UNIVERSITE DE LILLE 3

Faculté des lettres, Arts, Sciences Humaines et Sociales

Ecole Doctorale « Lettres, Sciences Humaines et Sociales »

T H E S E

Pour obtenir le titre de

Docteur de l'Université de Lille 3

Spécialité : Psychologie du Travail et des Organisations

Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ? Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités et élaboration d'un modèle.

Présentée et soutenue par

Nathalie LEROY

Thèse dirigée par Pascale DESRUMAUX, Professeur de l'Université de Lille 3

Jury :

- Pascale DESRUMAUX, Professeur de psychologie, Université de Lille 3,
- Catherine HELLEMANS, Professeur de psychologie, Université Libre de Bruxelles, rapporteur
- Gérard VALLERY, Professeur de psychologie, Université d'Amiens, rapporteur
- Marcel LOUREL, Professeur de psychologie, Université d'Artois

Le 15 Janvier 2013

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui m'ont accompagnée et encouragée dans la réalisation de ce travail, à mes amis du Nord et de Blois, à tous ceux qui m'ont facilité le travail sans attente particulière.

A *Pascale Desrumaux*,
Ma Directrice de thèse, pour la confiance qu'elle m'a accordée, pour son accompagnement indéfectible, pour son soutien instrumental et émotionnel, afin que se réalise cette promesse faite à moi-même.

A *Catherine Hellemans, Gérard Vallery, Marcel Lourel*,
Pour me faire l'honneur d'évaluer ce travail.

A *Tessa Moundjiegout*,
Pour son investissement si précieux à mes côtés, pour la rencontre qui fut la nôtre, pour la citation qu'il a faite sienne : « *L'homme est la mesure de toute chose* ».

A *Georges Masclet*,
Pour la confiance qu'il m'a accordée en m'intégrant au Master 2 de Recherche, puis en me conseillant de réaliser une thèse sous la direction de Pascale Desrumaux.

Et à sa fille, *Johanne*,
Car notre rencontre, en 2005, fut à la genèse de mon parcours en Psychologie du Travail.

A *Samuel Nyock*,
Pour son soutien et son expertise.

Aux *enseignants de l'Université de Lille 3*,
Qui m'ont permis d'aller jusqu'au bout de ce chemin.

A *Albane De Parmentier, Damien Rombauts, Mathieu Cnocquaert, Erica Perry*,
Aux étudiants qui ont participé à cette recherche, pour leur contribution, leur soutien et leur Amitié.

A *toutes les personnes* qui ont rempli le questionnaire,
A qui j'ai promis de donner une synthèse des résultats, pour celles qui le souhaitent.

Enfin à ma famille,
A *mon mari, Philippe,* qui m'a apporté son aide et qui a respecté mon temps et espace de travail,
A *mes parents et ma petite sœur*,

Et à mes enfants, Aurore, Yoann et Anthony à qui j'ai dû manquer.
Qu'ils me pardonnent de ce temps qui n'a pas été pour eux, tout au long de ces années.

Sans vous, cette thèse n'aurait jamais vu le jour.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION **5**

CHAPITRE 1 : DEFINITIONS DES CONCEPTS DE SANTE, BIEN-ETRE, STRESS ET BURNOUT **8**

1.1. LA SANTE PSYCHOLOGIQUE ET LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL ***8***
1.1.1. Considérations managériales ***8***
1.1.2. Paramètres de la santé psychologique au travail ***9***
1.1.3. Le bien-être ***10***
1.1.4. Bien-être subjectif et travail ***15***
1.1.5. Bien-être et détresse au travail ***17***
1.2. LE STRESS ORGANISATIONNEL ***19***
1.2.1. Définitions du stress et facteurs de stress ***19***
1.2.1.1. Les facteurs de stress 21
1.2.2. Les conceptions théoriques du stress ***23***
1.2.2.1. Le modèle de Karasek (1979) 23
1.2.2.2. Le modèle « P-E fit » (Bakker, 1985 ; Caplan, Cobbs, French, Van Harrison & Pinneau, 1975; Van Harrison, 1978). 25
1.2.2.3. Le modèle du déséquilibre efforts/récompenses (Siegrist, 1996) 26
1.2.2.4. Le modèle transactionnel du stress (Lazarus & Folkman, 1975, 1984) 26
1.2.3. Le « coping » ***30***
1.2.4. Le syndrome général d'adaptation (Selye, 1956) : du stress à l'épuisement ***32***
1.2.5. Les conséquences du stress sur la santé ***33***
1.3. LE BURNOUT ET LES MODELES DE REFERENCE ***35***
1.3.1. Définitions du burnout ***35***
1.3.2. Caractéristiques et manifestations ***36***
1.3.3. Les causes du « burnout » ou antécédents ***38***
1.3.4. Les modèles du « burnout » ***39***
1.3.4.1. Le modèle de Christina Maslach (1996) 39
1.3.4.2. Le modèle transactionnel de Cary Cherniss (1980) 41
1.3.4.3. Le modèle d'Alaya Pines (1982, 1993) 44
1.3.4.4. Le modèle de Bakker, Demerouti, De Boer et Schaufeli (2003) 46
1.3.4.5. Le Burnout dans la perspective du modèle de Karasek (1979) 48
1.3.5. Théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989, 2001) ***51***

CHAPITRE 2 : LES INDUCTEURS LIES AU TRAVAIL, ORGANISATIONNELS ET PERSONNELS **58**

2.1. LES INDUCTEURS LIES AU TRAVAIL ***58***
2.1.1. La charge de travail ***58***
2.1.2. La latitude décisionnelle ***59***
2.2. LE SOUTIEN SOCIAL : UNE RESSOURCE PSYCHOSOCIALE ***64***
2.2.1. Le soutien comme intégration sociale ***65***
2.2.2. Le soutien comme relations satisfaisantes ***65***
2.2.3. Le soutien social perçu ***66***
2.2.4. Le soutien effectif ***66***

2.2.5. Liens entre le soutien social et le burnout *67*
2.3. LES INDUCTEURS ORGANISATIONNELS *69*
2.3.1. Le management organisationnel *69*
2.3.2. Les pièges du système libéral *73*
2.3.3. La reconnaissance *76*
2.3.4. Les contradictions *78*
2.3.5. La justice organisationnelle *78*
2.3.5.1. La justice distributive 78
2.3.5.2. La justice procédurale 79
2.3.5.3. La justice interpersonnelle 80
2.3.5.4. La justice informationnelle 81
2.4. LES INDUCTEURS PERSONNELS *81*
2.4.1. Les facteurs de personnalité et le burnout *82*
2.4.1.1. L'extraversion/l'introversion 83
2.4.1.2. L'ouverture à l'expérience/le dogmatisme 83
2.4.1.3. Le caractère agréable/désagréable 84
2.4.1.4. Le caractère consciencieux 84
2.4.1.5. Le névrosisme/la stabilité émotionnelle 85
2.4.1.6. L'affectivité positive/négative 86
2.4.2. L'estime de soi *87*
2.4.3. Les valeurs *89*
2.4.3.1. L'idéal au travail 91
2.4.4. La satisfaction des besoins fondamentaux : modèle de Deci & Ryan (1985), modèle de Laguardia & Ryan (2000) *96*
2.4.5. Vers des modèles de santé *99*
2.4.6. Présentation de notre modèle *101*

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 103

3.1. INTRODUCTION *103*
3.2. METHODE D'ANALYSE DE DONNEES *104*
3.2.1. Les outils de collecte de données *105*
3.2.1.1. Les inducteurs liés au travail 105
3.2.1.2. Les inducteurs personnels 105
3.2.1.3. Les inducteurs organisationnels : les différentes formes de justice 106
3.2.1.4. Les trois besoins fondamentaux et la motivation 106
3.2.1.5. Le bien-être subjectif 107
3.2.1.6. Le soutien social 107
3.2.1.7. Le burnout 107
3.3. PASSATION ET REACTIONS AU QUESTIONNAIRE *107*
3.4. POPULATION D'ENQUETE ET ECHANTILLONS *108*

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES TRAVAUX DE VALIDATION PARTIELLE DU MODELE DE RECHERCHE 110

PREMIERE ETUDE : TEST DE NOTRE MODELE AUPRES D'UNE POPULATION DE CADRES 110

PREAMBULE *110*
4.1. INTRODUCTION *110*
4.2. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DU MODELE (ETUDE 1) *112*
4.3. LA RECHERCHE (ETUDE 1) *117*
4.3.1. Participants *117*

4.3.2. Matériel ... *118*
4.3.3. Procédure ... *120*
4.4. RESULTATS DE L'ETUDE 1 ... *120*
4.4.1. Les statistiques descriptives ... *121*
4.4.2. Les résultats des corrélations ... *123*
4.4.3. Les résultats des régressions multiples ... *126*
4.4.4. Les résultats des analyses de médiation ... *128*
4.5. DISCUSSION (ETUDE 1) ... *132*
4.5.1. Pertinence de certaines variables ... *139*
4.5.2. Limites rencontrées au cours de la recherche ... *140*
4.5.2.1. Limites apparues lors des passations ... 140
4.5.2.2. Limites du questionnaire ... 141
4.5.2.3. Limites des résultats ... 141
4.6. CONCLUSION (ETUDE 1) ... *142*

CHAPITRE 5 : DEUXIEME ETUDE : IMPACT DES FACTEURS ORGANISATIONNELS ET DES CARACTERISTIQUES DE PERSONNALITE SUR L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES ... 145

5.1. VUE D'ENSEMBLE ... *145*
5.2. DESCRIPTION ET FONCTIONNEMENT DU MODELE ... *146*
5.3. EXTRACTION DES VI : MODELE SIMPLIFIE DE L'ETUDE 2 ... *147*
5.4. INTERET DE LA COLLABORATION AVEC UNE POPULATION DE CADRES ... *148*
5.5. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE TRAVAIL DE L'ETUDE 2 ... *149*
5.5.1. Liens entre les prédicteurs (VI) et le critère (VD) ... *150*
5.5.2. Liens entre les VI et les variables médiatrices ... *151*
5.5.3. Liens entre variables médiatrices et VD (épuisement) ... *152*
5.5.4. La recherche (étude 2) ... *153*
5.5.4.1. Participants ... 153
5.5.4.2. Matériel ... 153
5.6. RESULTATS DE L'ETUDE 2 ... *155*
5.6.1. Les analyses descriptives ... *155*
5.6.3. Les résultats des régressions multiples ... *161*
5.6.4. Les analyses de médiation ... *162*
5.7. DISCUSSION ET LIMITES ... *167*
5.7.1. Discussion et analyse de nos résultats ... *168*
5.8. CONCLUSION (ETUDE 2) ... *172*

CHAPITRE 6: TROISIEME ETUDE : PRESENTATION DES RESULTATS DE VALIDATION DU MODELE GLOBAL DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL . 173

6.1. INTRODUCTION ... *173*
6.2. PRESENTATION DES PARTICIPANTS A LA RECHERCHE ... *174*
6.3. LES HYPOTHESES DE TRAVAIL ... *174*
6.4. PRESENTATION DES RESULTATS GLOBAUX ... *176*
6.4.1. La cohérence interne des échelles ... *176*
6.4.2. Les analyses descriptives ... *177*
6.4.3 La matrice d'inter-corrélations des variables ... *179*
6.5. ANALYSES DE REGRESSION ... *183*
6.6. LES ANALYSES DE MEDIATIONS ... *189*
6.7. L'ANALYSE FACTORIELLE ... *200*
6.8. L'ANALYSE CONFIRMATOIRE ... *210*
6.9. LIMITES DE L'ETUDE 3 ... *218*

6.9.1. Limites liées au questionnaire *218*
6.9.2. Limites liées à l'échantillon *219*
6.9.3. Suggestions d'amélioration du modèle *219*
6.10. DISCUSSION DE L'ETUDE 3 ..... *221*
6.11. CONCLUSION DE L'ETUDE 3 ..... *223*
DISCUSSION GENERALE **225**
CONCLUSION GENERALE **235**
BIBLIOGRAPHIE **238**
ANNEXES **257**
ANNEXE 1. QUESTIONNAIRE *257*
ANNEXE 2. TABLEAUX D'ANALYSE *270*
ANNEXE 3. LISTE DES FIGURES *298*
ANNEXE 4. LISTE DES TABLEAUX *300*

INTRODUCTION

Notre Société accorde au travail une importance considérable, il constitue le socle de l'identité, promesse d'accomplissement et de réalisation de soi. Pourtant aujourd'hui, les cadres sont fatigués d'en faire toujours plus et d'aller au-delà de leurs limites pour une organisation qui ne leur rend pas.

Leur métier intéressant et à responsabilités ne les protège plus du doute qui les a envahi sur la question du sens donné à ce dévouement et de l'incertitude du lendemain dans un contexte économique caractérisé par des changements continus et une complexité grandissante. Ces cadres dont l'imaginaire professionnel se caractérise par la passion, la performance et la conquête, ont été formés au culte de l'excellence dans les écoles de gestion, à la valeur ajoutée toujours recherchée, aux objectifs de productivité, rentabilité et efficacité, à la politique d'entreprise déclinée en objectifs et stratégie. Or, ils s'aperçoivent aujourd'hui que leur entreprise les a enfermés dans un discours de l'efficience, de l'asservissement au client, misant sur l'individualisme et la concurrence, niant toute vulnérabilité et toute quête existentielle qui ne la servirait pas.

L'évolution de nos organisations a instauré des nouveaux modes d'organisation du travail tels que le management par objectifs, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des politiques d'individualisation, une évaluation continue des personnes et des process. Ces nouveaux modes d'organisation du travail centrés sur la recherche de résultats et de performances dans un environnement de compétition induisent flexibilité, enrichissement des tâches, développement des compétences, management par projet. Pour qu'un tel dispositif fonctionne, il faut que la communication soit présente et que les individus entretiennent d'étroites relations dont le but est la seule recherche de l'efficacité. Flexibilité, adaptabilité, rationalité instrumentale, font qu'il s'opère un « déplacement de la vérité vers l'efficacité » (Saielli & Gillet-Roussel, 2004). C'est dans cette optique que Lemoine (2003) souligne que « *notre Société d'aujourd'hui a créé ces nouvelles formes de management qui reposent sur des dimensions psychologiques censées valoriser le « soi » avec le sentiment d'engagement qui relève de l'investissement personnel et le souhait d'autonomie* ».

D'après l'Enquête européenne sur les conditions de travail (2007), la tension au travail a tendance à augmenter dans de nombreuses professions. En 2002, le coût économique annuel

du stress au travail dans l'Europe des 15 a été estimé à 20 milliards d'euros. D'après la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (4ème enquête européenne de 2007, Dublin), 22 % des salariés sont stressés. En France, le coût du stress est estimé par l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) entre 830 et 1656 millions d'euros par an (10 à 20% de la branche AT/MP de la Sécurité Sociale). Des études de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) sur les conditions de travail (2006) font apparaître que plus d'un travailleur sur 2 travaille dans l'urgence, que 35% reçoivent des ordres ou indications contradictoires et qu'un tiers des salariés considèrent leurs relations de travail comme étant des sources de tensions.

Dans cet ordre d'idée, la souffrance au travail va apparaître lorsque la pression devient trop forte, l'incertitude trop élevée, la mobilisation psychologique et physique trop importante et chronique. Des signaux décrivent une situation d'alarme, puis de résistance et enfin d'épuisement. Le stress chronique auquel l'individu a trop longtemps dû faire face entraîne le burnout. S'ajoutent à ces critères de burnout des exigences émotionnelles lourdes, des marges de manœuvre trop étroites, des relations de travail déficientes ou conflictuelles et un déficit de reconnaissance trop élevé. Les « exigences du travail » que sont la quantité et la complexité du travail, la pression temporelle, associées à une défaillance de la justice organisationnelle et à un soutien au travail défaillants vont générer une réduction des ressources psychiques et physiques qui va mener à l'épuisement émotionnel.

Dans les organisations, l'efficacité est recherchée à tout prix, notamment par les plus sérieux, par celles et ceux qui ont le goût du travail bien fait, du respect de l'autorité. Se sentant surinvestis, ils vont « servir » totalement cette organisation au risque de s'y perdre. Quoi de plus narcissique que penser être un acteur incontournable et infaillible. Or, lorsque la dite organisation ne vous reconnaît plus comme « l'un des siens » pour une raison que vous ne comprenez pas. Lorsqu'aucune explication n'est donnée, alors tous ces efforts perdent leur sens, c'est à un effondrement que l'on assiste, voire à une mise en péril de la vie. L'empreinte de l'organisation n'affecte pas tous les individus d'une façon identique. Ce sont les plus vulnérables et les moins résilients, qui vont finir par se sentir « brûlés de l'intérieur ».

Partant de ces constats, trois objectifs principaux caractérisent notre recherche ; le premier est de vérifier si des facteurs liés au travail tels que la charge de travail, à la latitude décisionnelle, à une justice organisationnelle défaillante et des caractéristiques de personnalité particulières, peuvent induire un bien-être chez les cadres ou, au contraire, les mener à l'épuisement professionnel. Le second est de questionner des facteurs tels que le soutien

social et la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation, facteurs qui vont influencer les effets des facteurs liés au travail, les facteurs organisationnels et les dimensions de personnalité. A l'image des enfants « vulnérables mais invincibles » (Werner & Smith, 1982), les cadres qui ont une bonne « estime de soi », qui bénéficient de latitude décisionnelle, qui satisfont leur besoin d'autonomie et ont une orientation sociale positive, peuvent-ils vraiment être préservés du burnout ?

Avant de présenter les principaux résultats qui ont composé cette thèse, il nous semble judicieux d'énoncer le plan de notre corpus. Celui-ci est subdivisé en six chapitres ; le premier chapitre présentera les concepts tels que la santé, le bien-être, le stress et le burnout. Les paramètres de la santé psychologique au travail et les conditions du bien-être subjectif au travail seront également exposés. Les définitions des notions de stress et de burnout, seront développées au travers des différents modèles analysés par les chercheurs.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons les inducteurs liés au travail que sont la charge de travail et la latitude décisionnelle, puis les composantes du soutien social comme ressource psychosociale. S'agissant des inducteurs organisationnels, cette variable est principalement composée des composantes de la justice organisationnelle, tandis que les valeurs, l'estime de soi et les facteurs de personnalité constituent les inducteurs personnels.

Le troisième chapitre de notre manuscrit révèle la méthode d'analyse et de traitement de données ainsi que les items de notre questionnaire, qui a servi comme outil de collecte.

Au niveau du quatrième chapitre, il sera question de présenter les résultats d'une première étude basée sur l'injustice organisationnelle et les effets médiateurs du soutien social et compensateur de l'estime de soi. Le cinquième chapitre met en exergue la seconde étude dont l'objectif était d'étudier l'impact des facteurs organisationnels et des caractéristiques de personnalité sur l'épuisement professionnel des cadres.

Enfin, dans le sixième et le dernier chapitre, une troisième étude permettra de vérifier la pertinence de notre modèle de santé ou épuisement professionnel chez les cadres. Le but est de savoir si les différentes variables telles que les inducteurs liés au travail, les inducteurs organisationnels et certains facteurs de personnalité sont prédicteurs de burnout ou de bien-être d'une part et d'autre part, voir si les deux formes de soutien ainsi que la satisfaction des besoins fondamentaux médiatisent les effets des prédicteurs sur les critères.

CHAPITRE 1 : DEFINITIONS DES CONCEPTS DE SANTE, BIEN-ETRE, STRESS ET BURNOUT

1.1. La sante psychologique et le bien-être au travail

1.1.1. Considérations managériales

Qu'est-ce-que le bien-être au travail ? Est-ce un leurre ? On ne parle aujourd'hui bien souvent que de détresse au travail, de stress au travail. Alors quels sont les déterminants du bien-être au travail ? Un certain nombre de chefs d'entreprises se sont penchés sur cette question dont dépend l'efficacité au travail. Comment rendre plus efficaces les salariés et les cadres ? Telle est la question à laquelle Henri Lachmann, Président du conseil surveillance de Schneider Electric, Christian Larose, Vice-président du Conseil économique, social, Muriel Penicaud, Directrice générale des ressources humaines et environnemental de Danone, avec le support de Marguerite Moleux, membre de l'Inspection générale des affaires sociales, ont tenté de répondre, dans un rapport de Février 2010.

Le bien-être est subordonné à la santé psychologique au travail. Le postulat de départ étant que la santé n'est pas l'absence de stress ou de maladie, c'est « *un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité*», selon la définition donnée par l'organisation mondiale de la santé. Dans ce rapport, sont énoncées dix propositions qui permettent de réconcilier social et économique, parce que, comme formulé « **social, santé, organisation et management sont indissociables** ». Nous avons souhaité reprendre les propositions car elles sont au cœur de notre sujet de l'épuisement professionnel et des réponses possibles des organisations. Il ne s'agit pas de traiter uniquement la souffrance et d'améliorer la santé psychologique au travail par la gestion du stress professionnel. Il s'agit de redonner la place aux salariés et de les considérer et les valoriser au sein de l'entreprise. En France, la fierté du travail bien fait occupe une place importante, c'est dire que le métier n'est pas qu'une source de rémunération, il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social. Ce lien essentiel place l'entreprise au cœur des solutions. Deux chiffres sont éloquents : au niveau européen, près d'un tiers des travailleurs estiment que leur santé est

affectée par le stress ressenti sur le lieu de travail. « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (Lazarus & Folkman, 1984).

