai un certain contrôle sur la séquence de mon travail (dans quel ordre faire les choses).	1	2	3	4	5
6. J'ai le contrôle sur la planification de mon travail (quoi faire à quel moment).	1	2	3	4	5
7. On me permet de modifier la façon de faire mon travail. Je peux mettre l'accent sur certains aspects de mon travail et mettre moins d'emphase sur d'autres aspects.	1	2	3	4	5
8. Je suis en mesure de modifier mes objectifs (ce que je suis sensé accomplir).	1	2	3	4	5
9. J'ai un certain contrôle sur ce que je suis sensé accomplir.	1	2	3	4	5

2. Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés sur l'épuisement émotionnel s'applique à vous.

	Jamais	Quelques fois par année ou moins	Une fois par mois ou moins	Quelques fois par Mois	Quelques fois par semaine	Chaque jour
10. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail.	1	2	3	4	5	6
11. Je me sens usé à la fin de ma journée de travail.	1	2	3	4	5	6
12. Je me sens fatigué quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail.	1	2	3	4	5	6
13. Travailler toute la journée est vraiment une source de forte tension pour moi.	1	2	3	4	5	6
14. Je me sens brûlé par mon travail.	1	2	3	4	5	6

3. Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés sur la vigueur au travail s'applique à vous.

	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
15. Je déborde d'énergie pour mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
16. Je me sens fort et vigoureux pour faire ce métier.	1	2	3	4	5	6	7
17. Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler.	1	2	3	4	5	6	7

4. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord par rapport aux énoncés sur le travail.

	Fortement en désaccord		Ni en accord ni en désaccord		Fortement en accord
18. Mon travail implique une grande variété de tâches.	1	2	3	4	5
19. Les gens avec qui je travaille s'intéressent à moi.	1	2	3	4	5
20. J'ai l'opportunité de rencontrer d'autres personnes au travail.	1	2	3	4	5
21. Mon travail consiste à exécuter une variété de tâches.	1	2	3	4	5
22. Mon travail implique de faire un nombre de choses différents.	1	2	3	4	5
23. Mon travail requiert l'utilisation d'un certain nombre de compétences.	1	2	3	4	5
24. Mon superviseur est préoccupé par le bien-être des gens qui travaillent pour lui/elle.	1	2	3	4	5
25. J'ai l'opportunité de me faire des amis proches dans mon travail.	1	2	3	4	5
26. Mon travail requiert une variété de compétences.	1	2	3	4	5
27. Mon travail m'oblige à utiliser une variété de compétences différentes dans le but de compléter les tâches.	1	2	3	4	5
28. Mon travail requiert de faire un large éventail de tâches.	1	2	3	4	5
29. J'ai la chance de connaître d'autres personnes au travail.	1	2	3	4	5
30. Mon travail m'oblige à utiliser un certain nombre de compétences de haut niveau ou complexes.	1	2	3	4	5



5. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord par rapport aux énoncés sur les expériences de récupération.

	Totalement en désaccord		Ni en accord ni en désaccord		Totalement en accord
<b>Au cours de la dernière semaine...</b>					
31. j'ai oublié mes tâches pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
32. je n'ai jamais pensé à mes tâches pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
33. j'ai fait le vide des tâches à faire pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
34. je me suis reposé pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
35. j'ai évacué mes préoccupations pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
36. je me suis reposé et me suis détendu pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
37. j'ai fait des activités relaxantes pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
38. j'ai profité de mes loisirs pour me détendre.	1	2	3	4	5
39. je me suis offert des moments de loisir.	1	2	3	4	5
40. j'ai acquis de nouvelles connaissances pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
41. j'ai tenté de relever des défis intellectuels pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
42. je me suis lancé des défis pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
43. j'ai fait quelque chose pour élargir mes horizons pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
44. j'ai senti que je pouvais décider par moi-même ce que je ferais de mes loisirs.	1	2	3	4	5
45. j'ai décidé de mon programme d'activités pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
46. j'ai déterminé par moi-même mon emploi du temps pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
47. j'ai fait les choses comme je l'entendais pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5

6. Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés sur la fatigue s'applique à vous.

<b>Au cours des deux dernières semaines...</b>	Oui c'est vrai						Non ce n'est pas vrai.
48. Je me sens fatigué.	1	2	3	4	5	6	7
49. Je dois faire des efforts pour arriver à penser.	1	2	3	4	5	6	7
50. Je me sens physiquement épuisé.	1	2	3	4	5	6	7
51. Je me sens bien.	1	2	3	4	5	6	7
52. Je fais beaucoup de choses dans une journée.	1	2	3	4	5	6	7
53. Lorsque je fais quelque chose, j'arrive assez bien à me concentrer.	1	2	3	4	5	6	7
54. Je me sens faible.	1	2	3	4	5	6	7
55. Je ne fais pas grand-chose durant une journée.	1	2	3	4	5	6	7
56. Je peux bien me concentrer.	1	2	3	4	5	6	7
57. Je me sens reposé.	1	2	3	4	5	6	7
58. J'ai du mal à me concentrer.	1	2	3	4	5	6	7
59. Je ne me sens pas en bonne forme physique.	1	2	3	4	5	6	7
60. Je me fatigue très rapidement.	1	2	3	4	5	6	7
61. Je fais moins de choses qu'à l'habitude.	1	2	3	4	5	6	7
62. Mes pensées vagabondent facilement.	1	2	3	4	5	6	7
63. Je me sens en bonne forme physique.	1	2	3	4	5	6	7

7. Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés sur la charge de travail s'applique à vous.