1.1.2. Paramètres de la santé psychologique au travail

Il nous semble important ici de prendre en compte les paramètres de la santé mentale au travail ainsi que les principes fondateurs.

Depuis 1950, nous avons vécu un processus qui, partant de la « rationalisation » du travail et de la gestion rationnelle du « capital humain » pour aboutir à la reconnaissance du « facteur humain », confirme une vision positive et une approche objectivante du travail et de l'homme au travail.

Il faudra attendre la fin des années quatre-vingt marquées par la pression déstabilisante du chômage et des injonctions contradictoires de l'organisation du travail pour que la question soit massivement et collectivement posée : quelle est la place et la signification du travail dans la vie des hommes et des femmes ? Qu'est-ce qui fait le sens du travail ?

Les nouvelles formes de travail et les stratégies managériales de « mobilisation des salariés », de valorisation du « savoir-être », de « l'initiative et de la responsabilité » personnelles ont mis en lumière la part d'implication subjective requise dans le travail.

Au début des années quatre-vingt, l'économie du fonctionnement psychique vient s'intercaler entre l'organisation du travail et les manifestations pathologiques. A une « clinique des stratégies défensives », individuelles et collectives, l'ergonomie permettra de distinguer entre « tâche » prescrite et « activité » réelle et déplacera la réflexion vers les formes de coopération dans le travail, de négociation des règles de travail, vers les processus d' « appropriation » du travail qui sont source de plaisir, ou de souffrance lorsque celles-ci sont entravées. C'est désormais la « normalité », entendue comme « équilibre instable, fondamentalement précaire, entre souffrance et défenses contre la souffrance », qui constitue l'énigme centrale de l'analyse. La psychodynamique du travail émergeant par la suite se définit comme « l'analyse

dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail» (Dejours, Abdoucheli, 1990). Dans ses formulations les plus récentes, le travail se donnera pour horizon la « conservation de soi » et « l'accomplissement de soi dans le monde social».

1.1.3. Le bien-être

Deux traditions se distinguent dans l'acception du terme.
La première sera centrée sur le bien-être hédonique, la deuxième sur le bien-être eudémonique.
Il convient d'expliciter les conceptions multi-dimensionnelles du bien-être.

Selon la conception hédonique, il comprendrait, selon Diener (1984), Diener, Suh, Lucas et Smith, (1999) et Westerhof et Keyes (2010), des évaluations de la vie en général en termes émotionnels (c'est-à-dire la satisfaction de la vie), la présence d'affectivité positive et l'absence d'affectivité négative.
Selon la conception eudémonique, une définition plus large prend en compte six éléments qui constituent le bien-être psychologique (Ryff, 1989 ; Ryff & Keyes, 1995) : l' acceptation de soi, c'est-à-dire une attitude positive et acceptable de soi dans le passé et dans le présent, un but dans la vie, de l'autonomie, des relations positives avec les autres, une maîtrise de l'environnement, une croissance personnelle.

Le bien-être hédonique associé aux aspects psychologiques et sociétaux du bien-être eudémonique constituerait la définition de la santé mentale positive (Keyes, 2005, 2006).
Aujourd'hui, les recherches centrées sur le bien-être intègrent désormais les deux perspectives précédemment décrites.

On observe un consensus sur une conception du bien-être subjectif : un ensemble comportant une composante cognitive (satisfaction avec la vie), définie comme une évaluation globale que la personne fait de sa vie et une composante émotionnelle (comprenant deux dimensions relativement indépendantes : affects positifs et négatifs), qui renvoie aux réactions émotionnelles, aux évènements et conditions de vie.

Selon Diener (1994, p.106), le bien-être se caractérise par trois éléments essentiels : il est tout d'abord *subjectif*, c'est un vécu personnel. Il n'est *pas simplement l'absence de facteurs négatifs*, il inclut également des composantes positives (émotions agréables). Enfin, il se traduit par une évaluation globale de la vie de la personne dans son ensemble.

Le bien-être subjectif, c'est donc l'évaluation cognitive et affective faite par l'individu sur son existence, comprenant trois composantes relativement indépendantes (l'affect positif, l'affect négatif et la satisfaction avec la vie) (Diener, Lucas & Oishi, 2002).

Andrews et Withey (1976) définissent également le bien-être subjectif comme un ensemble composé « *à la fois d'une évaluation cognitive et d'affects positifs et négatifs* ». Veenhoven (1984) adopte la même position en considérant que dans l'évaluation de leur vie, les personnes combinent deux éléments: des cognitions et des affects. La composante affective représente le niveau hédonique que reflètent les émotions, les affects et les humeurs. La satisfaction représente la composante cognitive, c'est-à-dire: '*l'écart perçu entre les attentes et la situation, qui varie de la perception d'une satisfaction (fulfillment) à celui d'une carence (deprivation). La satisfaction implique un jugement ou une expérience cognitive tandis que le bonheur renvoie à un vécu émotionnel ou affectif*.' (Campbell, Converse & Rodgers, 1976). Pour Diener (1994, p. 108) **:** « *Le bien-être subjectif réfère à l'expérience globale des réactions positives envers sa propre vie et inclut toutes les composantes d'ordre inférieur telles que la satisfaction de la vie et le niveau hédonique. La satisfaction de la vie renvoie à un jugement conscient et global de sa propre vie. Le niveau hédonique renvoie à l'équilibre entre le caractère agréable et désagréable de sa propre vie émotionnelle ».*

La satisfaction de la vie se décompose en différents domaines tels que la profession, la famille, les loisirs, la santé, etc (Diener et *al*., 1999). L'affectivité négative peut également être décomposée en diverses émotions telles que la peur, la colère, la honte et la tristesse… (Diener, Fujita & Smith, 1995).

Il existe plusieurs modèles hiérarchiques du bien-être subjectif. En effet, deux types de variables jouent un rôle sur le bien-être subjectif : les variables contextuelles et les variables personnelles. Ainsi, deux regards peuvent être portés sur les rapports du bien-être (voire du bonheur) et de ses conditions extérieures. Ce sont les deux modèles hiérarchiques du bien-être subjectif : les modèles « *bottom-up* » et « *top-down* ».

Le modèle « *bottom-up* » défend la thèse selon laquelle le sentiment global de bien-être est la résultante d'événements et de conditions de vie favorables. La satisfaction et le bonheur sont le résultat d'une vie comportant de nombreux moments et expériences de bonheur et l'absence de désagréments dans différents domaines (famille, couple, revenus, travail, etc.) (Brief, Butcher, George & Link, 1993). Les événements et les conditions « objectives » de vie sont les déterminants essentiels du bien-être qui en est la résultante. En d'autres termes, le bien-être subjectif part du bas et découle de l'accumulation des conditions facilitant sa survenue.

Le modèle « *top-down* » défend la démarche inverse : les personnes ont une prédisposition stable à interpréter les expériences de vie et à y réagir, soit de manière positive, soit de manière négative (Brief et *al*., 1993). Cette tendance générale affecte (indépendamment des conditions) l'évaluation des différents événements survenant dans différents domaines de la vie. Ce sont donc les interprétations subjectives des événements, plutôt que les événements « objectifs » eux-mêmes qui déterminent le bien-être subjectif (Costa, McCrae & Norris, 1981).

Un certain nombre de chercheurs ont adopté la perspective interactionniste dans l'étude du bien-être subjectif. Ainsi, les deux modèles sont le plus souvent en jeu dans la poursuite et l'atteinte du bien-être, voire pour Brief et *al*. (1993), ils seraient regroupés dans un modèle intégratif où prédispositions et circonstances de la vie influenceraient la façon dont la personne interprète les circonstances de sa vie, et ces interprétations à leur tour influenceraient directement le bien-être subjectif. Il est cependant important, à ce stade, de garder à l'esprit que la plupart des études et observations, dont sont issus les différents résultats, concernent des pays privilégiés sur le plan matériel (les démocraties d'Europe et d'Amérique), où pour la majorité des habitants la question de leur survie a été résolue (André, 1998).

Quelle stabilité du bien-être subjectif ?

Selon Rolland (2000), le bien-être subjectif se définit à partir de la notion de bonheur (état de plénitude) qui s'exprime par la prédominance des états positifs sur les affects négatifs. Tout d'abord, la stabilité temporelle du bien-être subjectif, dans ses diverses composantes, a été testée dans de nombreuses études (Costa, MacCrae & Zonderman, 1987 ; Eid & Diener,

2004 ; Headey & Wearing, 1989 ; Judge & Watanabe, 1993). Les résultats sont convergents : la satisfaction avec la vie, la satisfaction professionnelle, les affects positifs et négatifs présentent une stabilité modérée mais incontestable (Rolland, 2000).

La stabilité temporelle de la satisfaction avec la vie est particulièrement forte (une corrélation de .51 est trouvée sur des intervalles temporels de 5 ans (Judge & Watanabe, 1993)).
La satisfaction professionnelle, l'une des facettes de la satisfaction avec la vie, manifeste également une stabilité temporelle (Judge et *al*., 1993).

Les différentes composantes du bien-être subjectif montrent également une consistance trans-situationnelle non négligeable (Diener & Larsen, 1984).
Des variables personnelles agissent sur le bien-être subjectif telles que les dimensions de personnalités, extraversion et névrosisme notamment. Ces dimensions de personnalité montrent des schémas d'associations systématiques avec les différentes composantes du bien-être subjectif. Les relations entre extraversion et les composantes « positives » du bien-être d'une part et entre névrosisme et les composantes « négatives » du bien-être subjectif d'autre part sont solidement établies (Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998 ; Rolland, 2000 ; Schmutte & Ryff, 1997 ;).

De nombreuses autres études ont montré également un lien entre plusieurs facteurs de personnalité et le bien-être subjectif, notamment l'estime de soi, le locus de contrôle, l'autonomie, la stabilité émotionnelle, l'extraversion, les relations positives aux autres, etc (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2002 ; Myers & Diener, 1995 ; Ryff, 1995 ; Ryff & Keyes, 1995).

L'estime de soi, le locus de contrôle et le névrosisme (encore appelé stabilité émotionnelle ou ajustement émotionnel) sont des concepts de personnalité très largement étudiés en psychologie. Une méta-analyse récente (Judge et *al*., 2002) a confirmé une forte corrélation entre ces dimensions (corrélation moyenne de .60). Une autre étude de ces mêmes auteurs a révélé que ces traits étaient corrélés de modérément à fortement à différentes mesures du bien-être subjectif.
D'autres variables personnelles agissent sur le bien-être.

- Les buts dans l'existence interviennent dans la construction du bien-être subjectif.

Un certain nombre d'auteurs (Sheldon et *al*., 2004 ; Sheldon, Ryan, Deci & Kasser, 2004 ; Wrosch & Scheier, 2003) ont étudié les relations existant entre le bien-être subjectif et les buts personnels poursuivis dans la vie (contenu, motivation, concordance avec soi-même) et ont montré qu'il existait bien une corrélation entre les deux.

- La Maîtrise de son expérience intérieure : théorie du flow de Mihaly Csikszentmihalyi

Selon Csikszentmihalyi (2004), le bonheur ne dépend pas des conditions externes, mais plutôt de la façon dont elles sont interprétées. Les gens qui apprennent à maîtriser leur expérience intérieure deviendront capables de déterminer la qualité de leur vie et de s'approcher aussi près que possible de ce qu'on appelle être heureux. C'est par le plein engagement dans chaque détail de sa vie qu'il est possible de trouver le bonheur et non par une recherche directe.

L'auteur a développé la théorie de l'expérience optimale, qui correspond à l'état dans lequel se trouvent ceux qui sont fortement engagés dans une activité pour elle-même (ces grands moments surviennent quand le corps ou l'esprit sont utilisés jusqu'à leurs limites dans un effort volontaire en vue de réaliser quelque chose de difficile et d'important).

Les dispositions personnelles ont un potentiel de prédiction du bien-être très largement supérieur à celui des variables de contexte retenues. Ces résultats sont retrouvés dans de nombreuses études (Rolland, 2000).

Diener (1996, p.391) résume les principales conclusions que l'on peut tirer de ces recherches : « *dans le champ du bien-être subjectif, la personnalité contrôle la plus grande partie de la variance du bien-être, et les situations semblent n'avoir virtuellement aucun impact à long terme. Si l'on examine le bien-être subjectif, l'on peut même conclure que c'est un trait et qu'il est déterminé par le tempérament à la naissance* ». En somme, certains individus auraient plus de dispositions à être heureux que d'autres et ne seraient pas affectés par des conditions de vie difficiles.

Un ensemble de résultats montre cependant le rôle indirect des variables de contextes (Brief, Butcher, George & Link 1993). D'autres études suggèrent également que le bien-être semble trouver son origine essentiellement dans des variables de contexte, tandis que la détresse semble, elle, trouver son origine essentiellement dans des dispositions personnelles (Rolland, 1997, 1998).

1.1.4. Bien-être subjectif et travail

Un certain nombre de chercheurs se sont intéressés à la relation entre travail et bien-être subjectif. Dans la littérature actuelle, on ne parle pas toujours de bien-être subjectif au travail, mais plutôt de satisfaction dans le travail.

La satisfaction est définie couramment comme un sentiment de bien-être. Dans le champ organisationnel, ce concept ne soulève pas de problème d'interprétation et les études de Locke (1969, 1976) sur ce thème servent de référence. La satisfaction au travail est définie par Locke (1976, p. 1300, cité par Roussel, 1996) comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* ». Il s'agit donc d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi.

Selon Locke, la satisfaction résulte donc de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a de ces différentes facettes du travail, c'est-à-dire que la satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire. Par conséquent, l'individu peut éprouver des sentiments différents en fonction des multiples aspects de l'emploi. Les recherches menées sur la satisfaction tentent de cerner l'ensemble des aspects de l'emploi pour lesquels l'individu éprouve des sentiments affectifs distincts (Roussel, 1996).

Une relation forte et positive entre satisfaction au travail et satisfaction avec sa vie a été démontrée (Judge & Watanabe, 1993). Cette relation a traditionnellement été expliquée en termes de « contamination réciproque », c'est-à-dire que les expériences vécues dans le travail influenceraient la vie en général, et vice-versa. Mais Heller, Judge et Watson (2002) ont testé une autre explication de cette relation : ce seraient les traits de personnalité qui influenceraient à la fois la satisfaction dans le travail et dans la vie.

L'approche dispositionnelle de la satisfaction au travail a fait l'objet d'un certain nombre de recherches dans les deux dernières décennies. Des mesures de la satisfaction au travail ont montré une consistance significative à la fois temporelle et trans-situationnelle (Staw & Ross, 1985). Il a fallu ensuite étudier les relations directes pouvant exister entre la satisfaction au

travail et des caractéristiques dispositionnelles. Ainsi, un grand nombre d'études ont suivi, examinant les relations entre la satisfaction au travail et divers traits de personnalité.
Une méta-analyse des relations entre les traits d'affect positif (PA) et négatif (NA) et la satisfaction au travail trouve des corrélations de .49 pour le PA et de -.33 pour le NA (Connolly & Viswesvaran, 2000). Les résultats indiquent que 10 à 25% de la variance de la satisfaction au travail pourrait être due à des différences individuelles de l'affect.

Certains traits du modèle de personnalité en 5 facteurs (le névrosisme et l'extraversion) montrent également des corrélations significatives avec la satisfaction au travail (Judge, Heller &Mount, 2002).

De même, des corrélations significatives ont été trouvées entre les dimensions d'estime de soi, de locus de contrôle et de satisfaction dans le travail (Judge & Bono, 2001). Les auteurs concluent que ces résultats suggèrent que ces traits sont parmi les meilleurs prédicteurs dispositionnels de la satisfaction dans le travail.

Des recherches ont ainsi fourni de fortes évidences sur le fait que la satisfaction au travail est en partie dispositionnelle.

En conclusion, le bien-être subjectif, comprenant une composante cognitive (la satisfaction avec la vie) et deux composantes affectives (présence de l'affect positif et absence d'affect négatif) est un construit stable dans le temps permettant de s'intéresser aux caractéristiques et expériences positives des individus, et d'obtenir des mesures étudiables.

Deux types de variables jouent un rôle sur le bien-être subjectif, les variables contextuelles et les variables de personnalité Au regard de la littérature, les variables dispositionnelles semblent avoir un potentiel de prédiction du bien-être supérieur à celui des variables de contexte (ou environnementales). Certains traits de personnalité semblent être particulièrement corrélés avec le bien-être subjectif, notamment l'extraversion et le névrosisme (du modèle de personnalité en 5 facteurs) ainsi que le lieu de contrôle interne et l'estime de soi.

Des résultats du même ordre ont été retrouvés avec la satisfaction dans le travail, notion utilisée et étudiée dans la littérature comme se rapprochant le plus du bien-être dans le travail.

De plus, une corrélation semble exister entre satisfaction dans le travail et satisfaction avec la vie.

Les facteurs de personnalité énoncés ne sont pas les seuls inducteurs du bien-être. Les valeurs personnelles et professionnelles et les idéaux peuvent aussi être source de bien-être ou de souffrance.
Dans une Société où les valeurs et les repères ne sont plus, la tentation est grande pour les individus d'atteindre un idéal en s'investissant sans limites dans le travail pour une entreprise qui prétend leur apporter la réussite et répondre à leur quête de sens.

1.1.5. Bien-être et détresse au travail

Pour aborder le bien-être, il est donc intéressant de constater que deux approches peuvent être considérées. La première est la psychologie hédoniste qui est la recherche du bien-être, en termes de plaisir et bonheur. La seconde est l' « eudémonie » : selon Cowen (1994), c'est la capacité à vivre en accord avec son « vrai soi » ou *daimon*, selon la conception d'Aristote, c'est-à-dire vivre en accord avec son « vrai soi » qui doit donner l'orientation et le sens de ses actions.

Associant la détresse psychologique et le bien-être psychologique, Diener (1994) a développé un modèle hiérarchique cognitivo-affectif en santé mentale et considère que ces deux variables de second ordre forment une variable d'ordre supérieur : la santé mentale. Ce modèle proposé permet d'identifier le « bien-être subjectif » se référant à l'expérience globale des réactions positives envers sa propre vie et repose sur l'estime de soi, l'actualisation, la satisfaction de la vie et le sens de la vie et « la détresse » reposant sur l'anxiété et la dépression. Le bien-être subjectif a été défini par Diener comme la résultante de trois éléments : la satisfaction avec la vie, l'affectivité positive et l'affectivité négative.

La satisfaction de la vie est un processus cognitif impliquant des comparaisons entre sa vie et ses normes de référence (valeurs, idéaux). C'est « *l'évaluation globale que le sujet fait de sa vie* » (Pavot et *al.*1991). Pour Diener (1994), « *la satisfaction de la vie renvoie à un jugement conscient et global sur sa propre vie.* » Elle peut être à son tour décomposée en domaines plus spécifiques (profession, famille, loisirs, santé, finances, soi, groupe d'appartenance, etc…).

Le bien-être subjectif ne se compose pas seulement de la satisfaction avec la vie, s'ajoutent les affectivités positive et négative.

S'inspirant de cette double approche, le modèle prévisionnel de santé psychologique au travail (Brunet, Savoie, Boudrias, 2009) examine les causes de différents paramètres de la santé au travail.

Le modèle de santé psychologique au travail adapté de Savoie et al. (2006) et de Brunet et al. (2009) est présenté ci-dessous :

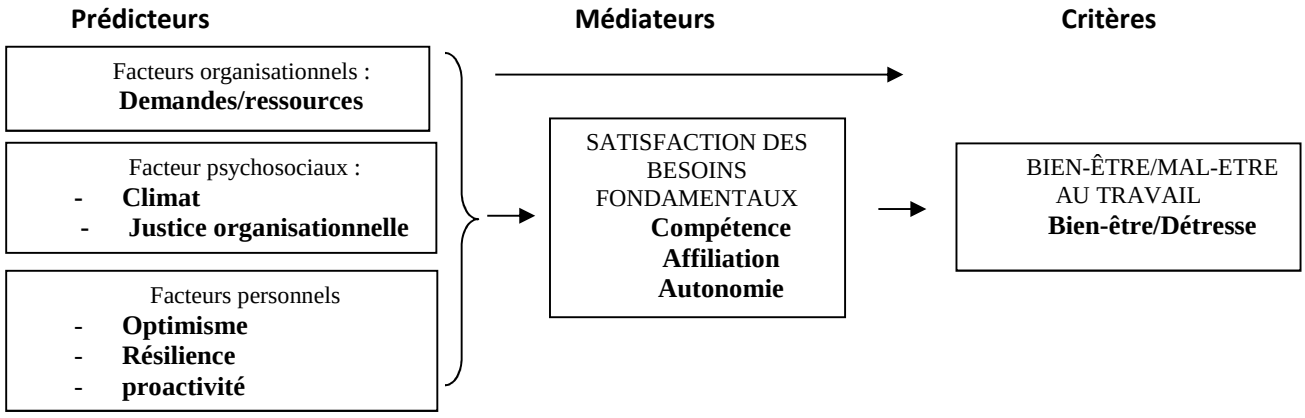


Figure 1 : modèle de santé psychologique au travail testé adapté de Brunet et al. (2009) et Boudrias et al (2011)

Ce modèle intègre des facteurs environnementaux et personnels ainsi que des « transactions » entre individu et environnement.