	Très peu	Un peu	À l'occasion	Souvent	Très souvent
64. Mon travail s'accumule du fait qu'il est mal réparti.	1	2	3	4	5
65. Je n'arrive pas à terminer mes tâches de travail.	1	2	3	4	5
66. J'accuse du retard au travail.					
67. Je n'arrive pas à faire mon travail tout en prenant les choses calmement.	1	2	3	4	5
68. Je ne dispose pas de suffisamment de temps pour mener à bien mes tâches.	1	2	3	4	5

<p style="text-align: center;"><b>PARTIE 2 : CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DES PARTICIPANTS</b></p>
--

1. Votre âge :

- moins de 18 ans
- 18 à 24 ans
- 25 à 34 ans
- 35 à 44 ans
- 45 à 54 ans
- 55 ans et plus

2. Vous êtes :

- homme
- femme

3. Vous habitez :

- seul
- en couple
- chez vos parents
- avec des colocataires

4. Combien d'enfants avez-vous ?

- Aucun
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

5. En moyenne, combien d'heures par semaine consacrez-vous à vos études (veuillez inclure les heures de cours en classe) ?

\_\_\_\_\_ heures par semaine

6. En moyenne, combien d'heures par semaine consacrez-vous à votre emploi ?

- \_\_\_\_\_ heures par semaine
7. Combien de fois par semaine effectuez-vous des journées de plus de 10 heures  
(en combinant les heures d'études et de travail) ?
- \_\_\_\_\_ fois par semaine

**Nous vous remercions de votre collaboration.**

**Les résultats de ce questionnaire s'accumulent automatiquement, vous  
n'avez qu'à cliquer sur Terminé.**

APPENDICE C

TEXTE DE SOLLICITATION POUR L'ÉTUDE PRINCIPALE

## TEXTE DE SOLLICITATION POUR L'ÉTUDE PRINCIPALE

### **Titre de la recherche**

L'incidence de l'intensification du travail et du sentiment d'urgence en milieu de travail sur le bien-être des professionnels en ressources humaines.

### **Titulaire de la recherche**

Denis Morin Ph.D. CRHA, professeur agrégé en gestion des ressources humaines, École des sciences de la gestion (UQAM) (514) 987-3000 poste 4150 ; morin.denis@uqam.ca

### **Nom du programme**

La recherche s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche sur la santé psychologique au travail du titulaire de la recherche. La réalisation de la recherche s'appuie sur les normes scientifiques en vigueur dans les secteurs de la psychologie du travail et des organisations et de la gestion des ressources humaines.

### **Directeur du programme (ou département)**

Département Organisation et ressources humaines (École des sciences de la gestion)  
Université du Québec à Montréal  
315 rue Sainte-Catherine est  
Montréal (Québec) H2X 3X2  
(directrice du département : Henriette Bilodeau)

### **Description de la recherche**

Les organisations accroissent leurs exigences en matière de normes de performance. Il y a davantage d'obligations de performance. La demande d'énergie dévolue au travail augmente sans cesse. Les pressions exercées par le travail se traduisent par des expressions comme «intensification du travail», «surcharge de travail», «sentiment d'urgence en milieu de travail». Cette intensification du travail affecte négativement le bien-être et la santé des travailleurs.

L'étude vise à mieux comprendre le sentiment d'urgence ou la pression en milieu de travail et ses effets sur le bien-être en milieu de travail. La recherche permet notamment de vérifier dans quelle mesure le phénomène de la performance excessive ou de la surcharge de travail en milieu organisationnel est réel pour les professionnels en ressources humaines.

**Autre(s) personne(s) liée à la recherche**

Le titulaire réalise l'ensemble de la recherche.

**Échéancier**

Le titulaire de la recherche désire réaliser le projet (l'administration du questionnaire) d'ici la fin mai 2012. Cette démarche permet ensuite d'analyser les données empiriques et produire un article pour la revue *Effectif* sur le thème du sentiment d'urgence, de la surcharge de travail ou de l'intensification du travail des professionnels en ressources humaines. D'autres canaux de transmission de la recherche sont possibles (web) selon les orientations de l'Ordre.

**Autre information pertinente**

La recherche a obtenu un certificat éthique de l'UQAM. La durée approximative du questionnaire est d'environ 20 minutes. Il y a un lien Survey Monkey de l'Uqam qui permet aux participant(e)s de répondre au questionnaire en ligne. La participation est volontaire. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Nous demandons simplement aux participant(e)s de répondre aux questions de façon spontanée et honnête. Les renseignements resteront confidentiels et anonymes. Les données sont utilisées que pour des fins de recherche. Les participant(e)s ne mettent pas leurs noms ou leurs lieux de travail sur le questionnaire. Le seul critère pour répondre au questionnaire est le statut d'emploi. Les participants doivent travailler à temps partiel ou temps plein.

Denis Morin Ph.D. CRHA, professeur agrégé en gestion des ressources humaines (ESG-UQAM) [morin.denis@uqam.ca](mailto:morin.denis@uqam.ca); (514) 987-3000 poste 4150



APPENDICE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE  
PRINCIPALE

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DE L'ÉTUDE PRINCIPALE

### Directives

La durée approximative pour compléter le questionnaire est d'au moins 15 minutes. Ce n'est pas un test, il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous êtes donc invité à répondre aux questions le plus franchement possible; ainsi les résultats seront plus justes, précis et valables. *Lisez attentivement les questions et répondez spontanément à celles-ci.*

Le questionnaire comprend plusieurs questions qui traitent de contenu personnel. Par exemple, certaines questions visent à évaluer votre état émotionnel, votre charge de travail. Si pour différentes raisons personnelles ou professionnelles, vous ressentez des difficultés d'adaptation à votre milieu de travail ou milieu d'étude, une détresse personnelle, un épuisement personnel ou professionnel, nous vous encourageons fortement à contacter l'une ou les ressources suivantes : • le service de soutien psychologique aux étudiants de l'UQAM (514-987-3185) ; aux étudiants d'HEC Montréal (514) 522-8719 • le programme d'aide aux employés de votre organisation ; • la clinique d'anxiété de Montréal (514-769-1117) ; • Tél-Aide (514-935-1011) ; • Revivre (514 REVIVRE) ; • SOS Suicide (1-800-595-5580)

**Merci de votre participation et de votre précieuse collaboration.** Si vous avez des interrogations concernant le questionnaire, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec :

**Denis Morin**, Ph.D., CRHA, professeur de gestion des ressources humaines  
 Département d'organisation et ressources humaines  
 École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal  
 (514) 987-3000 poste 4150  
 Courriel : [morin.denis@uqam.ca](mailto:morin.denis@uqam.ca)

Dans le présent questionnaire, l'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

### Consentement :

- Je donne mon accord pour que les responsables puissent utiliser les informations obtenues dans cette étude à la condition qu'aucune composante de nature confidentielle qui permettrait de m'identifier, moi ou mon organisation, ne soit divulguée.
- Je refuse.

## QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE PRINCIPALE

## PARTIE 1 : QUESTIONNAIRE

1. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord par rapport aux énoncés sur l'autonomie au travail.

	Fortement en désaccord		Ni en accord ni en désaccord		Fortement en accord
1. Je suis en mesure de choisir la façon de faire mon travail (les procédures à utiliser).	1	2	3	4	5
2. Je suis libre de choisir la/les méthodes à utiliser pour réaliser mon travail.	1	2	3	4	5
3. On me permet de faire mon travail librement.					
4. Mon travail est tel que je peux décider quand faire des activités particulières.	1	2	3	4	5
5. J'ai un certain contrôle sur la séquence de mon travail (dans quel ordre faire les choses).	1	2	3	4	5
6. J'ai le contrôle sur la planification de mon travail (quoi faire à quel moment).	1	2	3	4	5
7. On me permet de modifier la façon de faire mon travail. Je peux mettre l'accent sur certains aspects de mon travail et mettre moins d'emphase sur d'autres aspects.	1	2	3	4	5
8. Je suis en mesure de modifier mes objectifs (ce que je suis sensé accomplir).	1	2	3	4	5
9. J'ai un certain contrôle sur ce que je suis sensé accomplir.	1	2	3	4	5

2. Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés sur l'épuisement émotionnel s'applique à vous.

	Jamais	Quelques fois par année ou moins	Une fois par mois ou moins	Quelques fois par mois	Quelques fois par semaine	Chaque jour
10. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail.	1	2	3	4	5	6
11. Je me sens usé à la fin de ma journée de travail.	1	2	3	4	5	6
12. Je me sens fatigué quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail.	1	2	3	4	5	6
13. Travailler toute la journée est vraiment une source de forte tension pour moi.	1	2	3	4	5	6
14. Je me sens brûlé par mon travail.	1	2	3	4	5	6

3. Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés sur la vigueur au travail s'applique à vous.

	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
15. Je déborde d'énergie pour mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
16. Je me sens fort et vigoureux pour faire ce métier.	1	2	3	4	5	6	7
17. Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler.	1	2	3	4	5	6	7

4. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord par rapport aux énoncés sur le travail.

	Fortement en désaccord		Ni en accord ni en désaccord		Fortement en accord
18. Mon travail implique une grande variété de tâches.	1	2	3	4	5
19. Les gens avec qui je travaille s'intéressent à moi.	1	2	3	4	5
20. J'ai l'opportunité de rencontrer d'autres personnes au travail.	1	2	3	4	5
21. Mon travail consiste à exécuter une variété de tâches.	1	2	3	4	5
22. Mon travail implique de faire un nombre de choses différents.	1	2	3	4	5
23. Mon travail requiert l'utilisation d'un certain nombre de compétences.	1	2	3	4	5
24. Mon superviseur est préoccupé par le bien-être des gens qui travaillent pour lui/elle.	1	2	3	4	5
25. J'ai l'opportunité de me faire des amis proches dans mon travail.	1	2	3	4	5
26. Mon travail requiert une variété de compétences.	1	2	3	4	5
27. Mon travail m'oblige à utiliser une variété de compétences différentes dans le but de compléter les tâches.	1	2	3	4	5
28. Mon travail requiert de faire un large éventail de tâches.	1	2	3	4	5
29. J'ai la chance de connaître d'autres personnes au travail.	1	2	3	4	5
30. Mon travail m'oblige à utiliser un certain nombre de compétences de haut niveau ou complexes.	1	2	3	4	5

5. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord par rapport aux énoncés sur les expériences de récupération.

	Totalement en désaccord .		Ni en accord ni en désaccord		Totalement en accord
<b>Au cours de la dernière semaine...</b>					
31. j'ai oublié mes tâches pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
32. je n'ai jamais pensé à mes tâches pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
33. j'ai fait le vide des tâches à faire pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
34. je me suis reposé pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
35. j'ai évacué mes préoccupations pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
36. je me suis reposé et me suis détendu pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
37. j'ai fait des activités relaxantes pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
38. j'ai profité de mes loisirs pour me détendre.	1	2	3	4	5
39. je me suis offert des moments de loisir.	1	2	3	4	5
40. j'ai acquis de nouvelles connaissances pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
41. j'ai tenté de relever des défis intellectuels pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
42. je me suis lancé des défis pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
43. j'ai fait quelque chose pour élargir mes horizons pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
44. j'ai senti que je pouvais décider par moi-même ce que je ferais de mes loisirs.	1	2	3	4	5
45. j'ai décidé de mon programme d'activités pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
46. j'ai déterminé par moi-même mon emploi du temps pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5
47. j'ai fait les choses comme je l'entendais pendant mes loisirs.	1	2	3	4	5

6. Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés sur la fatigue s'applique à vous.