Le modèle prévisionnel exhaustif de santé psychologique au travail (Boudrias, Brunet, Desrumaux, Gaudreau, Savoie, 2011) a été validé auprès d'une population d'enseignants français et québécois. Le modèle exhaustif intègre en supplément la justice organisationnelle en tant que facteur organisationnel et la résilience en tant que facteur personnel.

L'étude de Desrumaux et *al.* (à paraître) auprès des enseignants Français montre que le climat et l'optimisme semblent avoir une grande influence sur les variables intermédiaires et sur les VD. L'environnement de travail, l'ambiance, les relations entre collègues sont déterminantes pour la qualité de vie d'un enseignant. Concernant les variables médiatrices, le sentiment de compétences et d'autonomie sont les médiateurs ayant le plus grand impact sur les VD. Les résultats témoignent également du rôle fondamental des ressources qui sont directement en lien avec le bien-être et la détresse. Veiller à garder un équilibre entre les demandes et les

ressources contribue à la santé psychologique. Les sentiments de compétences et d'autonomie sont des médiateurs entre le climat et le bien-être. Valoriser le sentiment de compétences, favoriser l'autonomie par les réunions pédagogiques, les échanges, les résolutions de conflits est primordial dans la relation optimisme-bien-être.

Dans notre modèle, seront étudiés certains facteurs organisationnels mentionnés tels que les différentes formes de justice.
Notre modèle mesurant le burnout, nous avons cependant pris en compte d'autres prédicteurs tels que l'estime de soi et la personnalité.
De nombreux facteurs affectent la santé au travail, notamment le stress qui provoque un déséquilibre demandes/ressources et mène, à long terme, à l'épuisement émotionnel et physique.
Les sources de l'épuisement professionnel sont issues des définitions psychologiques du stress et inspirent les travaux sur le burnout. Le déséquilibre des ressources face aux demandes engendre des situations de tension génératrices de stress qui, lorsqu'elles perdurent, mènent à l'épuisement. Les demandes organisationnelles se réfèrent aux caractéristiques du travail qui requièrent des exigences mentales, émotionnelles et physiques : ce sont des exigences telles que la charge de travail quantitative et qualitative, des conflits interpersonnels, l'ambiguïté de rôle. Les ressources sont professionnelles et personnelles. Elles concernent d'une part la qualité du travail (salaire et opportunités de carrière), la qualité des relations interpersonnelles et sociales et de l'organisation du travail (clarté des rôles, participation aux prises de décisions). Les ressources personnelles concernent à la fois les facultés de leardership, d'écoute et d'adaptation ainsi que les caractéristiques de personnalité telles que l'estime de soi, l'attitude et le tempérament.

1.2. Le stress organisationnel

1.2.1. Définitions du stress et facteurs de stress

Etymologiquement, le terme de « stress » provient de l'ancien Français *destrece* et *estrece* qui signifiaient d'une part détresse et étroitesse. Il renvoie à la notion de frustration et de détresse affective (Rivolier, 1992). En 1936, Selye définit le concept de stress comme « syndrome

général d'adaptation ». Ce qui signifie que l'organisme tend à maintenir un équilibre (appelé homéostasie) et tolère des modifications limitées. La surcharge des capacités de défense de l'individu, à la suite d'une agression physique ou psychique menaçant l'équilibre interne, déclenche une réaction qui vise à rétablir l'équilibre antérieur. La perception de cette agression est accompagnée de nombreuses émotions telles que l'anxiété, la peur, la panique, l'appréhension, l'inquiétude.

D'après l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, un état de stress « *survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise* ».

Pour Selye (1936, 1946, 1950), le stress est « une réponse non spécifique de l'organisme face à une demande ». Il est à l'origine du syndrome général d'adaptation (en 1935). Si, pour Selye (1936, 1946, 1950), la réaction à un stimulus stressant est non spécifique quelle que soit la situation, nous pensons que la personnalité peut influencer les réactions au stress.
En effet, tout au long de notre vie, nous mémorisons les situations stressantes (comme par exemple, la confrontation à une désapprobation majeure d'un supérieur hiérarchique) mais également les réactions biologiques qu'elles ont engendrées.

Selon la discipline qui l'étudie, le stress peut faire l'objet de définitions différentes, mais quelle que soit l'approche, les définitions font toujours référence à trois composantes : des facteurs de stress ou situations de travail contraignantes qui vont exposer la personne au stress, la personne qui va réagir à ce qui lui pose problème, à la fois avec son corps et son psychisme ainsi que des effets observables sur les comportements de la personne ou sa santé et sur l'entreprise si la situation concerne un nombre important de salariés.
La définition même du stress est directement liée au concept de performance : « *un état psychologique issu de la perception d'un déséquilibre entre les attentes perçues et l'auto-évaluation de ses propres capacités à rencontrer les exigences de la tâche* » (Cox, 1985 ; Mikhail, 1981). Il faut faire face aux exigences, même si celles-ci excèdent nos capacités. Voilà bien ce qui préoccupe et stresse la plupart des gens.

De plus en plus, le stress est défini à partir d'un ensemble de variables et de processus qui se reflètent dans l'appréciation personnelle des relations entre l'environnement pertinent au bien-être de l'individu et la surcharge de ces propres ressources (Lazarus & Folkman, 1984).
Les changements dans cette relation et la façon dont elle est évaluée par l'individu expliquent les réactions et les comportements issus de l'interaction individu-environnement (Lazarus & Folkman, 1984). Un comportement issu de l'interaction individu-environnement signifie en fait une performance. Stress et performance sont donc très étroitement liés.

1.2.1.1. Les facteurs de stress

A l'origine du déséquilibre environnement-personne, les facteurs environnementaux, sources de stress, peuvent être de nature personnelle (divorce, décès, hospitalisation, etc.), sociétale (crise économique, changements économiques ou culturels), ou professionnelle.

Selon Cooper (1985), les facteurs de stress professionnel sont répartis en plusieurs catégories. Les composantes d'une situation de travail peuvent générer une tension ou un état de stress. Ce sont **les facteurs liés à la tâche**, c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer : fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter,…), fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance,…), caractéristiques de la tâche (fragmentation, répétition, …), risques inhérents à l'exécution même de la tâche, aménagement du temps de travail, conditions de travail, etc.
Les facteurs de stress liés à l'organisation du travail sont l'absence de contrôle sur la répartition et planification des tâches dans l'entreprise, l'imprécision des missions confiées (« Qu'attend-on de moi ? Comment dois-je m'y prendre ? Sur quelle base serais-je évalué(e) ?), les contradictions entre les exigences du poste (Comment faire vite et bien ? Qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?), l'inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale, l'interface foyer/travail (incompatibilité et /ou concurrence entre rôle familial et rôle professionnel), les nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence,…), l'instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance,…), le développement de la carrière (début de carrière, absence de promotion et de débouchés, mobilité professionnelle, licenciement, etc…)

Ce sont aussi **les facteurs psychosociaux**, c'est-à-dire liés aux relations de travail : le manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques, le management peu participatif, autoritaire, déficient,… , l'absence de reconnaissance du travail accompli, harcèlement moral, l'excès ou l'absence de responsabilités, la structure et le climat organisationnel incluant soit des conflits ou ambiguïtés de rôles.
Ce sont également **des facteurs liés à l'environnement physique et technique** tels que des nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité, lumière,…) ainsi qu'une mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail (manque d'espace, éclairage, etc…).
Ce sont enfin **les facteurs liés à l'environnement socio-économique** de l'entreprise tels que la surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international, la mauvaise santé économique de l'entreprise ou l'incertitude sur son avenir.

Les modèles psychologiques du stress ont été examinés. Plusieurs modèles de stress ont été proposés.
Le modèle de Karasek (1979) mesure la demande psychologique et la latitude décisionnelle. Il a été développé à la fin des années 1970 (Karasek, 1979), et a été approfondi par Karasek et Theorell au début des années 1990 (Karasek & Theorell, 1990). Il s'appuie sur un questionnaire, validé en anglais et plus récemment en français (Larocque, Brisson & Blanchette, 1998).
Le modèle « P-E fit » (1979**)** (*Person-Environment Fit*) signifie littéralement le modèle de l'ajustement (ou adéquation) entre la personne et son environnement.
Le modèle du déséquilibre efforts/récompenses de Siegrist (1996) : le modèle de Siegrist (1996) « déséquilibre effort-récompense » (traduction de Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg & Leclerc, 2000) – « *effort-reward imbalance theory* ») définit les sources de stress au travail par la dissonance entre des coûts élevés et des gains faibles.
Enfin le modèle transactionnel du stress (Lazarus, 1975 ; Lazarus & Folkman, 1984) est un modèle cognitif du stress avec évaluation de la situation stressante et détermination des ressources pour y faire face.

1.2.2. Les conceptions théoriques du stress

1.2.2.1. Le modèle de Karasek (1979)

Ce modèle proposé au début des années 1980, d'origine nord-américaine est essentiellement utilisé dans les études épidémiologiques sur le stress au travail.

L'intérêt de ce modèle est de proposer une explication du stress au travail, en croisant deux types de facteurs de stress.

Le premier facteur est la demande psychologique qui fait référence à un certain nombre de paramètres tels que la quantité de travail à accomplir, lorsque le travail à accomplir requiert beaucoup plus de temps que celui qui est alloué, ainsi qu'à la complexité des tâches, lorsqu'aucune procédure n'est écrite et que l'individu doit savoir et connaître malgré tout le fonctionnement d'un poste donné. Les tâches imprévues sont également prises en compte : par la venue d'un collègue qui réclame telle ou telle chose, par le téléphone qui permet aux individus d'être joignables à tout moment, y compris lorsqu'ils ne peuvent pas être dérangés pour mener à bien une tâche complexe.

Les exigences mentales sont ici appréciées par le fait d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouvelles pratiques, savoir les articuler et passer de l'une à l'autre, arbitrer les priorités,…, tout cela représente une charge cognitive importante, demande un temps d'adaptation et aussi une grande confiance en soi**.**

Les contraintes de temps liées au travail représentent un facteur important : lorsque tout doit être fait dans l'urgence et qu'il ne faut pas se tromper car sinon, l'individu lui-même se met en péril ; il en est de même pour les interruptions : lorsqu'il faut passer constamment d'une tâche à l'autre et répondre dans l'instant aux demandes des clients.

Les demandes contradictoires interviennent également au niveau de la demande psychologique: lorsqu'un supérieur dit à son salarié de privilégier telle tâche au détriment de telle autre et que pourtant les deux tâches sont à réaliser ; forcément, une tâche prendra du retard par rapport à l'autre.

Le deuxième facteur est ce que Karasek nomme la latitude décisionnelle. Il s'agit du contrôle que l'on a sur son travail, c'est-à-dire de la plus ou moins grande autonomie dont on dispose dans l'organisation des tâches et de la participation aux décisions ainsi que de l'utilisation de ses compétences, c'est-à-dire la possibilité d'utiliser ses qualifications et la capacité à développer de nouvelles compétences.

Le croisement de ces deux caractéristiques permet de définir quatre types de situations de travail selon le schéma suivant :

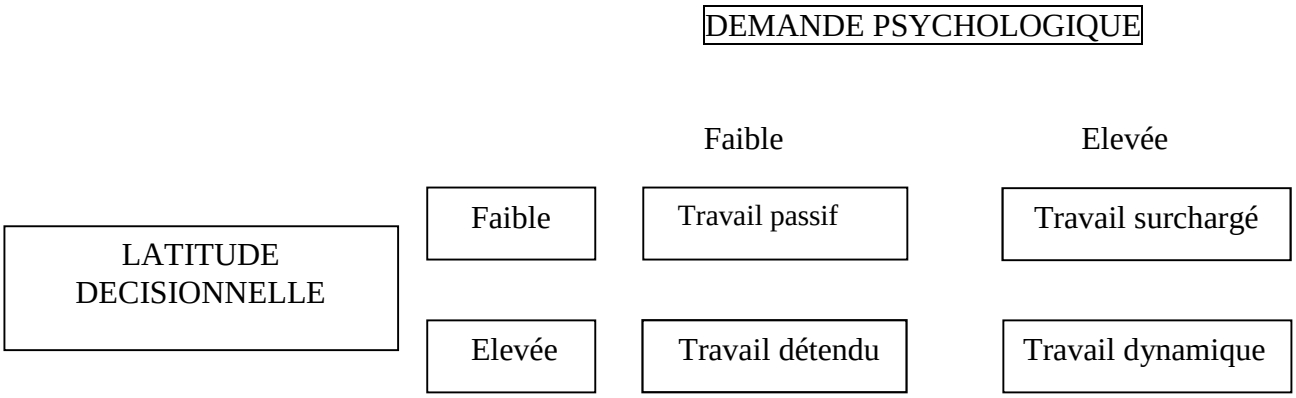


Figure 2 : modèle du stress de Karasek (1979)

La situation exposant le plus au stress est celle qui combine à la fois une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle.
Pour notre part, nous pensons que c'est surtout l'absence de contrôle que la personne pense avoir sur sa situation qui est très important dans l'apparition d'un état de stress.
Par la suite, une troisième dimension a été introduite dans le modèle de Karasek (1979). Il s'agit du soutien social au travail (soutien socio-émotionnel et technique) de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, tel que nous l'avons décrit précédemment, qui module le déséquilibre (demande psychologique /latitude décisionnelle) : une situation combinant une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (« travail surchargé ») est mieux supportée si la personne est soutenue par (ou peut compter sur) son entourage professionnel.

Il convient de souligner que, comme l'explique Rolland (1999), la position de Karasek (1979) est claire, il s'agit d'un modèle environnemental de gestion du stress qui conduit à diminuer la pression en modifiant l'environnement : « *L'implication majeure de ce modèle est que la modification des conditions de travail fournissant plus de liberté d'action pour un grand nombre de travailleurs pourrait réduire la tension mentale, et ceci sans affecter les exigences de l'emploi qui sont probablement associées aux résultats de l'organisation»* (Rolland, 1999). Selon Rolland, ce modèle reste très descriptif car il n'aborde pas les conduites psychologiques

mises en œuvre, ni les différences individuelles que sont les caractéristiques de personnalité. Selon Rolland, il exclut notamment les styles de coping, c'est-à-dire les « *efforts réalisés en vue de réduire les impacts négatifs du stress sur le bien-être individuel »* (Edwards, 1988).

1.2.2.2. Le modèle « P-E fit » (Bakker, 1985 ; Caplan, Cobbs, French, Van Harrison & Pinneau, 1975; Van Harrison, 1978).

Le modèle « P-E fit » (*Person – Environment fit*) signifie littéralement le modèle de l'ajustement (ou adéquation) entre la personne et son environnement. Il est également d'origine nord-américaine et date de la fin des années 70, début des années 80. Il est surtout utilisé dans le domaine de la recherche en psychologie sur le stress au travail. Dans ce modèle, l'état de stress est expliqué comme le résultat d'une absence d'adéquation entre environnements de travail (variant dans leurs exigences et leurs récompenses) et les personnes (variant dans leurs attentes et leurs aptitudes).

Le stress peut survenir en deux circonstances, lorsqu'il y a non ajustement entre les capacités d'une personne et les exigences de la tâche ou lorsqu'il y a non ajustement entre les besoins de la personne et ceux pouvant être satisfaits par le travail (récompenses).
Selon ce modèle, un déséquilibre Personne-Environnement menace le bien-être. En réponse à ce déséquilibre qui provoque une tension, la personne peut mettre en œuvre un ensemble de stratégies d'ajustement. Si ces conduites d'ajustement sont inefficaces, les effets du stress qui sont additifs peuvent entraîner à long terme des problèmes tels que l'insatisfaction professionnelle et des perturbations de la santé physique et mentale.

Comme l'explique Rolland (1999), « les diverses formulations de ce modèle ne fournissent pas réellement d'explications concernant les relations ou les interactions entre ces deux types différents (subjectifs et objectifs) de décalages Personne-Environnement, elles ne proposent pas non plus d'hypothèses concernant les conséquences respectives de ces deux types différents de décalages. »
Le modèle suivant, proposé par Siegrist (1996), est l'une des applications du modèle P-E fit.

1.2.2.3. Le modèle du déséquilibre efforts/récompenses (Siegrist, 1996)

Selon ce modèle, l'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle en reçoit en retour.
Dans ce modèle, deux types d'efforts sont considérés : d'une part, les efforts extrinsèques correspondant aux exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek (1979) (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande) et d'autre part, les efforts intrinsèques qui représentent des facettes de la personnalité telles que les besoins d'approbation, la compétitivité et l'hostilité latente, l'impatience et l'irritabilité disproportionnées, l'incapacité à s'éloigner du travail.
Les récompenses, dans ce modèle, peuvent être de trois sortes : les gains monétaires (salaires, primes, etc, …), l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs, le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi, etc…)

Le questionnaire de Karasek (1979) permet d'explorer et calculer les scores pour trois dimensions psychosociales: la demande psychologique, la latitude décisionnelle, le soutien social au travail. Le questionnaire de Siegrist (1996), quant à lui, permet d'explorer en plus deux autres dimensions psychosociales : les efforts extrinsèques, les récompenses. Les situations les plus à risques pour la santé sont, selon Karasek (1979) la combinaison d'une forte demande et d'une faible latitude décisionnelle et selon Siegrist (1996), le résultat du déséquilibre entre des efforts extrinsèques élevés et des récompenses faibles.

Les modèles de Karasek (1979) et Siegrist (1996) dominent actuellement dans les études épidémiologiques puisqu'ils permettent d'évaluer les contraintes psychosociales de l'environnement de travail.

Le questionnaire de Siegrist (1996), souvent utilisé en complément du questionnaire de Karasek (1979), comprend à la fois un questionnaire qui évalue le rapport efforts-récompenses et un questionnaire qui évalue le surinvestissement (efforts intrinsèques) dans le travail.

1.2.2.4. Le modèle transactionnel du stress (Lazarus & Folkman, 1975, 1984)

Dans la conception transactionnelle, ce modèle aborde l'intensité du stress comme le produit entre la réalité « objective » et la perception qu'en a l'individu. Cette perception est déterminée par l'écart entre une « évaluation primaire » et une « évaluation secondaire ». Un

consensus existe sur le fait que le stress implique nécessairement un sujet actif, qui réagit, en fonction de sa subjectivité, face à son environnement de travail et aux événements majeurs et quotidiens de sa vie professionnelle. La personne ressent du stress lorsqu'elle perçoit un déséquilibre entre les contraintes imposées par son environnement et ses ressources pour y faire face. Ce modèle met l'accent sur les processus d'évaluation de la situation, c'est-à-dire sur l'activité mentale (cognitive) de la personne en situation de stress. L'évaluation primaire permet à l'individu d'identifier la situation stressante et d'en évaluer les caractéristiques (gravité, risque, ambiguïté, etc.) et l'évaluation secondaire va lui permettre de déterminer ses ressources pour faire face à la situation (contrôle perçu, soutien social perçu). Le « burnout » apparaît lorsque les ressources ne peuvent plus faire face aux contraintes. Un stress continu chronique peut donc générer un burnout. Il conviendra donc dans notre étude, de différencier stress et « burnout ».

Le modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1975, 1984) se donne explicitement comme objectif la compréhension et l'explication des conduites d'ajustement dans les situations stressantes ou problématiques en se centrant sur les processus psychologiques (cognitivo-émotionnels) mis en œuvre. Dans ce cadre, le stress est défini « *comme une relation entre la personne et l'environnement qui est évaluée par la personne comme imposant un recours excessif à ses ressources ou dépassant ses possibilités de réponse et mettant en danger son bien-être* » (Folkman, 1984, p.840).

Dans cette perspective, les conduites d'ajustement au stress sont considérées comme une étape dans un processus constitué d'une chaîne séquentielle d'évaluations (primaire, secondaire, finale) construisant la signification personnelle de la situation pour le sujet.

« L'évaluation est le processus cognitif au travers duquel un événement est évalué au regard de l'enjeu (évaluation primaire), des ressources de coping et des options disponibles (évaluation secondaire). Il y a trois types majeurs d'évaluations stressantes : Dommage-Perte (*harm-loss*) qui réfère à un dommage qui s'est déjà produit ; Menace (*threat*) qui réfère à un dommage ou une perte.

Ce modèle aborde l'intensité du stress comme le produit entre la réalité objective et qui ne s'est pas encore produite mais qui est anticipée, et le Défi (*Challenge*) qui réfère à l'anticipation d'une opportunité de maîtrise ou de gain. Le degré auquel une personne vit l'expérience d'un stress psychologique, c'est-à-dire ressent un dommage (*harm*), se sent menacé (*threat*) ou vit un défi (*challenge*) est déterminé par la relation entre la personne et l'environnement dans cette rencontre (*encounter)* spécifique telle qu'elle est définie à la fois

par l'évaluation de ce qui est en jeu et l'évaluation des ressources et options de coping » (Lazarus & Falkman, 1980, p. 223). Ces cognitions déclenchent des réactions émotionnelles qui entraînent des conduites d'ajustement (Folkman & Lazarus, 1988). En réponse à cette signification personnelle, et aux émotions qui en résultent, sont mises en œuvre des conduites de coping, c'est-à-dire les « *efforts cognitifs et comportementaux visant à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et externes et les conflits entre elles. Ces efforts de coping remplissent deux fonctions essentielles : la gestion ou l'altération de la relation Personne-Environnement qui est la source de stress (Coping centré sur le problème) et la régulation des émotions stressantes (Coping centré sur les Emotions)*». (Folkman & Lazarus, 1980, p. 223).
Ces évaluations et ces réactions, en état de perpétuel changement, se succèdent tant que dure la situation problématique pour la personne. Pour Lazarus, ce qui est essentiel, c'est le « *stress comme processus, c'est-à-dire les transactions réelles qui se déroulent entre les personnes et l'environnement, le coping, et les changements qui surviennent dans le stress d'instant en instant et de situation en situation.* » (Lazarus, 1995, p.3).

Cette perception, nous l'avons vu, est déterminée par l'écart entre une **«** évaluation primaire » et une « évaluation secondaire ». Un consensus existe sur le fait que le stress implique nécessairement un sujet actif, qui réagit, en fonction de sa subjectivité, face à son environnement de travail et aux événements majeurs et quotidiens de sa vie professionnelle.
La personne ressent du stress lorsqu'elle perçoit un déséquilibre entre les contraintes imposées par son environnement et ses ressources pour y faire face.
Ce modèle met l'accent sur les processus d'évaluation de la situation, c'est-à-dire sur l'activité mentale (cognitive) de la personne en situation de stress.

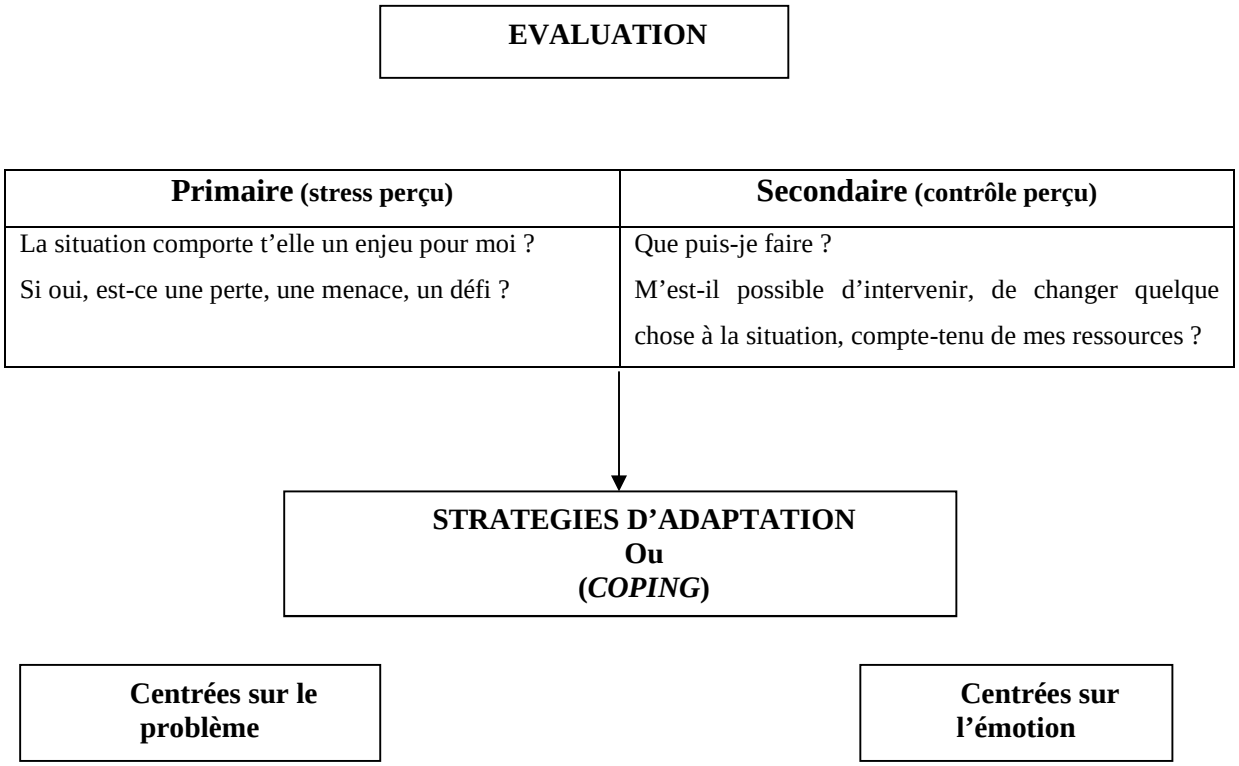


Figure 3 : modèle transactionnel du stress de Lazarus & Folkman (1975, 1984)

Comme nous le montre le schéma précédent, « l'évaluation primaire » permet à l'individu, à travers un stress perçu, d'identifier une situation stressante et d'en évaluer les caractéristiques (gravité, risque, ambiguité, etc.). Après avoir effectué cette première évaluation, l'individu va effectuer une « évaluation secondaire » lui permettant de déterminer ses ressources pour faire face à la situation (contrôle perçu, soutien social perçu).

Le stress perçu correspond à un ensemble d'évaluations concernant la situation aversive et les ressources disponibles pour faire face à cette situation. Il est déterminé par des facteurs individuels et situationnels. La personne évalue donc d'abord l'enjeu de la situation (c'est l'évaluation primaire).

Le contrôle perçu correspond, d'après la théorie transactionnelle de Lazarus et Folkman (1984), au fait qu'un individu en situation de stress évalue d'abord la situation à affronter puis les ressources qu'il a pour faire face à la situation (c'est l'évaluation secondaire)

Dans des situations de travail difficiles, le soutien social est perçu comme bénéfique pour la santé physique et mentale des individus (modèle de Karasek).

Enfin, l'INRS (Institut de Recherche et de Sécurité) a établi une liste des différentes sources de stress identifiées en entreprise : c'est en premier lieu la tâche, par sa nature même , activité exigeant de traiter un très grand nombre d'informations, surcharge de travail, pression permanente due à des échéances impératives ; puis l'organisation du travail , c'est-à-dire l'absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches, l'imprécision des missions, les exigences contradictoires, la mauvaise communication, les impératifs du flux tendu, l'incompatibilité des horaires de travail avec la vie sociale et familiale, les objectifs difficilement atteignables. Ce sont aussi les relations de travail défaillantes par manque de soutien de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, le management peu participatif, la reconnaissance du travail insuffisante, l'isolement social ou physique. L'environnement physique, bruit, chaleur, humidité, sur-occupation des locaux participe également à la survenue du stress. Pour les cadres, l'environnement socio-économique est un facteur de stress : compétitivité accrue des entreprises, concurrence nationale et internationale, mauvaise santé économique de l'entreprise,…

Ce modèle, selon Rolland, pose des difficultés « d'opérationnalisation ». D'une part, il n'est pas possible d'évaluer ces séquences fugaces de cognitions et d'émotions au moment où elles sont produites. D'autre part, l'approche transactionnelle se centre sur les processus et oppose de manière radicale processus et structure. Elle ne prend pas en compte la structure des émotions et ses deux dimensions que sont l'Affectivité Positive et l'Affectivité négative ainsi que ses diverses composantes affectives du bien-être subjectif telles que les émotions et les affects, les styles de coping, le support social, les événements de vie, les descriptions de l'environnement professionnel.

1.2.3. Le « coping »

Cette appréciation personnelle de l'enjeu et des ressources permet à la personne d'orienter ses réponses face à cette situation de stress.
On parle alors de stratégies d'adaptation ou d'ajustement au stress ; le terme consacré est « *coping* », de l'anglais « *to cope* » = faire face.
Lazarus (1975) et Folkman (1984*a*, p.141) définissent le coping comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, (déployés) pour gérer des*

exigences internes et/ou externes qui sont évaluées (par la personne) comme consommant ou excédant ses ressources ». Il s'agit donc de stratégies élaborées pour tenter de maîtriser les situations aversives et/ou pour réduire la détresse induite par ces situations. Selon Lazarus et ses collègues, le coping a deux fonctions principales.

Il peut permettre de *modifier le problème* qui est à l'origine du stress à l'aide de stratégies pour modifier la situation, c'est le coping centré sur le problème, c'est-à-dire centré sur la tâche, rationnel, réévaluation positive : j'organise et je planifie mon travail. Je recherche des solutions pour une meilleure organisation, je demande de l'aide auprès des collègues.

Il peut permettre de *réguler les réponses émotionnelles* associées à ce problème et donc de se modifier soi-même, c'est le coping centré sur l'émotion. (Lazarus & Folkman, 1984*b* ; Lazarus & Launier, 1978) : mise en place d'une stratégie palliative, évitement émotionnel, expression des émotions, contrôle des émotions : j'exprime mon irritation, ma frustration et ma colère ou au contraire je l'inhibe et je rumine mes erreurs.

L'individu va rechercher le soutien social, qu'il soit émotionnel et/ou informatif. Selon Hobfoll (1989), ce qui est protecteur, c'est le fait que certaines relations sociales soient suffisamment intimes pour permettre compréhension, empathie et confidences dans les moments les plus difficiles, afin que les choses soient mises en perspective, afin que de la distance puisse être prise et qu'un désengagement puisse avoir lieu, par évitement cognitif et comportemental.

Le niveau d'analyse est ici l'individu et son appréciation subjective de la situation ou de l'événement auquel il est confronté. Il est ancré à la réalité du travail et à ses conditions de réalisation. Le stress et donc la souffrance ou la détresse deviennent une préoccupation collective lorsqu'il y a une accumulation de plaintes provenant de personnes différentes en lieu avec le travail. Pour faire face à ces situations de déséquilibre, l'individu va donc mettre en place des stratégies de coping, pour tenter de se préserver et de diminuer cette souffrance psychologique générée par l'organisation du travail.

On retrouvera en entreprise ou dans toute forme d'organisation ces stratégies pour faire face au stress professionnel. On notera également que des études ont montré qu'une stratégie de *coping évitant* (centré sur l'émotion) induit l'anxiété et l'insatisfaction professionnelle, alors

qu'une stratégie de *coping vigilant* a des effets favorables sur la performance et sur la satisfaction.

Hellemans (2004) décrit le stress corrélé à l'anxiété et les processus d'ajustement chez les étudiants de première et de deuxième année d'université confrontés à un examen de statistique. Elle analyse la dynamique du stress perçu et de l' « anxiété-état » et les stratégies de coping utilisées par les étudiants. Deux types de dommages sont évalués : le dommage personnel et le dommage académique. Il ressort que le dommage personnel affecte plus l'étudiant et contribue le plus à son état de stress perçu et d'anxiété-état.

1.2.4. Le syndrome général d'adaptation (Selye, 1956) : du stress à l'épuisement

Face à un stimulus stressant, l'organisme réagit en trois phases qui concrétisent le Syndrome Général d'Adaptation (SGA).

La phase 1 va déclencher une réaction d'alarme. Dès la confrontation à la situation évaluée comme stressante, des hormones sont libérées par l'organisme (système sympathique), via la glande médullosurrénale : les catécholamines (adrénaline à 80% et noradrénaline à 20%). Ces hormones ont pour effet d'augmenter la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle et de provoquer une vasodilatation des vaisseaux des muscles. Toutes ces modifications ont pour but de préparer l'organisme au « combat ou à la fuite ».

La phase 2 est la phase de résistance. Si la situation stressante persiste, l'organisme entre en phase de résistance. Un second axe neurohormonal, l'axe corticotrope est activé préparant ainsi l'organisme aux dépenses énergétiques que nécessitera la réponse au stress.

De nouvelles hormones, les glucocorticoïdes sont sécrétés : elles augmentent le taux de sucre dans le sang pour apporter l'énergie nécessaire aux muscles, au cœur et au cerveau, en y maintenant un apport constant en glucose. Les glucocorticoïdes ont la particularité de pouvoir freiner leur propre sécrétion par rétroaction ; la quantité libérée dans le sang est détectée par des récepteurs du système nerveux central qui adaptent la sécrétion. Il s'agit là d'un système autorégulé.

La phase 3 est celle de l'épuisement. Si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées. L'organisme entre dans une

phase d'épuisement caractérisée par une hyperstimulation de l'axe corticotrope : la boucle rétroactive évoquée précédemment devient inefficiente, les récepteurs du système nerveux central deviennent moins sensibles aux glucocorticoïdes lesquels augmentent constamment dans la circulation. L'organisme est alors submergé d'hormones activatrices pouvant nuire à la santé.

Les stratégies de coping sont alors inadaptées. Le syndrôme général d'adaptation, en phase 3, donne lieu à l'épuisement, conséquence d'un état de stress persistant que l'individu n'a pas su gérer. Submergé par les demandes, l'individu ne trouve plus les ressources nécessaires pour s'adapter aux agents stressants et s'épuise mentalement et physiquement.

1.2.5. Les conséquences du stress sur la santé

Le stress et la souffrance induite sont néfastes pour l'organisme et influencent la santé des individus en mettant en jeu des mécanismes physiologiques tels que la sécrétion d'hormones activatrices (catécholamines et gucocorticoïdes) qui se trouve dérégulée. Cette hyper-activation entraîne en quelques semaines l'apparition de symptômes divers.

Les symptômes physiques apparaissent tels que des douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires et articulaires, troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles, etc…). Ils s'accompagnent de symptômes émotionnels (sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, etc…).

En outre, des symptômes intellectuels apparaissent et concernent des perturbations de la concentration nécessaire à la tâche entraînant des erreurs et des oublis ainsi que des difficultés à prendre des initiatives ou des décisions. Les symptômes comportementaux émergent tels que la modification des conduites alimentaires, des comportements violents et agressifs, l'isolement social (repli sur soi, difficultés à coopérer).

Le mal-être et les symptômes physiques et psychologiques ont des répercussions gênantes et amènent les personnes « pour tenir coûte que coûte » à recourir à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques, etc…). Ce recours peut mener à des conduites addictives qui vont faire en sorte que les individus acceptent le système au détriment de leur santé : ce sont les nouvelles formes d'inadaptation au travail car il faut

toujours travailler plus pour être reconnu, pour faire son travail dans les temps requis, … « la norme devient exponentielle ».
Si la situation stressante se prolonge dans le temps et/ou si elle est très intense, l'organisme s'épuise.
Les différents symptômes s'aggravent et/ou se prolongent, entraînant des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles.
L'état de stress et donc de détresse devient alors permanent et peut se traduire par un « syndrome métabolique », association de différents symptômes tels que l'obésité abdominale, la résistance à l'insuline (qui peut évoluer vers un diabète), l'hypertension artérielle, des perturbations du métabolisme des lipides. Ces perturbations métaboliques sont, en outre, des facteurs de risque pour le système cardio-vasculaire.

La dépression et l'anxiété ont été largement explorées dans des situations de stress au travail. Des études ont mis en évidence qu'une forte demande psychologique au travail, associée à une faible latitude décisionnelle et à un faible soutien social au travail (manque d'aide ou de soutien de part des collègues ou des supérieurs), étaient prédictifs de dépression, autant chez les hommes que chez les femmes. Les problèmes d'anxiété sont également plus fréquemment retrouvés en cas de situations stressantes prolongées.

Parmi les conséquences, il nous faut également citer les troubles musculo-squelettiques, la diminution de la résistance aux infections et l'apparition de maladies immuno-allergiques (telles que l'asthme, la polyarthrite, etc…), des désordres hormonaux, des pathologies de la grossesse, qui ont été également rapportés à des situations stressantes prolongées.

Pour comprendre les effets du stress sur la santé, il est intéressant d'examiner les trois catégories de facteurs de stress que proposent Karasek et Johnson (Johnson & Hall, 1988 ; Karasek 1979,): la charge de travail de l'individu est d'autant plus forte que le temps et les ressources (matérielles, informationnelles, financières et symboliques) à disposition du salarié sont limités. Une forte pression du travail, comme c'est le cas chez les cadres, est associée à un niveau élevé de stress et génère donc de la souffrance psychologique et parfois même des troubles psychiques.
En revanche, elle sera moins préjudiciable pour la santé si l'individu peut conserver une marge de manœuvre et de l'autonomie dans son travail (reconnaissance de ses compétences et contrôle sur sa tâche), peut participer aux décisions, bénéficie d'un soutien professionnel

suffisant, bénéficie d'un soutien social suffisant (hiérarchique par sa direction, collégial par ses collègues et extraprofessionnel par sa famille et ses amis).

Un soutien social faible associé à une forte pression du travail facilite une plus forte consommation d'alcool ; de même, l'inadéquation entre efforts et récompenses (*Effort-reward imbalance at work)* est un facteur prédictif de maladies cardio-vasculaires.
Lorsque l'estime de soi est remise en cause, lorsque l'identité au travail est bafouée, le bien-être psychologique est malmené et amène l'individu à consommer des médicaments du type antidépresseurs, psychotropes et autres médicaments contre l'anxiété, la dépression, la mélancolie, etc.

Le burnout ou épuisement professionnel peut se révéler sous de multiples aspects.
Les mises sous tension continuelles des individus générant un stress chronique, dû à l'incertitude, au déficit de reconnaissance, à la perte de sens et à l'isolement, provoque un épuisement des ressources, épuisement émotionnel et physique.

1.3. Le burnout et les modèles de référence

1.3.1. Définitions du burnout

En anglais, « burnout » signifie s'user, s'épuiser, craquer en raison de demandes excessives d'énergie, de forces, de ressources. Le « burnout » est un terme emprunté au vocabulaire aérospatial et électronique : dans celui de l'aérospatial, il désigne le risque d'échauffement brutal, voire de destruction d'une fusée, provoquée par l'épuisement de son carburant. Dans celui de l'électronique, il signifie « surcharge de tension », voire « grillage des circuits ». « *Ce qu'il est intéressant de repérer, c'est que les signaux envoyés par les fusibles censés repérés le risque de surcharge émotionnelle ont été ignorés. Le danger ayant été minimisé, le disjoncteur central n'a pas fonctionné et a entraîné un court-circuit et la propagation d'incendies qui couvent, tapis dans les profondeurs des bâtiments. En silence, ils rongent les fondations et les âmes des bâtisses* » (Peters & Mesters, 2007, p 40).
Le terme « burnout » qualifie l'état d'une bougie qui, après avoir éclairé de longues heures, n'offre qu'une flamme discrète et faible. Il implique donc l'idée de « combustion interne »

des professionnels, et, à l'origine, particulièrement des soignants confrontés à la souffrance de l'autre. Cette métaphore de la combustion est parfois illustrée par l'image de l'incendie d'un immeuble qui aurait brûlé totalement l'intérieur de l'habitation tout en laissant intacte la façade.

C'est en 1974 qu'Herbert Freudenberger, psychiatre et psychothérapeute américain, a découvert le « burnout » alors qu'il dirigeait un centre de jour accueillant des toxicomanes à New York, clinique fonctionnant avec de jeunes bénévoles qui, au bout d'un an d'activités, présentaient des symptômes somatiques et perdaient leur enthousiasme.

Ces professionnels en santé mentale développèrent, au contact de leurs patients, un état d'épuisement particulier accompagné de plaintes telles que douleurs et difficultés à gérer les situations génératrices de frustration, sentiments de colère et de suspicion dirigés à l'encontre de l'entourage. Ils en devinrent rigides, butés et inflexibles, bloquant tout progrès et toute velléité de changement constructif, car toute demande de changement exige des efforts d'adaptation qu'ils ne sont plus à même de fournir.

Freudenberger conclut dans son ouvrage « l'épuisement professionnel, la brûlure interne » (1974, p 3) : « *En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consommer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte* ».

Plus tard, Christina Maslach (1976, p 16-22) précisera que le « burnout » renvoie à « *un syndrome d'épuisement émotionnel et de cynisme* » qui survient souvent chez les personnes impliquées dans un travail d'accompagnement et d'aide, notamment le corps médical, les psychologues et intervenants sociaux, et qui ne reçoivent pas en retour, les marques de reconnaissance équivalant à leur investissement. Les définitions se sont ensuite succédées et affinées au rythme des recherches. Nous les évoquerons et nous nous attacherons à définir leurs spécificités.

1.3.2. Caractéristiques et manifestations

Au début, l'individu réagit à une accumulation de stress dûe au rythme accéléré, aux budgets serrés, aux exigences croissantes. Cependant, si cette fragilisation dure, elle va conduire, à

plus ou moins long terme, à un syndrôme décrit par les Américains sous le nom de « *burning out* » ou « syndrome d'épuisement ».
Le « burnout » est globalement, successivement, le résultat d'un déséquilibre entre les ressources disponibles de la personne, ses valeurs, ses attentes et les exigences de l'environnement qui ne lui rend rien (ou si peu) en retour de l'investissement personnel. On peut dire que c'est une maladie du surinvestissement dans des tâches qui exigent un dévouement humain important et qu'il induit une perte progressive de l'idéal, de l'énergie et des buts poursuivis. Le « karoshi » est l'équivalent japonais du phénomène anglo-saxon de « burnout », c'est la « mort par la fatigue au travail » qui désigne un épuisement qui peut aboutir au suicide et à la mort. C'est le syndrome de « mort par surmenage » qui est le degré absolu du « burnout ». La mort résulte de la destruction des glandes surrénales qui fonctionnent de façon intensive en période de stress, puis, ne pouvant plus fournir les hormones, s'autodétruisent.