<b>Au cours des deux dernières semaines...</b>	Oui c'est vrai						Non ce n'est pas vrai.
48. Je me sens fatigué.	1	2	3	4	5	6	7
49. Je dois faire des efforts pour arriver à penser.	1	2	3	4	5	6	7
50. Je me sens physiquement épuisé.	1	2	3	4	5	6	7
51. Je me sens bien.	1	2	3	4	5	6	7
52. Je fais beaucoup de choses dans une journée.	1	2	3	4	5	6	7
53. Lorsque je fais quelque chose, j'arrive assez bien à me concentrer.	1	2	3	4	5	6	7
54. Je me sens faible.	1	2	3	4	5	6	7
55. Je ne fais pas grand-chose durant une journée.	1	2	3	4	5	6	7
56. Je peux bien me concentrer.	1	2	3	4	5	6	7
57. Je me sens reposé.	1	2	3	4	5	6	7
58. J'ai du mal à me concentrer.	1	2	3	4	5	6	7
59. Je ne me sens pas en bonne forme physique.	1	2	3	4	5	6	7
60. Je me fatigue très rapidement.	1	2	3	4	5	6	7
61. Je fais moins de choses qu'à l'habitude.	1	2	3	4	5	6	7
62. Mes pensées vagabondent facilement.	1	2	3	4	5	6	7
63. Je me sens en bonne forme physique.	1	2	3	4	5	6	7

7. Indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés sur la charge de travail s'applique à vous.

	Très peu	Un peu	À l'occasion	Souvent	Très souvent
64. Mon travail s'accumule du fait qu'il est mal réparti.	1	2	3	4	5
65. Je n'arrive pas à terminer mes tâches de travail.	1	2	3	4	5
66. J'accuse du retard au travail.					
67. Je n'arrive pas à faire mon travail tout en prenant les choses calmement.	1	2	3	4	5
68. Je ne dispose pas de suffisamment de temps pour mener à bien mes tâches.	1	2	3	4	5



<p style="text-align: center;"><b>PARTIE 2 : CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES DES PARTICIPANTS</b></p>
--

1. Votre âge :

- moins de 18 ans
- 18 à 24 ans
- 25 à 34 ans
- 35 à 44 ans
- 45 à 54 ans
- 55 ans et plus

2. Vous êtes :

- homme
- femme

3. Vous habitez :

- seul
- en couple
- chez vos parents
- avec des colocataires

4. Combien d'enfants avez-vous ?

- Aucun
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

5. En moyenne, combien d'heures par semaine consacrez-vous à vos études (veuillez inclure les heures de cours en classe) ?

\_\_\_\_\_ heures par semaine

6. En moyenne, combien d'heures par semaine consacrez-vous à votre emploi ?

\_\_\_\_\_ heures par semaine

7. Combien de fois par semaine effectuez-vous des journées de plus de 10 heures (en combinant les heures d'études et de travail) ?

\_\_\_\_\_ fois par semaine

**Nous vous remercions de votre collaboration.**

**Les résultats de ce questionnaire s'accumulent automatiquement, vous n'avez qu'à cliquer sur Terminé.**

## RÉFÉRENCES

- Albrecht, S.L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Glos, England: Edward Elgar.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Aronson, E. (1976). *The social animal*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Aronson, E., Pines, A.M., & Kafry, D. (1983). In Bakker, A.B., Demerouti, E. et Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Axelrod, W.L., & Gavin, J.F., (1980). Stress and strain in blue-collar and white-collar management staff. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 41-49.
- Baard, P.P., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Psychology*, 34, 2045-2068.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2005). Dual processes at work in a call centre: an application of the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement : The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.

- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B. et Leiter, M.P. (2010). *Work engagement : A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology (Position paper). *Work and Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A.B., et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resource model : A state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2005). Crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.
- Bandura, A. (1997). In Kinnunen, U., Feldt, T, Sitaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 805-832.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong : desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Beek, I., Taris, T., Schaufeli, W., Brenninkmeijer, (2014). Heavy work investment: its motivational make-up and outcome. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 46-62.
- Bentler, P.M. (1988). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-146.
- Beurskens, A.J.H.M., Bültmann, U., Kant, I.J., Vercoulen, J.H.M.M., Bleijenbergh, G., & Swaen, G.M.H. (2000). Fatigue among Working People: Validity of a Questionnaire Measure. *Occupational and Environmental Medicine*, 57(5), 353-357.

- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E.J. (2009). Daily Performance at Work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 67-93.
- Blais, M.R., Richer, S., Lachance, L. et Dulude, D.M. (1991). *Validation de la version française de l'inventaire de burnout de Maslach*. Affiche présentée au 14<sup>ième</sup> congrès annuel de la Société Québécoise pour la Recherche en Psychologie, Trois-Rivières, Québec, Canada.
- Bollen, K.A., & Stine, R. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, 20, 115-140.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., & Marmot, M. (1998). Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. *American Journal of Public Health*, 88(1), 68-74.
- Breaugh, J.A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38, 551-570.
- Breaugh, J.A. (1989). The work autonomy scale: additional validity evidence. *Human Relations*, 42(11), 1033-1056.
- Brislin, R.W., Lonnen, W.J., & Thorndike, E.W. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Britt, T.W., Adler, A.B., & Bartone, P.T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 53-63.
- Brockbank, W., Ulrich, D., Younger, J., & Ulrich, M. (2012). Recent study shows impact of HR competencies on business performance. *Employment Relations Today*, 1-7. DOI 10.1002/ert.
- Brotheridge, C.M., & Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout : Comparing two perspectives of "People work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé: Modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.
- Bültmann, U., Beurskens, A.J.H.M., de Vries, M., Bleijenberg, G., Vercoulen, J.H.M.M., & Kant, I.J. (2000). Measurement of prolonged fatigue in the working population: Determination of a cutoff point for the Checklist Individual Strength. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 411-416.
- Bültmann, U., Kant, I.J., Van den Brandt, P.A., & Kasl, S.V. (2002). Psychosocial work characteristics as risk factors for the onset of fatigue and psychological distress: prospective results from the Maastricht Cohort Study. *Psychological Medicine*, 32, 333-345.