Comme nous l'avons vu, burnout et stress sont liés. Le « burnout » apparaît comme l'aboutissement d'un stress persistant au travail. Il n'apparaît qu'à l'occasion d'une activité professionnelle. A l'origine, il décrivait spécifiquement l'épuisement des professions sociales et médicales mais aujourd'hui, il concerne toutes les professions. Il touche maintenant un nombre croissant de salariés, cadres et dirigeants d'entreprises et chacun peut en être victime. Le cadre, de par son statut intermédiaire entre la Direction et son équipe, s'avère particulièrement exposé et en « tension » permanente avec la double injonction de satisfaire sa Direction, remplir ses objectifs et manager son équipe.
Il est la conséquence des bouleversements économiques actuels et surtout des impératifs en vigueur dans le monde globalisé qui est le nôtre. En effet, les contraintes du marché économique sont devenues telles que le sentiment d'autonomie et la tranquillité d'esprit se réduisent comme peau de chagrin. Téléconférences, téléphones et ordinateurs portables rappellent à tout moment à l'employé l'existence de la relation contractuelle qui le lie à son employeur. Les frontières du temps et de l'espace sont désormais virtuelles. La part intime des individus éprouve des difficultés croissantes à se préserver des pressions et sollicitations professionnelles. Le burnout nuit non seulement à la santé mais aussi à la qualité du travail et son coût est considérable pour l'entreprise et la société. Les conséquences nocives du burnout dépassent souvent la sphère professionnelle et débordent sur la vie privée : difficultés familiales, ruptures sentimentales, divorces, etc… Les individus souffrant de burnout ont des réactions qui peuvent être émotionnelles (angoisse, dépression), physiologiques

(hypertension, lombalgies, diabète de type 2, etc,…), cognitives (difficultés à se concentrer, à prendre des décisions), motivationnelles (perte d'intérêt pour son travail) et comportementales (isolement, cynisme).

1.3.3. Les causes du « burnout » ou antécédents

Trois facteurs interviennent dans l'épuisement professionnel : l'organisation et le travail, les relations de travail et l'individu.
Les causes organisationnelles sont relatives au contexte de travail. Les causes liées au travail du « burnout » comportent les caractéristiques du travail lui-même, les caractéristiques associées aux rôles professionnels et l'activité de travail.
Les facteurs d'épuisement concernant le contenu de l'activité sont les horaires illimités, imprévisibles, la monotonie, la standardisation, l'automatisation, etc. Le processus majeur est ici l'impossibilité pour le professionnel de contrôler son activité ; les facteurs propices à l'épuisement professionnel relevant du contexte de travail sont les rôles contradictoires ou confus, les mutations technologiques, économiques et politiques, le management par le stress ou la peur. Tous les éléments participant au climat et à l'ambiance de travail contribuent au « burnout ». Les styles managériaux jouent un rôle essentiel dans le stress et le burnout sur le lieu de travail. Le système de récompenses est très important dans la mesure où les employés peuvent juger de l'équité et de la loyauté de leur hiérarchie à leur égard. Ils évaluent dans quelle mesure les récompenses sont liées à la qualité des performances et de quelle façon elles sont réparties parmi les salariés. Certaines professions sont plus à risques que d'autres. Ce sont les professions à fortes sollicitations mentales, émotionnelles et affectives ainsi que les métiers à fortes responsabilités, lorsque les objectifs sont difficiles, voire impossibles à atteindre ou lorsque les moyens mis en œuvre ne permettent pas d'accomplir les tâches ou encore lorsqu'il y a ambiguïté ou conflit de rôles.

Les relations de travail constituent un critère déterminant dans l'apparition du burnout. Des relations difficiles avec ses collègues, un manque de collégialité, des conflits permanents au sein d'une équipe, favorisent l'apparition de l'épuisement chez les individus.
Au sein des relations de travail, se trouvent les sources de soutien qui représentent également la perception du soutien de la part des collègues ou de toute autre personne de l'environnement de travail. Ces sources de soutien sont fondamentales et favorisent la santé

mentale. Ainsi l'isolement, le manque de soutien social, le conflit entre vie professionnelle et vie familiale contribuent à l'épuisement.

Les facteurs personnels incluent certains traits de personnalité qui s'avèrent propices au « burnout ». Certaines personnes sont plus à risques que d'autres. Il en est ainsi des personnalités ayant des idéaux de performance et de réussite élevés, des individus liant l'estime de soi à leurs performances professionnelles, de ceux qui n'ont pas d'autre centre d'intérêt que leur travail et qui s'y réfugient en fuyant les autres domaines d'épanouissement. Les caractéristiques individuelles agissent bien évidemment sur les capacités à faire face à des exigences professionnelles en termes de ressources que l'individu tente de mobiliser.

1.3.4. Les modèles du « burnout »

1.3.4.1. Le modèle de Christina Maslach (1996)

Le burnout se caractérise pour Maslach, chercheuse américaine en psychologie sociale, par l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation, l'échec de l'accomplissement personnel (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Ces trois composantes correspondent au modèle tridimensionnel du « burnout » de Maslach et Jackson (1981).

L'épuisement émotionnel va se caractériser par un sentiment de fatigue émotionnelle et physique marquée par la hantise de devoir aller au travail, la dépersonnalisation va représenter la dimension interpersonnelle du « burnout » et renvoyer à des attitudes impersonnelles, négatives, détachées, cyniques, méprisantes envers les personnes dont on a la charge ou la responsabilité. La déshumanisation est diagnostiquée quand la personne devient négative envers ses collègues, ses clients ou ses patients. L'échec de l'accomplissement personnel va se caractériser par la dévalorisation de ses compétences et de son travail.

C'est auprès d'employés de services sociaux que Maslach découvre ce phénomène alors qu'elle étudie les stratégies de coping. Le coping est ici « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maitriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu* » (Lazarus & Folkman, 1984, p 209). Dans son modèle, Maslach (1996, p 16-22) définit le burnout comme «*une incapacité d'adaptation de l'intervenant à un niveau de stress émotionnel continu causé par l'environnement de travail*».

Les recherches des 20 dernières années ont permis de replacer l'expérience de stress individuel dans un contexte organisationnel plus large : la relation entre les personnes et leur travail. Plus précisément, la théorie multidimensionnelle de Maslach (1981) comporte trois dimensions bien identifiées.

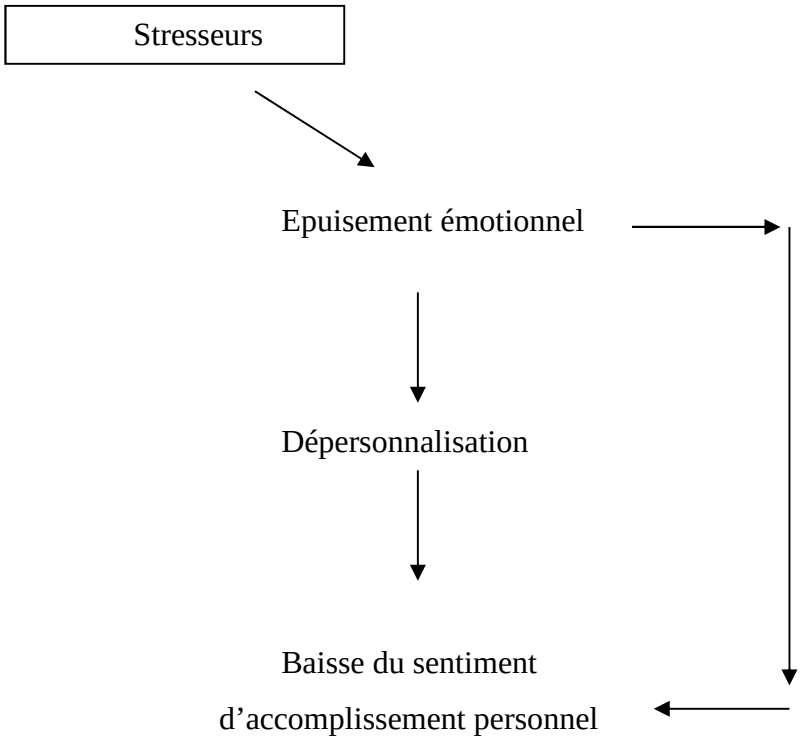


Figure 4 : schéma du burnout (d'après le modèle tridimensionnel du burnout de Maslach et Jackson, 1996)

L'«**épuisement émotionnel** » représente les dimensions de stress individuel, de frustration, de manque de motivation, qui renvoient aux sentiments d'aller au-delà de ce que l'on peut, et de se retrouver vidé de ses ressources émotionnelles et physiques. L'individu n'est plus en mesure d'accompagner autrui, le fait de se lever pour aller au travail devient insupportable.

La « **dépersonnalisation** » renvoie aux dimensions du contexte interpersonnel du burnout : détachement, distance, isolement, cynisme, rejet. Cela se traduit par une réponse négative, impitoyable ou détachée concernant les différents aspects du travail. Ce détachement est souvent accompagné d'une perte d'idéalisme. Le mépris dont l'individu fait preuve à l'égard de ses collègues ou clients est en fait une façon de prendre ses distances vis-à-vis d'autrui.

La «**réduction de l'accomplissement personnel**» fait référence à la dimension d'autoévaluation du burnout, autoévaluation négative ou dévalorisation. Celle-ci englobe les sentiments d'incompétence, manque de réussite et de productivité au travail. L'individu dévalorise ses compétences et son travail, son estime de soi est dangereusement diminuée, il se désinvestit alors de son emploi. Les conséquences sont graves: dépression, accidents pouvant être liés à la fragilité émotionnelle. La personne ne se sent plus du tout à la hauteur.

L'avancée de ce modèle réside dans le fait qu'il n'est pas un modèle unidimensionnel comme certains modèles de stress car il intègre le contexte social d'apparition du trouble.
Cependant, il s'appuie sur la conception du soi et des autres et ne tient pas compte du contexte du lieu de travail.
Après avoir identifié ces trois dimensions du burnout, Maslach développe un outil le MBI (*Maslach Burnout Iventory*) qui permet de mesurer les dimensions du burnout dans les milieux d'accompagnement et de soins. Puis elle crée avec ses collaborateurs une version révisée destinée aux enseignants. Enfin, suite à la multiplication de travaux au sujet de l'épuisement professionnel, une dernière version générale est traduite en plusieurs langues et est actuellement l'outil le plus utilisé dans ce domaine (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).
Le MBI est reconnu comme l'outil de mesure qui a posé les bases de la recherche concernant l'impact des conditions de travail dans la survenue du burnout au sein des professions d'aide. Puis ce trouble s'est inscrit dans un contexte plus large et a touché les individus en étroite relation avec leur travail. Le *Burnout Measure Short* (BMS) sera l'outil de mesure en 10 items permettant de mesurer l'épuisement émotionnel, cœur du burnout, et s'adressant de manière générale à toute population. Lourel, Gueguen et Mouda (2007) procèderont à une évaluation française de l'échelle du burnout de Pines que nous retiendrons dans notre étude. Selon les auteurs, la construction du BMS s'inspire du MBI et met en valeur trois dimensions censées mesurer l'épuisement émotionnel : l'épuisement physique et son corollaire de troubles du sommeil et fatigue, l'épuisement mental lié aux sentiments de désespoir ou d'abandon, l'épuisement émotionnel créant une remise en cause des capacités à affronter les situations courantes.

1.3.4.2. Le modèle transactionnel de Cary Cherniss (1980)

Cette conception initiale du burnout de Cherniss (1980) se définit comme un processus en trois étapes.

La première étape est celle du stress perçu qui provient du déséquilibre entre les exigences du travail et les ressources de l'individu. Ceci conduit à la deuxième étape qui est celle de la tension en réponse émotionnelle à ce déséquilibre, constituée de fatigue physique, d'épuisement émotionnel, de tension et d'anxiété. La troisième étape marque des changements d'attitudes et de comportements.

Pour Cherniss (1980, p 18), le « burnout » est « *un processus dans lequel un professionnel précédemment engagé se désengage de son travail en réponse au stress et à la tension ressentis.* » : modèle restreint car il ne se base que sur des professionnels débutants.

Ce modèle s'appuie sur l'analyse d'observations et d'entretiens réalisés auprès de vingt-sept professionnels qui ont une activité supposant une implication relationnelle forte auprès d'autrui avec des métiers tels qu'avocats, enseignants ou encore infirmières interrogés au cours des deux premières années de leur carrière (Delobbe, Herrbach, Lacaze & Mignonac, 2005).

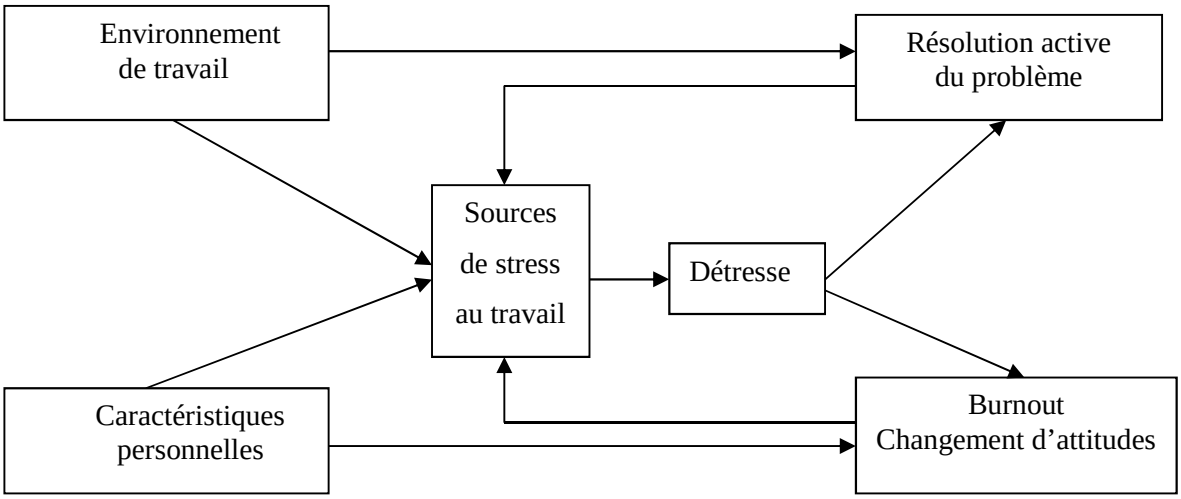


Figure 5 : modèle du burnout de Cherniss (1980, 1993)

Selon Cherniss (1980), on retrouve trois ensembles de variables qui contribuent au développement du burnout.

Les caractéristiques de l'environnement de travail affectent le burnout directement mais aussi indirectement à travers les sources de stress qui sont au nombre de huit : une faible socialisation, une charge de travail élevée, un travail routinier, une étendue limitée des interactions due à la tâche demandée, un manque d'autonomie, un désaccord entre les objectifs institutionnels et les valeurs personnelles du professionnel, un type de leadership et enfin un isolement social.

Les caractéristiques personnelles du professionnel interviennent également dans le processus : l'effet est à la fois direct sur le burnout mais aussi indirect au travers des agents stressants. Ces caractéristiques concernent des facteurs démographiques tels que l'âge et le genre mais aussi des particularités psychosociales au travers des contacts de l'individu et de ses attentes professionnelles. Ces variables vont déterminer l'équilibre entre les liens sociaux et les exigences extra-professionnelles, ce qui permettra ou non l'ajustement aux conditions de travail. Ainsi, des variables telles que des responsabilités familiales trop importantes ou une insuffisance de liens sociaux et affectifs agiront sur le burnout.

Les sources de stress représentent la troisième variable psychosociale : elles proviennent selon Cherniss (1980) du choc entre la réalité du travail de terrain quotidien et les attentes initiales développées par le travailleur relatives à la réalisation de soi, à l'exercice des compétences et au climat professionnel. Cette représentation idéalisée est souvent transmise au cours des programmes de formation.

Pour Cherniss (1980), les différences individuelles vont jouer un rôle important dans les stratégies développées face aux stresseurs. Certaines personnes vont adopter des attitudes et des comportements négatifs alors que d'autres mettront en place des modalités actives pour résoudre les problèmes. C'est ainsi qu'au fil du temps, le burnout va s'installer (Truchot, 2004).

Comme évoqué en titre, « *le modèle de Cherniss stipule trois étapes dans la transaction entre l'individu et son environnement. La première nait du déséquilibre entre exigences de travail et ressources de l'individu et correspond donc au stress perçu. Cela nous amène à la deuxième étape qui prend forme suite à une réponse émotionnelle face à ce déséquilibre s'exprimant sous la forme de fatigue physique, d'épuisement émotionnel et d'anxiété, c'est la tension* » (Truchot, 2004, p 17). « *Enfin, des changements comportementaux tels qu'une complaisance pour ses propres besoins ou des attitudes cyniques et détachées marquent la troisième étape* » (Truchot, 2004, p 17).

Le burnout est un processus dans lequel « *un professionnel précédemment engagé se désengage de son travail en réponse au stress et à la tension ressentie* » (Cherniss, 1980). Selon cet auteur, l'épuisement professionnel est donc un changement négatif des attitudes relatives au travail avec un affaissement des buts et de la responsabilité professionnelle, un détachement émotionnel vis-à-vis des clients et, parallèlement, un plus grand intérêt pour soi-même. On peut dire que ces attitudes négatives s'apparentent à une forme inadaptée de coping.

1.3.4.3. Le modèle d'Alaya Pines (1982, 1993)

Alaya Pines (1982, 1993) définit le « burnout » comme une « *incapacité à trouver une signification existentielle dans son travail* ». Pour être « *consumé* », dit-elle, il faut d'abord avoir été « *enflammé* ». Ce qui signifie que l'individu a d'abord été motivé et impliqué avant de se trouver désillusionné par sa surcharge, ses contraintes et surtout par son impossibilité d'utiliser ses compétences, ce qui le prive de la signification qu'il recherche dans son travail. Les tensions de l'individu proviennent alors de l'écart entre les attentes ou la motivation et la réalité. Les attentes sont situées à un niveau particulier : celui de la quête existentielle.

L'approche présentée par cet auteur est motivationnelle. Selon elle, « *le travail représente pour les individus une quête existentielle et en cas d'échec de celle-ci, le burnout surviendra* ». Pour Pines, ce ne sont pas des stresseurs tels que la surcharge de travail ou les contraintes administratives qui engendrent le burnout à cause d'une entrave à l'utilisation des compétences (cf. modèle de Cherniss), mais bien une raison plus profonde qui est que cela prive l'individu de la signification qu'il recherche dans son travail. Plus un individu est entré avec une forte implication dans une profession, plus grande est la probabilité qu'il soit victime de burnout si les conditions de travail sont défavorables (Delobbe & *al.*, 2005).

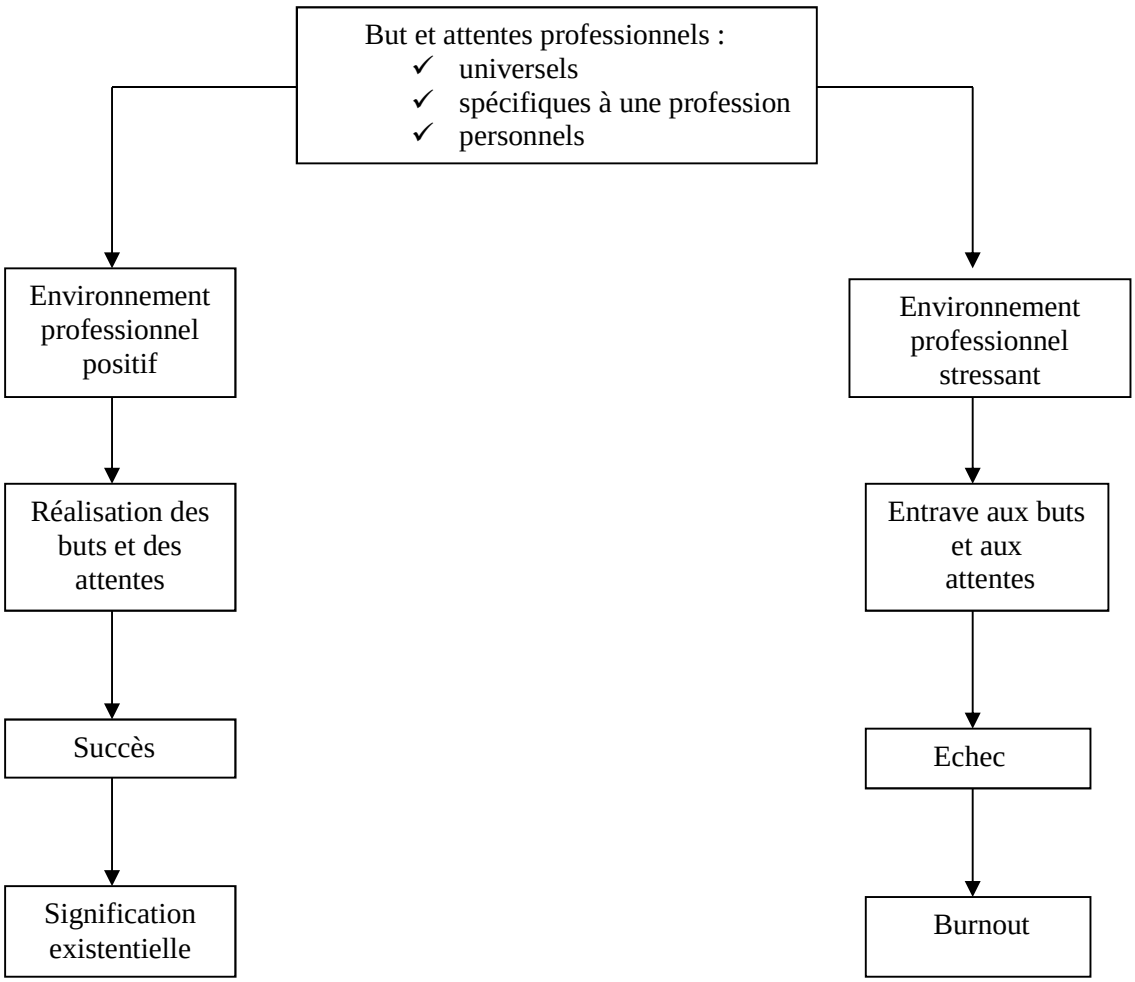


Figure 6 : modèle existentiel du burnout (d'après Pines, 1993)

Dans ce modèle, l'origine des attentes est variée. Dans certains cas, on peut même dire qu'elles sont universelles à la plupart des individus qui entrent dans la vie professionnelle.

Par exemple le fait d'être reconnu socialement ou d'avoir une influence significative sur le lieu de travail. Ces attentes peuvent aussi être spécifiques à des professions, notamment pour celles qui concernent l'aide à la personne (infirmières, travailleurs sociaux) et qui consistent majoritairement à faire quelque chose pour et avec les autres. Évidemment, la motivation de la personne peut aussi être plus personnelle, surtout quand celle-ci s'identifie à un modèle. Cependant, quel que soit l'origine du choix vocationnel, les motivations au travail ne trouveront à se réaliser que dans un contexte convenable. Si les attentes sont satisfaites, alors la boucle positive de feedback se met en place et le travail remplit sa fonction existentielle (voir schéma ci-dessus). Si ce n'est pas le cas, alors c'est le burnout qui finira par apparaître

(Delobbe et *al*., 2005). Ce modèle suppose que seuls les individus fortement motivés seront enclins au burnout. De ce fait, on peut dire que « *les idéalistes travaillent dur parce qu'ils espèrent que leur travail donnera de l'importance à leur vie (…) et donnera un sens à leur existence* » (Pines, 1993, pp 33-52). De plus, « *une personne qui ne possède pas une telle motivation initiale peut ressentir du stress, de l'aliénation, de la dépression, une crise existentielle, mais pas de burnout* » (Pines, 1993). Comme l'écrivent Enzmann, Schaufeli, Janssen et Rozeman (1998), « *par essence, la perspective existentielle du burnout illustre le fait que les buts et les attentes professionnels profondément enracinés jouent un rôle instrumental dans le développement du burnout* ».

1.3.4.4. Le modèle de Bakker, Demerouti, De Boer et Schaufeli (2003)

Le modèle JD-R (« *job demands-resources model* ») de Bakker, Demerouti, De Boer et Schaufeli (2003b) est aussi le modèle « demandes-ressources ».

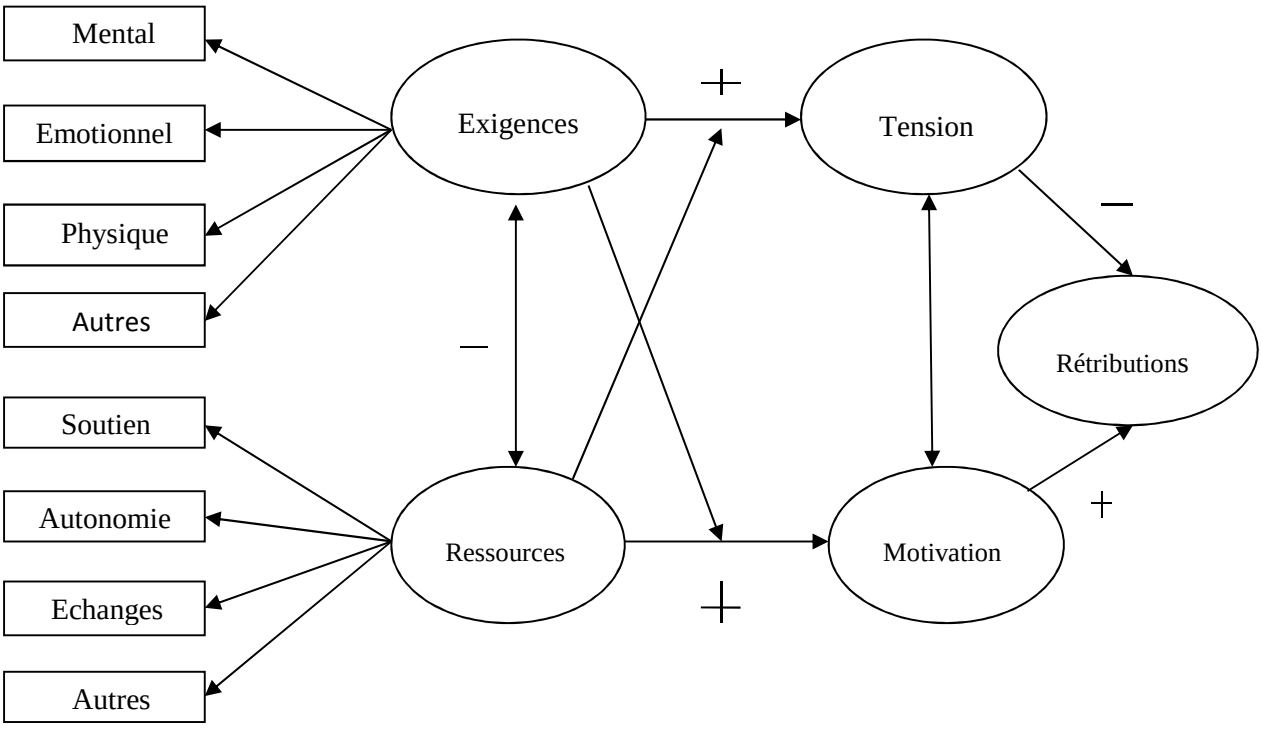


Figure 7 : modèle JD-R de Bakker, Demerouti, De Boer et Schaufeli (2003)

Ce modèle met en parallèle les demandes organisationnelles qui se réfèrent aux caractéristiques du travail et qui requièrent des exigences mentales, émotionnelles et physiques ainsi que les ressources représentées par le soutien, l'autonomie et les échanges. Ce modèle atteste que le bien-être est influencé par ces deux causes spécifiques.

Dans le modèle de Bakker & *al*., (2003) ressort une étude qui a examiné la validité du modèle « demandes-ressources » auprès des employés d'un centre téléphonique afin de rendre compte de l'absentéisme et des intentions de changement. Les résultats de cette étude montrent qu'un niveau élevé d'absentéisme est associé à un niveau de demandes qui excède celui des ressources. Cette profession cumule un niveau fort d'exigences et une faible marge de manœuvre d'après la distinction de Karasek (1979).

Ce modèle heuristique peut être utilisé pour prédire le burnout et l'engagement au travail. Pour eux, les deux facteurs à prendre en considération concernant la santé au travail sont les exigences de travail (demandes) et les ressources. Les exigences de travail ne sont pas forcément négatives, elles deviennent facteur de stress si l'effort demandé est trop important et n'est pas en adéquation avec les capacités de l'employé.

L'engagement au travail a des conséquences positives à des niveaux individuels et organisationnels (Bakker, 2007). Dans l'entreprise, les niveaux d'engagement des employés sont positivement liés aux performances de l'unité de travail. Ils se manifestent par une plus grande vigueur, de l'énergie et une meilleure capacité à faire face aux difficultés (Bakker, 2007).

Dans d'autres approches, ce modèle est utilisé comme variable prédictive du burnout et est perçu comme le pendant positif de l'inefficacité. Les ressources réduisent les exigences de travail, coût physiques et psychologiques associés. Elles sont fonctionnelles dans l'atteinte des objectifs de travail et stimulent un épanouissement personnel, l'apprentissage et le développement de capacités. En général, elles sont négativement corrélées aux exigences. Les caractéristiques de travail évoquent deux processus différents :

- ✓ Les exigences de travail conduisent à un coût psychologique constant et à long terme à l'épuisement. Celui-ci mène alors à des conséquences négatives pour l'organisation comme l'absentéisme et donc une diminution de la performance.
- ✓ Les ressources conduisent à l'engagement et à des comportements positifs vis-à-vis de l'organisation, notamment la motivation.

Les ressources jouent alors un rôle « tampon » entre les exigences de travail et la façon de réagir au stress. De plus, les recherches ont confirmé que les ressources ont en particularité un potentiel motivationnel quand les demandes sont élevées (Bakker, 2007).

Dans la conception de Karasek, les demandes sont de nature quantitative telle que la charge de travail ou la pression du temps, alors que le modèle de Demerouti intègre également les caractéristiques de l'environnement de travail telles que les demandes émotionnelles, les problèmes avec l'équipement de travail ou les changements dans la nature de la tâche.
Les ressources, dans ce modèle, sont de nature physiques, psychologiques, sociales, incluant les aspects organisationnels du travail : contrôle du temps, retour sur la performance, un leader encourageant, des relations de travail de confiance entre collègues, sont des exemples de ressources.
Dans ce modèle, deux formes de conditions de travail peuvent provoquer un processus différent : ce sont des fonctions insuffisamment délimitées ou des demandes trop fortes telles qu'une charge de travail trop importante, qui mènent à l'épuisement des ressources physiques et mentales des employés. Le sentiment d'épuisement est le symptôme majeur ainsi que celui de tension répétitive due au stress (« RSI : *repetitive strain injury* »). Il est intéressant de noter que, dans ce schéma, l'engagement affectif est clairement identifié comme un indicateur d'engagement au niveau de l'organisation, alors que la motivation se réfère plutôt au métier lui-même.
En ce qui nous concerne, nous nous intéressons aux ressources qui sont multiples et sont localisées à différents niveaux : physiques, psychologiques (estime de soi, traits de personnalité, satisfaction des besoins), sociaux (soutien social) et organisationnels (justice organisationnelle, conditions d'organisation du travail).

1.3.4.5. Le Burnout dans la perspective du modèle de Karasek (1979)

Comme l'avance Truchot (2010), jusqu'à présent le burnout a été relativement peu étudié à partir du modèle de Karasek. Toutefois, les données disponibles suggèrent que les trois variables du modèle ont des effets distincts sur chacune des dimensions du burnout.

En général, les résultats montrent que les exigences sont associées à l'épuisement émotionnel. Ce lien a été observé auprès d'infirmières de soins intensifs (De Rijk, Le Blanc & Schaufeli, 1998), d'employés d'hôpitaux et de cliniques (Landsbergis, 1988), et auprès d'échantillons composés par exemple d'infirmières et d'aides infirmières (*nurse'aides*) (De Jonge, Bokkers, Schouten & Helmond, 1996), de médecins et d'infirmières (Escribà-Agüir & Pérez-Hoyos, 2007) ou de professionnels de l'aide variés tels que des travailleurs sociaux, des thérapeutes,

des psychologues, etc. (Rafferty, Ball & Aiken, 2001). Généralement, le lien entre les exigences et l'épuisement émotionnel est plus fort qu'avec les deux autres dimensions du burnout. Dans un paragraphe consacré au métier et aux ressources psychologiques et sociales pour les managers de proximité, Miossec et Clot (2011) montrent que « *le chef occupe une place disproportionnée dans l'activité, …, de toute façon, le chef a dit,…, on a l'impression de subir, c'est comme ça* ».

De fait, en ce qui concerne la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel, les effets du burnout sont beaucoup moins probants.
Par exemple, parmi les études citées ci-dessus, Rafferty *et al.*, (2001), De Rijk *et al.*, (1998), ou De Jonge *et al.*, (1996) ne trouvent aucune association.
Ceci s'explique en partie par le fait que l'épuisement émotionnel est la dimension du burnout la plus sensible à la présence des facteurs de risque (Schaufeli & Enzman, 1998).
Clot (2010) démontre que le « *lean management* » (littéralement, « management sans gras ») recherche la performance par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (productions excessives, attentes, transport et manutentions inutiles, tâches inutiles, stocks, mouvements inutiles des opérateurs, productions défectueuses).
Les cadres doivent « *appréhender les charges cognitives et mentales,…, capacité devant être un critère d'évaluation des aptitudes managériales* ». Il s'agit bien d'un accroissement de la charge pour eux.

La « qualité empêchée » se révèle également être une charge psychologique chez les cadres. En ce qui concerne le contrôle, son effet sur l'épuisement émotionnel est moins bien établi. Il varie d'une étude à l'autre.
Dans la recherche de Landsbergis (1988), les employés d'hôpitaux et de cliniques qui ont une faible latitude décisionnelle (c'est-à-dire autonomie décisionnelle et utilisation des compétences) ont un épuisement émotionnel plus élevé. Dans l'étude de Escribà-Agüir et Pérez-Hoyos (2007) menée dans des services de soins intensifs, le manque de contrôle est associé à un épuisement émotionnel élevé seulement chez les médecins et non chez les infirmières. Il est probable que les caractéristiques du travail des médecins impliquent un plus grand besoin de contrôle comparativement aux infirmières qui évoluent dans un environnement de plus en plus protocolisé (Spector, 1999).
Toutefois, quand les impacts de l'autonomie décisionnelle et de l'utilisation des compétences sont testés séparément, les résultats sont contrastés.

Si Rafferty et *al.,* (2001) trouvent une influence d'une faible utilisation des compétences, Taris, Schreurs et Schaufeli, (1999) ne trouvent pas de lien entre l'utilisation des compétences et l'épuisement émotionnel.
Quant à l'autonomie (*decision authority*), Taris et *al.,* (1999) trouvent qu'elle est associée à l'épuisement émotionnel. Cependant ce résultat n'est répliqué ni dans l'étude de Rafferty et *al.,* (2001), ni dans celle de Rijk et *al.,* (1998). Et dans ces recherches, l'effet du contrôle sur les deux autres dimensions du burnout n'est pas toujours vérifié, notamment quand il est défini comme autonomie décisionnelle.

Dans la recherche européenne EUROTEACH, portant sur 2796 enseignants, répartis dans 13 pays, le contrôle est associé principalement à l'accomplissement personnel (Verhoeven, Maes, Kraaij & Joekes, 2003). Les résultats empiriques montrent également des effets mitigés avec la variable « soutien social » mais celle-ci est moins souvent prise en compte par les chercheurs.

Dans la recherche de Escribà-Agüir et Pérez-Hoyos (2007), auprès de médecins et d'infirmières espagnoles, l'absence de soutien social du supérieur influence l'épuisement émotionnel des deux groupes. En revanche, l'absence de soutien des collègues influence l'épuisement émotionnel des médecins mais pas des infirmières. Dans l'enquête EUROTEACH, le soutien est associé à un plus faible épuisement émotionnel, mais surtout chez les femmes. Truchot (2010) explore cette analyse. Certains auteurs évoquent des artefacts méthodologiques ; par exemple le fait que sont généralement testés des effets linéaires alors que les relations entre les exigences, le contrôle, le soutien d'une part et les effets sur la santé d'autre part seraient en réalité non pas linéaires mais *curvilinéaires* (De Jonge & Kompier, 1997). Truchot explique ce phénomène en posant l'hypothèse qu'un burnout peut être développé lorsque le contrôle est faible mais aussi lorsqu'il est élevé (nombre trop important de décisions à prendre). Autrement dit, trop de latitude décisionnelle pourrait aussi épuiser.

D'autres auteurs évoquent les différences interindividuelles, notamment les facteurs ou les profils de personnalité. De fait, ceux-ci influencent l'évaluation de la situation, c'est-à-dire, ici, des exigences, du contrôle et du soutien. Ils peuvent aussi déterminer l'ajustement de l'individu, les stratégies de faire face qu'il mobilisera face à la situation (Parkes, 1991).

Ainsi, le locus de contrôle (*LOC*) a-t-il été évoqué comme une caractéristique susceptible d'interagir avec les variables du modèle de Karasek (1979).
Schématiquement, certaines personnes croient que ce qui leur arrive (maladie, échec ou réussite, etc.) est dû à leurs capacités, leurs efforts, leur volonté, etc., c'est-à-dire autant de causes liées à elles-mêmes. Ces personnes ont un LOC interne. D'autres, au contraire attribuent ce qui leur arrive à des causes qui leur sont externes, comme, par exemple, la chance, le destin, etc. Ces personnes ont un LOC externe. Face à une situation menaçante, les internes adopteront, par définition, des conduites actives puisqu'ils jugent que ce qui leur arrive dépend d'eux-mêmes. En revanche, les externes qui pensent que la situation ne dépend pas de leur pouvoir, seront moins motivés à agir. Ceux qui ont un LOC interne ont généralement une meilleure santé. Il a donc été avancé que le contrôle ne bénéficierait qu'à ceux qui ont un LOC interne (e.g., Daniels & Guppy, 1994) et que l'effet modérateur du contrôle ne serait effectif que pour ceux-ci. Toutefois, en ce domaine, les résultats ne sont pas toujours cohérents, certaines études ne trouvant au contraire un effet d'interaction qu'avec ceux qui ont un LOC externe (e.g., Parkes, 1991).

Selon Truchot (2010), les recherches basées sur le modèle de Karasek (1979) ne distinguent pas deux facteurs importants : le contrôle perçu et le désir de contrôle. Or, le bien-être au travail dépend aussi de cette dernière variable. De fait, l'absence d'autonomie n'affecte pas ceux qui ont un faible besoin de contrôle (Gaziel, 1989). Chez les infirmières, le besoin d'autonomie a un effet modérateur sur l'épuisement émotionnel uniquement chez celles qui ont un besoin élevé de contrôle (de Jonge et *al.* 1994).

1.3.5. Théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989, 2001)

Cette théorie repose sur l'idée que le stress résulte d'une menace des ressources (par exemple, la menace de perdre son emploi), d'une perte réelle de ressources (telle que la perte d'emploi), ou d'un gain insuffisant de ressources additionnelles, suite à un investissement (tel que l'obtention d'un diplôme, par exemple). Dans un contexte professionnel, l'une de ces trois raisons est susceptible de générer un stress qui peut conduire au « burnout ».

Cette théorie suggère qu'un individu a besoin de certaines ressources organisationnelles ou personnelles pour faire face aux nombreuses demandes dans son milieu de travail (Hobfoll, 1989).
La notion de ressource représente « (…) *les objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies valorisés par l'individu ou servant comme un moyen pour atteindre ces objets, caractéristiques, conditions ou énergies* » (Hobfoll, 1989 : 516 : traduction libre).

De cette définition émerge une typologie, divisant les ressources en deux catégories, soit les ressources externes (matérielles) et internes (intrinsèques) à l'individu.
Parmi les ressources organisationnelles les plus citées, soulevons le soutien social provenant de différentes sources, les opportunités d'amélioration de l'emploi et la participation à la prise de décisions (Lee & Ashforth, 1996). Ces dernières peuvent d'ailleurs être vues comme des ressources intrinsèques, puisqu'elles réfèrent à un sentiment personnel des individus.

Le modèle structurel du « *burnout* » proposé par Maslach, Jackson et Leiter (1996) donne une place importante à la théorie d'Hobfoll (1989) pour expliquer le lien entre le manque de ressources et le « *burnout* ».
L'épuisement surviendrait lorsque ces ressources sont menacées (Lee & Ashforth, 1996), puisqu'elles représentent fondamentalement ce que l'individu valorise, tente d'acquérir et de maintenir (Wright & Hobfoll, 2004).
Plus précisément, la théorie soutient que «b*urnout is most likely to occur in situations where there is an actual resource loss, perceived threat of resource loss, a situation in which one's resources are inadequate to meet work demands, or when the anticipated returns are not obtained on an investment of resources* » (Wright & Hobfoll, 2004, p 390). Donc, une atteinte aux ressources peut conduire un individu aux différentes manifestations du « *burnout* », dont l'épuisement émotionnel (Maslach *et al.* 1996), variable à laquelle nous nous intéressons spécifiquement. Somme toute, il y aurait un lien inverse entre la présence de ces ressources et l'épuisement émotionnel.

D'un point de vue théorique, il semble approprié de considérer la perception de justice organisationnelle comme une ressource intrinsèque intervenant dans le modèle d'Hobfoll (1989).

En effet, la justice constitue une valeur ayant un impact fondamental sur la nature humaine (Folger & Cropanzano, 1998) ; elle est donc importante pour les individus et l'injustice peut avoir un effet sur la santé psychologique.
En ce qui concerne la justice procédurale perçue et la justice interactionnelle perçue, elles sont conceptuellement très proches des exemples de ressources cités précédemment.
D'une part, la justice interactionnelle perçue s'apparente au soutien social provenant du superviseur. D'autre part, la justice procédurale contient les dimensions de « *voice* » et de « *choice* », qui sont comparables au concept de participation à la prise de décision. Ces ressources sont ainsi valorisées par les individus et aident ces derniers à faire face aux demandes du travail. Un manque relatif à celles-ci peut donc mener à l'état d'épuisement émotionnel (Maslach *et al.*, 1996).
En ce qui concerne la justice distributive, elle peut être considérée comme une rétribution anticipée en retour d'un investissement au travail. Lorsqu'un employé n'obtient pas cette rétribution attendue, il est alors plus vulnérable à certains stresseurs et par conséquent, plus susceptible de montrer des signes d'épuisement (Wright & Hobfoll, 2004).