- Bültmann, U., Nielsen, M.B.D., Madsen, I.E.H., Burr, H., & Rugulies, R. (2012). Sleep disturbances and fatigue: independence predictors of sickness absence? A prospective study among 6538 employees. *European Journal of Public Health, 23*(1), 123-128.
- Bültmann, U., Kant, I., Kasl, S.V., Beurskens, A.J.H.M., & van den Brandt, P.A. (2002). Fatigue and psychological distress in the working population. Psychometrics, prevalence, and correlates. *Journal of Psychosomatic Research, 52*, 445-452.
- Campion, M.A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design : a constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology, 73*, 467-481.
- Campion, M.A., & Thayer, P.W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology, 70*, 29-43.
- Cashen, L.H., et Geiger, S.W. (2004). Statistical Power and the Testing of Null Hypotheses: A Review of Contemporary Management Research and Recommendations for Future Research, *Organizational Research Methods, 7*(2), 151-167.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported of work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*, 65-74.
- Chen, F., Curran, P.J., Bollen, K.A., Kirby, J. et Paxton, P. (2008). An Empirical Evaluation of the Use of Fixed Cutoff points in RMSEA test statistic in Structural Equation Modeling, *Social Methods & Research, 36*(4), 464-494.
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89-136.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine, 38*, 300-314.
- Conway, J.M. , & Lance, C.E. (2010). What reviewers should expect form authors regarding common bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology, 25*, 325-334.
- Cordery, J.L. (1997). Reinventing work: The challenge for job design research and practice. *Australian Psychologist, 32*, 3, 185-189.
- Cordes, C.L et Dougherty, T.W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Revue, 18*(4), 621-656.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). *NEO PI-R, professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cox, T., Kuk, G., & Leiter, M. (1993). Burnout, health, work stress and organizational healthiness. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional*

*burnout: Recent developments in theory and practice* (pp. 177-193). Washington, D.C.: Taylor & Francis.

- Crawford, E.R., Le Pine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Cropley, M., & Millward Purvis, L.J. (2003). Job strain and rumination about work issues during leisure time. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 195-207.
- Cudeck, R., & du Toit, S.H.C. (2002). A nonlinear form of quadratic regression with interpretable parameters. *Multivariate Behavioral Research*, 27, 501-519.
- Dagenais-Desmarais, V., M.-H. Gilbert, P., Lebrock, L. Brunet, et A. Savoie (2006). *Bien-être psychologique au travail : Vers une conceptualisation unifiée du construit*. 14<sup>e</sup> congrès de psychologie du travail et des organisations, AIPTLF : Hammamet.
- Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Gestion*, 35, 69-77.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- de Croon, E.M., Sluiter, J.K., Blonk, R.W.B., Broersen, J.P.J., & Frings-Dresen, M.H.W. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 442-454.
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being : a large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine*, 50(9), 1317-1327.
- de Jonge, J. & Kompier, M.A.J. (1997). A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management*, 4, 235-258.
- Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? *Le travail humain*, 58(1), 1-16.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Geurts, S.A.E., & Taris, T.W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. In S. Sonnentag, P.L. Perrewé & D.C. Ganster (Eds.), *Current perspectives on job-stress recovery: Research in occupational stress and well being* (Vol. 7, p. 85-123). Bingley, UK: JAI Press.

- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurse. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-464.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12-23.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J.A. (2000). *Introducing Lisrel : A guide for the uninitiated*. London: Sage publications.
- Diener, E., Lucas, R.E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C.R. Snyder et S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp.463-473). London: Oxford University Press.
- Dipboye, R.L., Fromkin, H.L., & Wiback, K. (1975). Relative importance of applicant sex, attractiveness, and scholastic standing in evaluation of job applicant résumés. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 39-43.
- Dodd, N.G., & Ganster, D.C. (1996). The interactive effects of task variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 329-347.
- Edwards, J.R. (2008). To prosper, organizational psychology should...overcome methodological barriers to progress, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 469-491.
- Edwards, S., Evans, P., Hucklebridge, F., & Clow, A. (2001) Association between time of awakening and diurnal cortisol secretory activity. *Psychoneuroendocrinology*, 26(6), 613-622.
- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the Multimethod Job Design Questionnaire. *Personnel Psychology*, 52, 305-334 (erratum, 52, 560).
- Erez, A., & Isen, A.M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1055-1067.
- Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 615-622.
- Flaxman, P.E., Ménard, J., Bond, F.W., & Kinman, G. (2012). Academics' experiences of a respite from non-work: effects of self-critical perfectionism and perseverative cognition on postrespite well-being. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 854-865.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress coping mechanisms: a theoretical analysis. *Journal of Personality and social psychology*, 46, 839-852.



- Fourmier, P-S., Montreuil, S., Brun, J-P., Bilodeau, C. et Villa, J. (2010). *Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité : Étude de cas dans le secteur des services*. Montréal, Canada, IRSST, Coll. Études et recherches, R-668.
- Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Frankenhaeuser, M., & Johansson, G. (1986). Stress at work: psychobiological and psychosocial aspects. *Applied Psychology*, 35(3), 278-299.
- Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 187-199.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91, 936-945.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- George, D., & Mallery, P. (2000). *SPSS for windows step by step*. Boston: Allyn and Bacon. (p. 86)
- Gerbing, D.W., & Hamilton, J.G. (1996). Viability of exploratory factor analysis and a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling*, 62-72.
- Geurts, S. A. E., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 32(6), 482-492.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V, et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61, 195-203.
- Giorgi, A. (1983). Concerning the Possibility of Phenomenological Psychological Research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(2), 129-269.
- González-Ròma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. et Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles ?, *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165-174.
- Gross, S., Semmer, N.K., Meier L.L., Kaelin, W., Jacobshagen, N., & Tschann, F. (2011). The effect of positive events at work on after-work fatigue: They matter most in face of adversity. *Journal of Applied Psychology*, 96, 654-664.

- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hakanen, J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hakanen, J., Schaufeli, W.B., & Ahola, K. (2008) A three-year cross-lagged panel study on the Job Demands-Resources model: Do home demands and resources play a role ? *Work and Stress, 22*, 224-241.
- Halbesleben, J.R.B. (2006). Sources of social support and burn-out: A meta-analytic test of the Conservation of Resources Model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134-1145.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: the essential in theory and research* (pp.102-117). New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J.R.B., & Bowler, M. (2007). Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 93-106.
- Halbesleben, J.R.B., & Buckley, M.R. (2004). Burnout in organizational life, *Journal of Management, 30*, 859-879.
- Hallqvist, J., Diderichsen, F., Theorell, T., Reuterwall, C., & Ahlbom (1998). Is the effect of job strain due to interaction between high psychological demand and low decision latitude ? *Social Science and Medicine, 46*, 1405-1411.
- Hahn, V. C., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2011). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*, 202-216.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs, 76*, 408-420.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees ? *Harvard Business Review, 68*(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513-524.
- Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum.
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 337-70.
- Hobfoll, S.E., & Freedy (1993). Conservation of resources : A general stress theory applied to burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and practice* (pp. 115-133). Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- Hockey, G.R.J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload. A cognitive energetical framework. *Biological psychology, 45*, 73-93.
- House, J.S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- House, J.S., & Kahn, R.L. (1985). Measures and concepts of social support. In S.Cohen & S.L. Syme (Eds.), *Social support and health* (pp.83-108). New York: Academic.
- Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 1-55*.
- Huibers, M.J.H., Beurskens, A.H.J.H, Prins, J.B., Kant, I.J., Bazelmans, E., Van Schayck, C.P., Knottnerus, J.A., & Bleijenberg, G. (2003). Fatigue and burnout, and chronic fatigue syndrome among employees on sick leave: Do attributions make the difference? *Occupational and Environmental Medicine, 60*, 26-31.
- Hurley, A.E., Scandura, T.A., Schriesheim, C.A., Brannick, M.T., Seers, A., Vandenberg, R.J., & William, L.J. (1997). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Guidelines, Issues and Alternatives. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 667-683.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332-1356.
- Ilardi, B.C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R.M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology, 23*, 1789-1805.

- Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, D. T., Johnson, M. D., DeRue, D. S., & Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1368-1379.
- Janssen, P.P.M., Peeters, M.C.W., de Jonge, J., Houkes, I., & Tummers, G.E.R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 411-429.
- Jansen, N.W., Kant, I.J., & van den Brandt, P.A. (2002). Need for recovery in the working population: description and associations with fatigue and psychological distress. *International Journal of Behavioral Medicine, 9*(4), 322-340.
- Jourdain, G. et Chênevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession : A questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies, 47*, 709-722.
- Judge, T.A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction : subjective Well-being at work. In M.Eid & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393-413). New York, NY: Guilford Publications.
- Kamarck, T.W., Schwartz, J., Shiffman, S., Muldoon, M.F., Sutton-Tyrrell, K., & Janicki, D. (2005). Psychosocial stress and cardiovascular risk: What is the role of daily experience? *Journal of Personality, 73*, 1749-1774.
- Kant, I.J., Bültmann, U., Schröer, K.A.P., Beurskens, A.J.H.M., van Amelsvoort, L.G.P.M., & Swaen, G.M.H. (2003). An epidemiological research to study fatigue in the working population : the Maastricht Cohort Study. *Occupational & Environmental Medicine, 60*, i32-i39.
- Kahn, W.A. (1992). To be full there: psychological presence at work. *Human Relation, 45*, 321-49.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Karasek, R.A. (1985). *Job content questionnaire and users's guide*. University of Southern Carolina, Department of Industrial and Systems Engineering: Los Angeles.
- Karasek, R.A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for Internationally Comparative Assessment of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 322-355.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Book. New York.

- Keyes, C.L.M. (2006). Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An introduction. *Social Indicators Research*, 77(1), 1-10.
- Keyes, C.L.M., & Lopez, S.J. (2002). Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions. In C.R. Snyder et S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp.45-59). London: Oxford University Press.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 805-832.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York : Guilford Press.
- Kristensen, T.S. (1995). The demand-control-support model : methodological challenges for future research. *Stress Medicine*, 11, 17-26.
- Kristensen, T.S., Bjorner, J.B., Christensen, K.B., & Borg, V. (2004). The distinction between work pace and working hours in the measurement of quantitative demands at work. *Work & Stress*, 18(4), 305-322.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 71, 630-640.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1993). In Bakker, A.B., Demerouti, E. et Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of three dimensions of job burnout, *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lee, R.T., Lovell, B.L., & Brotheridge, C.M. (2010). Tenderness and steadiness: relating job and interpersonal demands and resources with burnout and physical symptoms of stress in Canadians physicians. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(9), 2319-2342.
- Leiter, M.P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of organizational Behaviour*, 12, 123-144.
- Leiter, M.P. (1993). Burnout as a developmental process: consideration of models, in Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Taylor and Francis, Washington, DC, 237-250.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife : a structured approach to organizational predictors of job burnout. In Perrewé, P.L., Ganster, D.C. (Eds.).

*Research in Occupational Stress and Well Being*, vol.3, Elsevier, Amsterdam, pp. 91-134.

- Lindell, M.K., & Whitney, D.J. (2001). Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Leone, S.S., Huibers, M.J., Knottnerus, J.A., & Kant, I. (2008). A comparison of the course of burnout and prolonged fatigue: a 4-year prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research*, 65(1),31-38.
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P., & LePine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Lévesque, M., Blais, M.R. et Hess, U. (2004). Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez des enseignants africains, *Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(3), 190-201.
- Lewis, G., & Wessely, S. (1992). The epidemiology of fatigue: more questions than answers. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 46, 92-97.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Lockwood, C.M., & MacKinnon, D.P. (1998, March). *Bootstrapping the standard error of the mediated effect*. Paper presented at the 23<sup>rd</sup> Annual Meeting of SAS Users Group International, Cary, NC.
- Lupien, S. (2010). *Par amour du stress*. Canada : Les éditions du Carré.
- Macan, T.H., Shahani, C., Dipboye, R.L., & Philipps, A.P. (1990). College students' time management: correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760-768.
- MacCallum, R.C., Brown, M.W., & Sugawara, H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 119, 130-149.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

- MacKinnon, D.P., Coxé, S. et Baraldi, A.N. (2012). Guidelines for the investigation of mediating variables in business research. *Journal of Business and Psychology*, 27, 1-14.
- MacKinnon, D.P., Fairchild, A.J., & Fritz, M.S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., Stephen, G.W., & Sheets, V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Crowne, D.P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4) 349-354.
- Maslach, C. (1976). Burned-Out. *Human Behavior*, 9, 16-22.
- Maslach, C, & Jackson, J. (1983). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-114.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Third edition, Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, P.A. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu, J.E., Martineau, J.W., & Tannenbaum, S.I. (1993). Individual and situational influences on the development of self-efficacy: implications for training effectiveness. *Personnel Psychology*, 46, 125(23).
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- McEwen, B.S. (1998). *Protective and damaging effects of stress mediators*. New England Journal of Medicine, 338, 171-179.
- McShane, S.L, & Benabou, C. (2007). *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Éditions de la Chenelière. Montréal. 827 p.
- Meijman, T.F. (1991). *Fatigue: Studies on the perception of workload effects*. Amsterdam, The Netherlands: University of Amsterdam. Studiecentrum Arbeid and Gezondheid.

- Meijman, T.F., & Mulder, B. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth & Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*: Vol.2. Work psychology (pp5-33). Hove, UK: Psychology Press.
- Millsap, R.E. (2002). Structural equation modeling: A user's guide. In F. Drasgow & N. Schmitt (eds.), *Measuring and analyzing behavior in organizations*. (pp. 257-301). San Francisco: Jossey-Bass.
- Misra, R., & Castillo, L.G. (2004). Academic Stress Among College Students: Comparison of American and International Students. *International Journal of Stress Management*, 11(2), 132-148.
- Mook, D.G. (1983). In defense of external invalidity. *American Psychologist*, 379-387.
- Morgeson, F.P., & Campion, M.A. (2003) Work design. In W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 423-452. Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P., Garza, A. S., & Campion, M. A. (2012). Work design. In N. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 525-559. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Morgeson, F.P., & Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morin, E.M. et Aubé, C. (2007). *Psychologie et management*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Muthén, L.K., & Muthén, B.O. (1998-2010). *MPlus user's guide (6th Ed.)*. Los Angeles. CA: Muthén & Muthén.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. et Hoffmann, D.A. (2011). Safety at work : A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-94.
- Nandram, S.S., & Klandermans, B. (1993). Stress experienced by active members of trade unions. *Journal of Organizational Behavior*, 14(5), 415-431.
- Nerstad, C., Richardsen, A. et Martinussen, M. (2010). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway, *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 326-333.
- Netemeyer, R.G., Bearden, W.O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. California : Sage Publications.
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.G., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Études de qualités psychométriques de la version française du modèle Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'Épidémiologie et de Santé publique*, 48, 419-437.



- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.A. (2008). Employee Motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 78-84.
- Nohria, N., & Lawrence, P. (2002). In Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.A. (2008). Employee motivation : A powerful new model. *Harvard Business Review*, 78-84.
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréées. (2014). Profil moyen d'un membre de l'ordre. *Québec, Site de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées*, [En ligne]. <http://www.portailrh.org/>. (page consulté le 5 décembre 2014).
- Organisation Mondiale de la Santé (juin, 1946). *Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé*, New York, 19-22 juin 1945. Disponible au [www.who.int/about/definition/fr/](http://www.who.int/about/definition/fr/).
- Parker, S., & Wall, T. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parker, S., Wall, T., & Cordery, J. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Parkes, K.R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes : models, methods and measures. *Work & Stress*, 8, 110-129.
- Peeters, M., Montgomery, A., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12, 43-61.
- Peterson, P.K., Schenck, C.H., & Sherman, R. (1991). Chronic fatigue syndrome in Minnesota. *Minnesota Medicine*, 74, 21-26.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003) Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Price, V.A. (1982). *Type A Behavior Pattern: A Model for Research and Practice*. Academic Press, New York : NY.
- Repetti, R.L. (1993). The effects of workload and the social environment at work on health. In L. Goldberger, & S. Breznitz (Eds.) *Handbook of stress (2nd Edition)*. (pp. 368-385) New York: The Free Press.

- Rook, J.W., & Zijlstra, F.R.H. (2006). The contribution of various types of activities to recovery. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(2), 218-240.
- Roussel P., Durrieu, F., Campoy, & El Akremi, A.E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Paris : Économica.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141-166.
- Ryff, C.D., & Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719-727.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(6), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217-1227.
- Salanova, M., Bakker, A.B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies, 7*, 1-22.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Test manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology, [En ligne]. <http://www.wilmarschaufeli.nl/> (page consultée le 3 mars 2012)
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement: A review. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the burnout measure. *Psychology & Health, 16*, 565-582.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701-716.