Dans la théorie de la préservation des ressources, la notion de perte apparaît, comme dans la psychologie du deuil, fondamentale. Qu'elle soit effective ou potentielle (menace de perte), elle reste l'élément principal de déclenchement des réactions de stress (Hobfoll, 2001) : « *Stress occurs when resources are lost or threatened* » (Hobfoll, 1998, p 74).
Il s'agira de la perte de son autonomie, de ses capacités réflexives, perte de confiance, perte d'estime de soi.
A travers ce postulat, Hobfoll s'inscrit en résonance avec beaucoup de travaux sur le stress pour lesquels la perte, notamment lorsqu'elle n'est pas souhaitée, est un facteur essentiel de stress psychologique (Aldwin, 1994 ; Horowitz, 1996 ; Lazarus, 1999).

Toutes choses restant égales, la perte de ressources se retrouve, avec des différences sensibles dans la sémantique utilisée et les échelles d'observation mobilisées, dans la psychologie du deuil : « *Le problème du deuil est, par définition, celui du travail psychique imposé par une perte d'objet* », nous dit Bégoin (1994, p 33).
Cette notion de perte d'objet ne doit pas être prise dans un sens trop étroit. Car la perte ne se limite pas à l'objet à proprement parlé ou à sa représentation (objet internalisé). Elle s'étend, selon la nature de l'investissement, au sens (de la vie, etc.), à l'identité ou aux éléments du Soi, au narcissisme (objet investi comme une partie de soi-même ou comme support de

l'amour que le sujet se porte à lui-même), aux rôles, aux liens, supports, soutiens relationnels et sociaux, aux habitudes de vie et de pensée, aux ressources économiques et financières, etc. (cf : Archer, 1999 ; Bacqué, 2002 ; Hanus, 1994 ; Neimeyer, 2001 ; Parkes, 1993, 1996, 2006 ; Weiss, 2008 ; Zech, 2006). Bref elle se rapporte à la perte d'un « *petit bout de soi* » (Allouch, 1995).

Admettant l'hypothèse selon laquelle les événements négatifs provoquent des réponses psycho-émotionnelles plus marquées que les événements positifs et neutres (Taylor, 1991), Hobfoll considère que, en quantités égales, la perte de ressources a un impact négatif plus fort comparativement à l'impact positif de leur gain : « *resource loss is disproportionately more salient thant resource gain* » (Hobfoll, 1998, p 62).
Il écrit plus loin: « *People place more weight on loss than gain and are more motivated to protect against loss than to obtain gain* » (Hobfoll, 1998, p 169).
Il reconnaît toutefois la difficulté à mesurer cette différence d'impact. Il n'en postule pas moins qu'elle est significative (« *significant* »). Il s'appuie en fait sur différents courants théoriques (théorie du stress, théorie du deuil, etc.) pour légitimer cette position.
En fait, dans cette théorie, les pertes sont importantes à deux niveaux. D'une part, les ressources ont une valeur instrumentale pour les personnes. D'autre part, elles possèdent une valeur symbolique qui aide les gens à se définir.

Une autre originalité concerne l'interprétation socio-cognitive de l'évaluation des événements ou des confrontations stressantes.
Pour Hobfoll (1998, p 51), le stress est largement déterminé culturellement « *because many of the major demands placed on people have a social context, and culture is largely a social phenomenon* ». Si les approches cognitives du stress privilégient une évaluation individualisante des enjeux et des capacités d'un sujet à contrôler une confrontation à une situation stressante (ex. Lazarus & Folkman, 1984 ; Lazarus, 1999), Hobfoll (1998) estime donc que cette évaluation doit prendre en compte l'influence du contexte social et culturel pouvant se situer à différents niveaux d'analyse (micro, méso et macro) : « *appraisals are embedded in the social context in which individuals find themselves, and that the idiographic aspects of appraisal are secondary to biological and overlearned automatic processes, on one hand, and socio-cultural processes, on the other hand* » (Hobfoll, 2001, p 341).

Pour cet auteur, la valeur des ressources est profondément enracinée dans des significations sociales qui influenceront la manière dont un acteur social évalue et interprète la portée, pour son bien-être, d'un événement.
Par conséquent, pour Hobfoll (1998, p 45), « *it is (…) necessary to delimit the range of resources to be resources that are valued by a broad class of individuals and that are seen as highly salient for people in general as well as the self* ».

En d'autres termes, les opérations perceptivo-cognitives d'évaluation des pertes et des gains apparaissent étroitement liées à des représentations sociales, c'est-à-dire à des formes de connaissance socialement élaborées et partagées par des groupes sociaux donnés, concourant à la construction d'une réalité commune à ces ensembles sociaux (Jodelet, 1989) : « *Cultures will nevertheless foster certain resources in preference to others. Resource priorities emerge that reflect the sociocultural fabric as it exists (…) social context creates and preserves the particular combination of resources that will serve individuals and groups' goal attainment* » (Hobfoll, 1998, p 47-48). Ce sont donc les structures sociales qui délimitent les circonstances et agissent comme des facteurs de stress, « *because they create the conditions within which acquisition, protection, and maintenance of socially linked resources operate* » (Hobfoll, 1998, p 49).

Initialement basée sur des recherches dans le champ de la psychologie communautaire (*community psychology*) et des situations de stress post-traumatiques (guerres, catastrophes naturelles), cette théorie s'affirme, depuis le milieu des années 90, comme un cadre conceptuel de référence dans les recherches sur le *burnout* et le stress au travail (Hobfoll & Freedy, 1993 ; Hobfoll, 2001 ; Lee & Ashforth, 1996 ; Ito & Brotheridge, 2003 ; Truchot, 2004 ; Wright & Hobfoll, 2004).
En réalité, la théorie d'Hobfoll est particulièrement utile pour comprendre comment les individus en arrivent à un épuisement professionnel. En effet, une vaste littérature a largement montré que la perte de confiance, la perte d'autonomie, le sentiment d'incompétence, l'épuisement s'accompagnent d'une perte massive de ressources, dont l'expression métaphorique tout à fait parlante de Linhart (2002), « *la perte de soi* », traduit bien le périmètre et l'amplitude.

Sur le plan clinique, le burnout est difficile à diagnostiquer. Les médecins généralistes renvoient bien souvent leurs patients vers les psychiatres car les symptômes physiques,

psychologiques, émotionnels et comportementaux peuvent s'apparenter à ceux de la dépression.

Des approches plus cliniques existent pour définir le burnout. Le Dr Grantham (1985) définit le burnout comme « *un trouble d'adaptation, avec inhibition au travail* », tel que décrit dans le DSM III. (309.23). La classification usuelle du DSM ou CIM ne contient pas de diagnostic de burnout pathologique, contrairement au traumatisme psychologique (Trouble de Stress Post-Traumatique).

Boudoukha (2009) propose deux conceptions du burnout : un burnout qui serait aisément mesurable avec le MBI et un burnout psychopathologique.

Le burnout est alors « *considéré comme une souffrance psychique consécutive de stress relationnels pathogènes pour lesquels le sujet n'a aucun coping disponible, lui donnant l'impression d'être emprisonné, piégé, enfermé dans cette relation* » (Boudoukha, 2009, p24).

Boudoukha (2009) décrit trois dimensions, émotionnelle, relationnelle et cognitive qui ne sont pas répertoriées dans la liste des maladies mentales.

A défaut de pouvoir établir un diagnostic précis de burnout, les chercheurs l'ont finalement considéré comme un trouble de l'adaptation dont les critères selon l'APA (2003) sont majoritairement des symptômes dans les domaines émotionnels et comportementaux, avec souffrance et altération du fonctionnement social.

Boudoukha (2009), dans ses travaux, rapproche également le burnout au trouble de stress post-traumatique (PTSD) et ses conséquences, tous deux étant caractérisés par une souffrance mentale, suite à un stress chronique ou traumatique. Il évoque un « *tableau clinique comorbide* » (p 75) dont les paramètres sont le stress, l'anxiété généralisée, la détresse. Il a établi un schéma illustrant les troubles conjoints de burnout et de stress post-traumatique, postulant qu'un individu souffrant de burnout pathologique pourrait « susciter » l'agression et qu'inversement, un individu souffrant de stress post-traumatique (avec des symptômes tels que l'évitement, l'intrusion et l'hyperréactivité) pourrait subir une augmentation de l'épuisement émotionnel, éprouver un désinvestissement et un sentiment d'inefficacité.

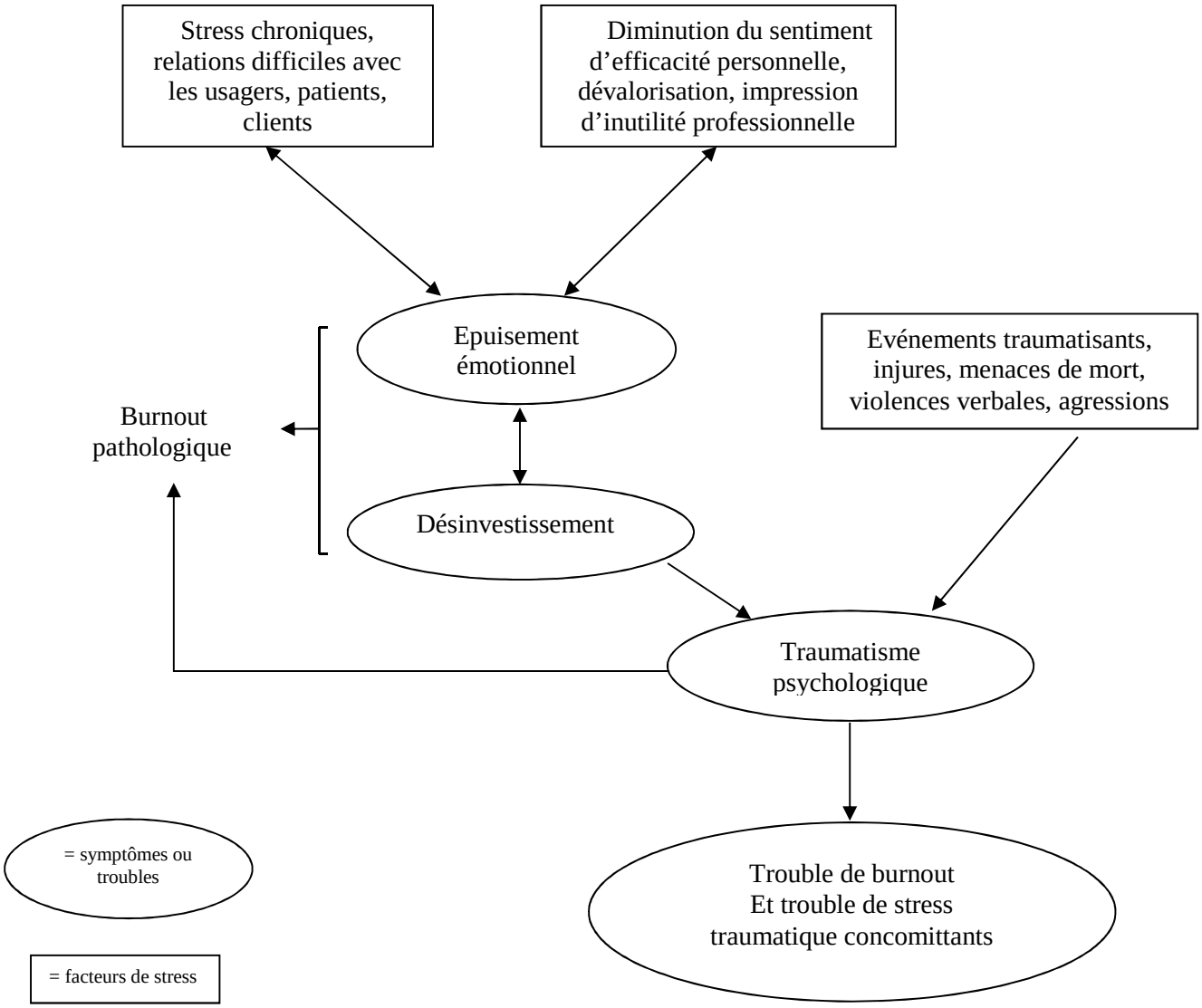


Figure 8 : développement progressif : burnout pathologique, PTSD et troubles de burnout et de stress post-traumatique (Boudoukha, 2009, p 81)

Stress chronique ou événement traumatisant vont induire des troubles de burnout caractérisés par des déficiences émotionnelles et comportementales associées à un état de souffrance.

Un stress persistant ou un événement traumatique vont générer dans tous les cas un traumatisme psychologique ayant des conséquences sur les plans émotionnel, cognitif et comportemental.

De même, les inducteurs liés au travail tels que la charge de travail et la latitude décisionnelle, la justice organisationnelle, associés à certains facteurs de personnalité peuvent être sources de stress chronique et mener aux troubles de burnout. Nous allons les décrire dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 2 : LES INDUCTEURS LIES AU TRAVAIL, ORGANISATIONNELS ET PERSONNELS

Au vu des concepts définis précédemment, intéressons-nous aux variables susceptibles d'influencer la santé au travail et le burnout : celles qui sont liées au travail, celles qui relèvent de la justice organisationnelle, celles qui se rattachent à la personnalité, à l'estime de soi et aux valeurs.
Le soutien social et les besoins fondamentaux seront également étudiés.

2.1. Les inducteurs liés au travail

2.1.1. La charge de travail

Selon Leplat (1997), « *le travail est une activité et la charge de travail représente ce que coûte cette activité à celui qui la pratique* ».
Classiquement, on distingue deux types de surcharges de travail, la surcharge quantitative et la surcharge qualitative.
Premièrement, la surcharge quantitative se traduit par la somme de travail à effectuer et le cadre temporel dans lequel il doit être réalisé. Travailler sous pression temporelle, avoir trop de tâches à réaliser, devoir exécuter des tâches très variées et dans un temps réduit, suivre un grand nombre de clients ou de patients sont des exemples classiques de surcharge.
Deuxièmement, il y a apparition d'une surcharge qualitative lorsque les employés estiment ne pas posséder les capacités pour réaliser de façon satisfaisante les tâches qui leur sont confiées, lorsque ce qui est attendu d'eux dépasse leurs compétences, indépendamment du temps dont ils disposent.
La sous-charge qualitative se rencontre quand l'individu ne peut utiliser ses compétences ni en développer de nouvelles. Par exemple, une des sources de sous-charge de travail potentielle est le fait que de plus en plus les individus sont surdiplômés, surqualifiés par rapport aux emplois qu'ils occupent. Lorsque l'emploi ne permet pas d'exercer ses

compétences, on parle encore d'insuffisance de rôle. Une surcharge de travail, qu'elle soit quantitative ou qualitative, peut avoir des conséquences néfastes sur la santé.
En ce qui concerne la surcharge quantitative, la recherche entreprise par la fondation européenne (1996), concernant l'amélioration des conditions de travail, montre que les problèmes de santé, en particulier le stress et le mal de dos, augmentent avec le nombre d'heures travaillées. De plus, la surcharge quantitative est la source la plus importante d'épuisement émotionnel chez les employés d'industries technologiques (Moore, 2000). En effet, le burnout, notamment sa dimension «épuisement émotionnel» est corrélé avec la charge (lourdeur des horaires) (Greenglass, Ronald & Moore 2003 ; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001).

Au niveau de la charge qualitative, être confronté à la douleur, aux plaintes des clients, à leur agressivité ou à leur passivité, recevoir des feed-back négatifs de leur part sont autant de facettes qui contribuent à l'émergence du burnout (Burke & Richardsen, 1993).

En fait, bien que les stresseurs soient nombreux et diversifiés au niveau de la charge de travail, Karasek (1979) a identifié deux dimensions essentielles qui sous-tendent les facteurs qui influent sur la santé. La première, « *les exigences psychologiques* » (*jobs demands)* englobe les charges corrélatives à la réalisation des activités : devoir travailler vite, faire face à des tâches complexes, imprévues, avoir des rôles contradictoires.
La seconde, la *latitude décisionnelle*, représente la possibilité d'exercer un contrôle sur son activité.

2.1.2. La latitude décisionnelle

La latitude décisionnelle recouvre d'une part le contrôle que l'on a sur son travail (la plus ou moins grande autonomie dont le salarié dispose dans l'organisation des tâches et la participation aux décisions) et d'autre part, l'utilisation de ses compétences (possibilité d'utiliser ses qualifications, capacité à développer de nouvelles compétences). La notion de latitude décisionnelle renvoie aux possibilités de maîtriser l'organisation de son travail et de faire appel à ses compétences (Karasek, 1979). Les femmes déclarent disposer d'une latitude décisionnelle plus faible que les hommes. Parmi les cadres, les femmes disent disposer d'une

marge de manoeuvre moins importante que les hommes, manifestement parce qu'elles occupent en moyenne un poste à moindre responsabilité (DARES, 2008).

La notion de latitude décisionnelle doit sa renommée au modèle de Karasek (1979) qui comprend également la demande psychologique.

Ce modèle, d'origine nord-américaine, proposé au début des années 1980, est essentiellement utilisé dans les études épidémiologiques sur le stress au travail.

L'intérêt est de proposer une explication du stress au travail, en croisant deux types de facteurs associés à plus ou moins au stress : la demande psychologique (associée aux contraintes liées à l'exécution de la tâche (quantité, complexité, contraintes de temps, etc.). Elle fait référence à la charge de travail, aux sollicitations cognitives et au temps disponible pour réaliser les tâches à accomplir, et la latitude décisionnelle, que nous avons définie ci-dessus.

Le croisement de ces deux caractéristiques permet de définir quatre types de situations de travail. (cf figure 2)

Un salarié qui reçoit une forte demande psychologique mais a une grande latitude décisionnelle est un sujet en situation de travail «actif» ; celui qui a une faible demande psychologique et une faible latitude décisionnelle est en «travail passif » ; un salarié qui a une demande psychologique faible et une latitude décisionnelle forte est en « travail détendu ». Enfin, celui qui se trouve en situation de forte demande psychologique et de faible latitude décisionnelle est en situation de travail « tendu ». Ce dernier est considéré comme le profil le plus à risques. En effet, une situation de travail caractérisée par la conjonction d'une demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible augmente la probabilité de développer des troubles de santé physique ou mentale (insomnies, dépression, problèmes cardio-vasculaires etc.).

D'après Karasek (1979), la détérioration de la santé au travail n'est pas directement fonction de l'accroissement des exigences. Tout dépendra du degré de contrôle que l'individu exerce sur son activité, autrement dit sa latitude de décision. Si des exigences élevées sont stressantes, c'est parce qu'elles créent de l'anxiété à propos de la réalisation des tâches et à cause des conséquences d'un travail inachevé dans les délais. La question du délai est très importante. La rationalisation signifie en ce sens « obtenir plus en un temps plus bref », et à moindre coût (Weber, 1971). « *La transgression des normes temporelles fait l'objet, dans la société moderne, de lourdes sanctions, l'ignorance des délais, des deadlines et des impératifs de vitesse mène, aujourd'hui plus que jamais, à l'exclusion sociale* (Rosa, 2010). « *Cette anxiété peut être considérablement diminuée si le travailleur possède du contrôle sur la*

situation, c'est-à-dire s'il a le pouvoir de prendre des décisions et d'exercer une large palette de compétences» (Truchot, 2004). Ce modèle comme nous explique Truchot, comporte deux hypothèses majeures :

L'hypothèse « tension » prévoit que des exigences élevées combinées à un faible contrôle produisent une tension élevée et donc un stress intense nocif à la santé.

Une seconde hypothèse prédit que des situations d'exigences élevées, couplées à un contrôle lui-même élevé, permettent non seulement de minimiser la tension, mais suscitent un bon développement personnel, une participation sociale active, une motivation élevée et un apprentissage effectif.

Ce modèle « de la tension au travail » (*Job Strain Model*) que l'on nomme encore le modèle « exigences-contrôle » (*Job demand-Control Model*) se révèle être l'un des plus influents dans le domaine du stress au travail.

Par la suite, une troisième dimension, que nous traiterons également, a été introduite dans le modèle de Karasek (1979) : le soutien social au travail (soutien socio émotionnel et technique) de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, qui module le déséquilibre (demande psychologique/latitude décisionnelle).

Il s'agit du « *social support* » de Karasek et Theorell (1990). En effet, une situation combinant une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (« travail surchargé ») sera mieux supportée si la personne est soutenue par (ou peut compter sur) son entourage professionnel (par exemple, son supérieur hiérarchique). Précisons que ce soutien social peut être de nature technique mais également émotionnel. Le précédent modèle a évolué vers le modèle « exigences-contrôle-soutien » (*Job-Demands-Control-Support* Model) (Johnson & Hall, 1988)

Si le soutien est disponible dans l'organisation, les individus ont moins besoin d'énergie adaptative pour faire face aux exigences élevées dans les situations de faible contrôle (Payne & Fletcher, 1983). Le soutien doit avoir un effet modérateur sur les tensions ressenties dans les situations stressantes, par exemple en aidant à redéfinir le problème et à trouver une solution (Cohen & Wills, 1985).