- 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, 898-917.
- Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London : Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Enzmann, D., & Girault, N. (1993). Measurement of burnout a review. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and practice* (pp. 199-215). Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analysis approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. et Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement : Three of a kind or three different kinds of employee well-being?, *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schnall, P.L., Landsbergis, P.A., & Baker, D. (1994). Job strain and cardiovascular disease. *Annual Review of Public Health*, 15, 381-411.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of intervention. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Siltaloppi, M., Kinnunen, U. & Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristic and occupational well-being. *Word & Stress: International Journal of Work, Health, & Organisations*, 23(4), 330-348.
- Shirom, A. (2003). *Job-related burnout: A review. Handbook of occupational health psychology*. (pp. 245-264). Washington, DC, US: American Psychological Association, xvii, 475 pp
- Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: on vigor's antecedents. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work : Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1) , 50-64.
- Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I., & Melamed, S. (2006). Work-related vigor and job satisfaction relationships with inflammation biomarkers among employed

- adults. In A. Delle Fave (Eds.), *Dimensions of well-being: Research and intervention* (pp.254-274). Milano, Italy: Franco Angeli.
- Shimon, A., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I., & Melamed, S. (2008). The effects of physical fitness and feeling vigorous on self-rated health. *Health Psychology, 27*(5), 567-575.
- Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I., & Melamed, S. (2008). The effects of physical fitness and feeling vigorous on self-rated health. *Health Psychology, 27*, 567-575.
- Shraga, O., & Shirom, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: a qualitative study. *Human Relations, 62*(1), 271-291.
- Shrout, P.E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422-445.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27-41.
- Sims, H.R., Szilagyi, A., & Keller, R. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal, 26*(2), 195-212.
- Sluiter, J.K., de Croon, E.M., Meijman, T.F. et Frings-Dresen, M.H.W. (2003). Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occupational and Environmental Medicine, 60*, i62-i70.
- Sluiter, J.K., van der Beek, A.J., & Frings-Dresen, M.H. (1999). The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: A study on coach drivers. *Ergonomics, 42*(4), 573-583.
- Smith, A. (1976). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. New York: Oxford University Press.
- Smith, R.C., & Zimmy, G.H. (1988). Physicians' emotional reactions to patients. *Psychosomatics, 29*(4), 392-397.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptomatic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290-312.
- Sonnentag, S., & Bayer, U.-V. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 393-414.
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. (2008). Did you have a nice evening? A day-level study of recovery experiences, sleep, and affect. *Journal of Applied Psychology, 93*, 674-684.

- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E.J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: the role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 965-976.
- Sonnentag, S., & Fritz (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 204-221.
- Sonnentag, S., Perrewe, P.L., & Ganster, D.C. (2009). *Research in Occupational Stress and Well-Being. Current perspectives on job-stress recovery*, UK: Emerald/JAI.
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F.R.H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being and fatigue. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 330-350.
- Spector, P.E., & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 356-367.
- Spreitzer, G.M., Lam, C.F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 132-146). New York: Psychology Press.
- Stansfeld, S.A., Fuhrer, R., Shipley, M.J., & Marmot, M. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorders: prospective results from the Whitehall II Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(5), 302-307.
- Steiger, J.H. (2007). Understanding the limits of global fit assessment in structural equation modeling. *Psychology and Individual Differences, 42*(5), 893-898.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Analysis*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Needham Heights, MA : Allyn and Bacon.
- Taber, T.D., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey. *Personnel Psychology, 43*, 467-500.
- Thayer, R. E. (1996). *The origin of everyday moods: Managing energy tension, and stress*. Oxford: Oxford University Press.
- Taylor, F.W. (1991). *The principles of scientific management*. New York: Norton.
- Teiger, C., Laville, A., & Duraffourg, J. (1973). *Tâches répétitives sous contraintes de temps et charge de travail : Étude des conditions de travail dans un atelier de confection*. Paris, France : CNAM.

- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston : Harvard University Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- Vercoulen, J.H., Swanink, C.M., Fennis, J.F., Galama, J.M., van der Meer, J.W., & Bleijenberg, G. (1994). Dimensional assessment of chronic fatigue syndrome. *Journal of Psychosomatic Research*, 38(5), 383-392.
- Vercoulen, J.H., Swanink, C.M., Fennis, J.F., Galama, J.M., van der Meer, J.W., & Bleijenberg, G. (1996). Prognosis in chronic fatigue syndrome: a prospective study on the national course. *Journal of Neurology, Neurosurgery, and Psychiatry*, 60, 489-494.
- Vallerand, R.J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française, *Psychologie Canadienne*, 30(4).
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and stress*, 22, 277-294.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). *Work & Stress*, 13(2), 87-114.
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. et Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model : drawing up the balance of 45 empirical studies, *Social Science & Medicine*, 60, 1117-1130.
- van Veldhoven, M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the "need for recovery scale". *Occupational & Environmental Medicine*, 60, i3-i9.
- van Teijlingen, E., Rennie, A.M., Hundley, V. et Graham, W. (2001). The importance of conducting and reporting pilot studies: the importance of the Scottish Births Survey, *Journal of Advanced Nursing*, 34, 289-295.
- Vough, H., & Parker, S.K. (2008). Work design research: still going strong. In C.L. Cooper & J., Barling. *Handbook of Organizational Behavior*. Sage Publications.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford, UK: Clarendon.
- Weiner, J.S. (1982). The ergonomics society-the society's lecture 1982: The measurement of human workload. *Ergonomics*, 25(11), 953-965.

- Witt, L.A., Andrews, M.C., et Carlson, D.S. (2004). When Consciousness isn't enough : Emotional exhaustion and Performance Among Call Center Customer Service Representatives, *Journal of Management*, 30(1), 149-160.
- Wrzesniewski, A, Dutton, J.E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sense making and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
- Xanthopoulou, D. A., Bakker, A.B., Dollard, E., Demerouti, W, Schaufeli, T., Taris, T., & Scheurs, P. (2007). When do job demands particularly predict burnout ? The moderating role of job resources, *Journal of Managerial Psychology*, 22,766-786.
- Zijlstra, F.R.H., & Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of work and organizational psychology*, 15(2), 129-138.
- Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R. (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1082-1093.