Comme l'explique Truchot, (2010), les recherches inspirées par le modèle « exigences-contrôle-soutien », à l'instar de celles inspirées par le modèle initial « exigences-contrôle » ont été guidées par deux hypothèses principales : l'hypothèse « isolement-tension » stipule

que les situations de travail caractérisées par des exigences élevées, un faible contrôle et un faible support sont les plus nuisibles à la santé. L'hypothèse « tampon » prédit que le contrôle et le support social modèrent les effets négatifs que des exigences élevées peuvent avoir sur la santé.

Toutefois les études montrent que c'est surtout l'absence de contrôle que la personne pense avoir sur sa situation qui est très important dans l'apparition d'un état de stress. Sur ce point, El Akremi, Guerrero et Neveu (2006), pour les études réalisées sur le stress professionnel montrent qu'il dépend de plusieurs dimensions. Il inclut l'absence de contrôle perçu de son travail (contenu, rythme, absence de participation aux décisions). Le burnout étant lié à un stress chronique, cela nous conforte sur la légitimité de cette variable dans notre modèle.

Ces analyses sont toujours d'actualité, comme en atteste « le Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psycho-sociaux au travail » (Nasse & Lègeron, 2008).

En effet, comme l'indique le rapport (p 37-38) : « *Pour le Bureau International du Travail, les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress)». Quant au National Institute for Occupational Safety and Health américain (NIOSH), il souligne que d'une manière générale, les actions pour réduire le stress au travail doivent être prioritairement orientées vers des changements organisationnels pour améliorer les conditions de travail. Cependant, même les efforts les plus consciencieux pour améliorer les conditions de travail n'élimineront probablement pas le stress pour tous les travailleurs. Aussi, une combinaison de changement organisationnel et d'aide apportée aux individus est souvent l'approche la plus efficace pour réduire le stress au travail. Dans l'accord cadre européen d'octobre 2004, il est indiqué, de la même façon, que prévenir, éliminer ou réduire les problèmes de stress au travail peut inclure diverses mesures. Ces mesures peuvent être collectives, individuelles ou les deux à la fois.*

La prévention primaire *a pour objectif l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu du travail en agissant directement sur les facteurs pour réduire leurs impacts négatifs sur l'individu. Il s'agit d'intervenir sur les causes des risques psychosociaux plutôt que sur leurs conséquences. Ces actions varient en fonction des facteurs de stress détectés : surcharge de travail, insuffisante marge de manoeuvre pour faire face à la demande, pression sur des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, manque de soutien du management ou des collègues, insuffisante reconnaissance du travail, définition des tâches*

imprécise diluant les responsabilités, etc. Les actions de prévention primaire viseront donc différents objectifs : répartir plus justement la charge de travail en fonction des effectifs, du temps de travail et des compétences ; redéfinir les responsabilités de chacun ; revoir les méthodes d'évaluation des performances individuelles ou collectives et les modalités de reconnaissance du travail.

***Les programmes de prévention secondaire** ont pour but d'aider les individus à gérer plus efficacement les exigences et contraintes du travail en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress ou en renforçant leur résistance au stress en soulageant les symptômes associés au stress. Ces actions peuvent prendre plusieurs aspects : la formation des individus à développer des compétences spécifiques à mieux gérer divers types de situations de stress (gestion du temps, des conflits, de l'agressivité, développement de l'intelligence émotionnelle, restructuration cognitive etc.) ou à développer des capacités psychologiques (contrôle des émotions, attitudes mentales efficaces) ; la possibilité de pratiques de relaxation, d'exercices physiques ou de la sieste au sein de l'entreprise ; l'amélioration de l'hygiène de vie afin d'accroître la résistance de l'organisme au stress (activités sportives, éducation nutritionnelle, programme d'aide au sevrage tabagique ou alcoolique, etc.) ; l'instauration d'espaces de dialogue au sein de l'entreprise et la mise en place de procédures de médiation pour intervenir précocement lors de situations difficiles ; l'aide apportée aux salariés pour faire face à diverses contraintes de la vie personnelle (crèches, conciergerie, etc.).*

***Les interventions au niveau tertiaire** ont pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de stress ou de santé mentale au travail (assistance psychologique, numéro d'appel d'aide et de soutien aux salariés, consultations spécialisées, etc.).*

Cette hiérarchisation des actions de prévention et de lutte contre le stress (primaires, secondaires et tertiaires) doit être la règle en terme de recommandations générales, même s'il appartient aux entreprises de définir, à chacun de ces trois niveaux, les types d'actions susceptibles d'être réalisées et les plus pertinentes au vu de leur problématique spécifique. Toutes ces actions doivent s'inscrire dans une perspective de mise en place de « bonnes pratiques » de lutte contre le stress professionnel. »

2.2. Le soutien social : une ressource psychosociale

Le soutien social perçu : il peut être défini comme « *l'impact subjectif de l'aide apportée par l'entourage d'un individu et la mesure dans laquelle celui-ci estime que ses besoins et ses attentes sont satisfaits* » (Procidano & Heller, 1983).

Le soutien social peut être défini selon deux axes théoriques. Le premier axe considère le soutien social comme «ressources fournies par les autres» (Cohen & Syme, 1985), «assistance pour faire face» (Thoits, 1986), échange de ressources «perçues comme destinées à accroître le bien-être» (Shumaker & Brownell, 1984), «informations qui persuadent les personnes que d'autres se soucient d'elles, les respectent, les valorisent et qu'elles font partie d'un réseau de communication et de support mutuel» (Cobb, 1976).
D'autres estiment que le soutien social correspond à l'importance du réseau relationnel d'un individu, ce qu'on appelle l'intégration sociale (Berkman & Syme, 1979). Le soutien concret ou seulement perçu, aide matérielle, affective, informationnelle, sont diverses manifestations possibles du soutien social.

Selon Bruchon-Schweitzer (2002, p 329), « *le soutien social comprend au moins trois notions différentes : le réseau social (social network) que l'on dénomme aussi intégration sociale, le soutien social perçu (perceived social support) et le soutien social reçu (functional social support)* ».

Le réseau social, pour les sociologues et les épidémiologistes, ce serait le « *nombre de relations sociales qu'un individu a établies avec autrui, la fréquence des contacts sociaux effectifs avec ces personnes et l'intensité (ou la force) de ces liens* » (Barrera, 1986).
Il est intéressant de constater que cette notion décrit le degré relatif d'intégration sociale ou d'isolement d'un individu.
Divers aspects du réseau social se sont révélés associés à la santé physique et mentale. En général, la solitude est un facteur de morbidité et de mortalité, alors qu'un lien social stable est un facteur de protection. Les liens sociaux ne suffisent pas ; il faut que les relations soient bénéfiques et pour cela, c'est une relation intime qu'il faut instaurer, celle qui permet de se confier à «un autre significatif » (partenaire, parent, ami) afin qu'elle soit protectrice contre les effets de l'adversité (Cohen & Wills, 1985).

Le soutien social a des effets bénéfiques sur la santé physique et mentale en ce qu'il atténue le stress perçu ; les effets bénéfiques directs du soutien social organisationnel sont partie intégrante du modèle « *Demand-Control* » de Karasek (1979).
Le soutien social joue surtout un rôle modérateur vis-à-vis du stress perçu qu'il atténue et du contrôle perçu qu'il renforce (Hobfoll *et al.*, 1988). Le soutien social permet à l'individu d'élaborer des stratégies de coping, en réaction au stress, centrées sur le problème (Kessler & Magee, 1994 ; Terry, Longe & Callan, 1995 ; Valentiner, Holahan & Moss, 1994). Le soutien social réduit l'affectivité négative et augmente le fonctionnement de divers systèmes physiologiques (Thoits, 1995).
Il existe différentes formes et fonctions du soutien social. Elles se distinguent selon qu'elles sont synonymes d'intégration sociale, de relations satisfaisantes, de soutien perçu et de soutien effectif (Buunk, Collins, Taylor, Van Yperen & Dakof, 1990; Winnubst, Buunk & Marcelissen, 1988).

2.2.1. Le soutien comme intégration sociale

Le soutien est à considérer ici d'un point de vue quantitatif. Il prend en compte la somme des relations, des attaches de l'individu. Les chercheurs utilisent des indicateurs tels que l'appartenance de groupe, le nombre d'amis (Berkman & Syme, 1979). Ce type de soutien est facile à mesurer de par son caractère objectif.
Etre en relation avec de nombreuses personnes augmente le soutien et par conséquent le bien-être. Le soutien comme intégration sociale peut être représenté par le «rôle» de l'individu (être un ami, un père, un chef) (House, Landis & Umberson, 1988; Thoits, 1986)

2.2.2. Le soutien comme relations satisfaisantes

Une autre forme de soutien est «la qualité subjective ressentie des relations sociales de la personne» (Winnubst, Buunk, Marcelissen 1988). Ce n'est pas le nombre de relations ou d'attaches qui est envisagé mais la satisfaction qu'elles procurent, en d'autres termes la stabilité et la qualité des relations ont plus d'importance que leur quantité.

2.2.3. Le soutien social perçu

Percevoir que son entourage apporte appui, assistance, qu'il est disponible en cas de besoin est une autre forme du soutien. La perception du soutien est considérée ici à la fois comme étant pratique (fournir de l'assistance), émotionnel (remonter le moral) et informationnel (donner des informations utiles).

Le soutien social perçu peut être défini comme « *l'impact subjectif de l'aide apportée par l'entourage d'un individu et la mesure dans laquelle celui-ci estime que ses besoins et ses attentes sont satisfaits* » (Procidano *et al*., 1983).

Il s'agit d'une transaction entre l'individu et son environnement, telle qu'elle est perçue par l'intéressé.

Bruchon distingue deux aspects : la disponibilité et la satisfaction.

Selon Cohen et Wills (1985), c'est précisément le fait d'être convaincu que certaines personnes peuvent nous aider qui atténue l'impact délétère d'un événement stressant. Du point de vue de la satisfaction, cette notion est souvent considérée comme l'aspect qualitatif du soutien social. Gentry et Kobasa (1984) définissent la satisfaction vis-à-vis du soutien comme une « *ressource psychologique, qui correspond à la perception qu'a un individu de la qualité de ses relations interpersonnelles* ». Ce n'est pas le nombre de connexions sociales qui serait protecteur, mais le fait que parmi ces relations, certaines soient suffisamment intimes pour permettre compréhension, empathie et confidences dans les moments les plus difficiles (Hobfoll, 1988).

Le soutien social perçu est un processus cohérent avec la conception transactionnelle du stress de Lazarus et Folkman (1984) car il implique l'évaluation relative des exigences de la situation et des ressources sociales disponibles. Un soutien social n'est satisfaisant que si le sujet évalue ce qu'il reçoit ou pense recevoir comme « *adéquat par rapport à ses attentes et à ses besoins* » (Sarason, Levine, Basham & Sarason, 1983).

2.2.4. Le soutien effectif

Cette approche envisage le soutien effectivement reçu. Les conceptions les plus courantes (Cohen & Wills, 1985) distinguent le soutien instrumental (fournir une aide matérielle), le soutien informationnel (donner des conseils), le soutien émotionnel ou d'estime (valoriser

l'autre, lui montrer qu'il est accepté). Le soutien effectif a un effet positif en aidant à trouver une solution, en modifiant la nature du problème, en permettant de réduire l'anxiété.

Concernant ce type de soutien, Maslach (1976) écrit que «*Beaucoup de gens que j'ai observés demandaient avis et réconfort aux autres membres du personnel lorsqu'ils se sont sortis d'une situation difficile. Un tel soutien social adoucissait la tension et la souffrance, favorisait une prise de distance face à la situation et aidait à neutraliser les émotions*».
Hélas, très peu de travaux ont mesuré le soutien effectif et les outils de mesure sont limités et décevants.

2.2.5. Liens entre le soutien social et le burnout

Au niveau quantitatif (intégration sociale), le nombre de relations ou l'opportunité de jouer des rôles importants est a priori primordial dans le contexte du travail. L'entourage peut conseiller, créer un sentiment d'appartenance communautaire, d'efficacité collective, représenter des modèles à suivre, etc... Ainsi, les personnes vivant en couple ont un burnout plus faible que celles vivant seules. Ce phénomène a été vérifié pour l'épuisement émotionnel auprès de médecins (Truchot, 2001), de professionnels de services sociaux (Maslach & Jackson, 1982), pour l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation auprès d'enseignants (Gold, 1985).
En ce qui concerne le soutien comme relations satisfaisantes, les recherches sur l'influence du climat organisationnel s'intéressent à ce mode de soutien. Là où le personnel est engagé dans son travail, où les relations entre collègues sont encouragées, et où celles avec les supérieurs apportent un support, le burnout est faible (Savicki & Cooley, 1987).
Inversement, quand l'institution demande l'adhésion des employés à travers des méthodes qui restreignent leur latitude de décision, le burnout est élevé. Dans leur méta-analyse, Lee et Ashforth (1996) ont conclu que percevoir les renforcements comme indépendants des performances est lié à l'épuisement.
Le troisième type de soutien (le soutien social perçu), pour Buunk (1990) modère le burnout à travers un processus d'inoculation sociale. Les individus qui perçoivent un soutien disponible sont davantage immunisés face aux stresseurs. Ils les évaluent ou les redéfinissent comme moins menaçants. Ce mode de soutien est très souvent pris en compte dans les recherches sur le burnout (Truchot, 2004).

Greenglass, Burke et Konarski (1997), dans une étude menée auprès de huit cent trente-trois enseignants, mesurent, entre autres, l'impact de deux stresseurs occupationnels (le conflit et l'ambiguïté de rôle d'une part, les interférences bureaucratiques d'autre part) et du soutien social du supérieur hiérarchique et des collègues sur le burnout. Les résultats indiquent que la perception du soutien des collègues conduit à une plus faible dépersonnalisation et à un plus grand accomplissement personnel. Inversement, Pierce et Molloy (1990) montrent que les enseignants avec un degré élevé de burnout perçoivent moins de soutien de la part de leur environnement scolaire.

Les organisations sont principalement concentrées sur la productivité et les bénéfices. Cette attitude tend à fragmenter les relations entre les professionnels et affecte l'esprit d'équipe .Or, plus les liens sociaux se désintègrent, plus la solitude sévit, plus la démotivation croît et plus la productivité diminue.

Dans leur ouvrage consacré au soutien social, Eisenberger et Stinglhamber (2011) démontrent que « *des employés qui reçoivent du soutien au sein de leur organisation, sont motivés pour diriger leurs efforts en faveur de l'organisation et dans des conduites d'aide* » (2011, p 59). Les auteurs stipulent également que « *les fondements théoriques du soutien social mettent en œuvre plusieurs processus influant sur le bien-être des employés, une orientation favorable envers l'organisation et le travail ainsi que des comportements qui aident l'organisation* » (2011, p 60).

Dans le même ordre d'idées, Kinnunen, Feldt et Mäkikangas (2008) ont montré que le soutien social perçu augmente l'engagement et donc les sentiments de maîtrise du travail et la motivation. Il est également mentionné par les auteurs, que le soutien social perçu, augmente le sentiment de confiance interpersonnelle.

De même, Schuster (2010) a montré, auprès d'une population de 2300 employés de banque en Allemagne, que quatre variables pouvaient agir sur le burnout : le soutien social, le soutien organisationnel, l'efficacité au travail, le style de coping (*social support, organizational support, occupationnal self-efficacy and a proactive coping style)*. Les résultats ont montré que le soutien social, en termes d'appréciation perçue et respect de la part de la hiérarchie a une influence prédominante sur le développement du burnout.

Dans une méta analyse sur les rapports entre le soutien social et le burnout, Halbesleben (2006) rapporte que le soutien social, de par sa relation directe aux exigences du travail, est

associé directement à l'épuisement professionnel. Malheureusement, l'étude n'a pas permis de vérifier quel type de soutien influençait directement l'épuisement (émotionnel, instrumental, informationnel).

Dans une étude auprès de 80 cadres Australiens, Mutkins, Brown et Thorsteinsson (2011) ont vérifié qu'un soutien social élevé en nombre et satisfaction permettait d'atténuer les effets du stress et l'épuisement émotionnel. « ***Social support*** *satisfaction, but not* ***social support*** *number or organisational* ***support****, moderated between high psychological stress to less emotional exhaustion*".

Le soutien social comme intégration social, comme relations satisfaisantes, le soutien social perçu ou effectif, est une ressource matérielle, affective ou psychologique fondamentale pour l'individu et constitue une source de bien-être. Non seulement il permet l'entraide mais il favorise le sentiment d'appartenance et de reconnaissance du travail accompli.

2.3. Les inducteurs organisationnels

2.3.1. Le management organisationnel

Comme nous venons de le décrire, la souffrance au travail constitue un enjeu de taille pour notre société. Il nous faut donc, dans cette partie, tenter de comprendre cette détresse induite par les nouvelles organisations du travail qu'impose la mondialisation.

Coutrot (1998), cité par Chaudat et Muller (2011) « *résume de manière critique que le régime néo-libéral se caractérise par le concept paradoxal de coopération forcée. Les dirigeants d'entreprise y sont soumis à une pression extrême des marchés financiers mondialisés. Cette pression est répercutée sur les salariés…Les organisations par projets, les équipes autonomes imposent aux salariés une mobilité interne extrême, qui limite les possibilités d'émergence de collectifs de travail stables*».

Ce management induit des comportements spécifiques chez les cadres.

« *Les qualités et les comportements requis dans le travail en entreprise vont au-delà des strictes compétences professionnelles : ils impliquent désormais des comportements qui relevaient antérieurement de la sphère privée et de la liberté personnelle. La notion confuse de « savoir-être » induit une approche psychologisante et moralisante en termes de bons*

comportements qui permet les manipulations les plus grossières» (Le Goff, 2003, pp 151-153*)*.
Ces auteurs montrent qu'il est opportun d'analyser le fonctionnement des organisations et de revenir sur celui du passé.

Le management ordonne et définit les multiples aspects complémentaires et contradictoires de la réalité des organisations auxquelles il s'incorpore.
En dehors de la maîtrise des aspects techniques, commerciaux et financiers, le management repose sur la maîtrise des aspects humains et structurels des organisations.
L'organisation regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre des buts communs. Le management en est l'organe moteur.
Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place. L'accent a été mis successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche. Sur les rapports entre l'homme, les conditions physiques et administratives de son travail tout d'abord. Puis sur les relations des hommes au travail entre eux. Et, plus récemment, sur les rapports établis entre les travailleurs, les organisations et le milieu extérieur au double sens social et économique du terme.

L'organisation peut être vue par un économiste comme un rassemblement de ressources humaines et matérielles, de travail et de capital. Pour Crozier et Friedberg (1977), elle est une réponse à l'action collective. Elle n'est pas une donnée naturelle mais une construction modulable, plus ou moins précaire, à la fois dépendante et indépendante des individus qui la composent. Comme tout système vivant, elle évolue au gré des influences externes et internes.

Pour essayer de donner un cadre commode à la réflexion sur l'évolution des théories de l'organisation, nous revisitons l'ouvrage de Scott (1983), professeur à l'Université de Standford : les modes d'organisation se matérialisent par deux axes qui se croisent de façon orthogonale et qui constituent les fondements d'une représentation graphique. Ces deux axes bipolaires traduisent des alternatives qui, par regroupements successifs, vont permettre de situer tel ou tel mode d'organisation du travail et les courants théoriques qui s'y rattachent.

Il définit, en effet, deux axes, *un axe vertical* : « Approche rationnelle » en haut et « Approche sociale » en bas ainsi *qu'un axe horizontal* qui pose la problématique du courant systémique. L'approche rationnelle se définit comme une centration sur les résultats techniques et

économiques, recherche de l'efficacité à travers une rationalisation du travail sous toutes ses formes et l'approche sociale comme une centration sur la dynamique des ressources humaines, sur les satisfactions et la motivation du personnel, sur la recherche d'un consensus productif.

L'axe horizontal pose la problématique du courant systémique et évoque à travers ses deux pôles la fermeture et l'ouverture du système que représente toute organisation.

Avant les années 60, le marché absorbait l'essentiel de la production sans effort particulier. L'accent était plutôt mis sur ce qu'il fallait faire pour maximiser l'utilisation des ressources en tenant compte uniquement de ce qui se passait à l'intérieur de l'organisation.

Le pôle droit, en revanche, intitulé système ouvert, correspond aux années comprises entre 1960 et nos jours : on prend en compte les éléments extérieurs au système qui composent son environnement sous toutes ses formes : économique, politique, culturelle, sociale, technologique, juridique,…On met l'accent sur l'importance des *feed-back* et l'impérieuse nécessité de maîtriser autant que possible les forces de l'environnement qui conditionnent la survie et le développement des organisations.

Ce qui est important ici, est que l'on passe d'un système fermé à une conception systémique, c'est-à-dire qui prend en compte globalement le maximum d'éléments interactifs des systèmes et sous-systèmes organisationnels considérés.

Le schéma ci-dessous va permettre de suivre chronologiquement les tendances dominantes dans l'évolution des théories de l'organisation.

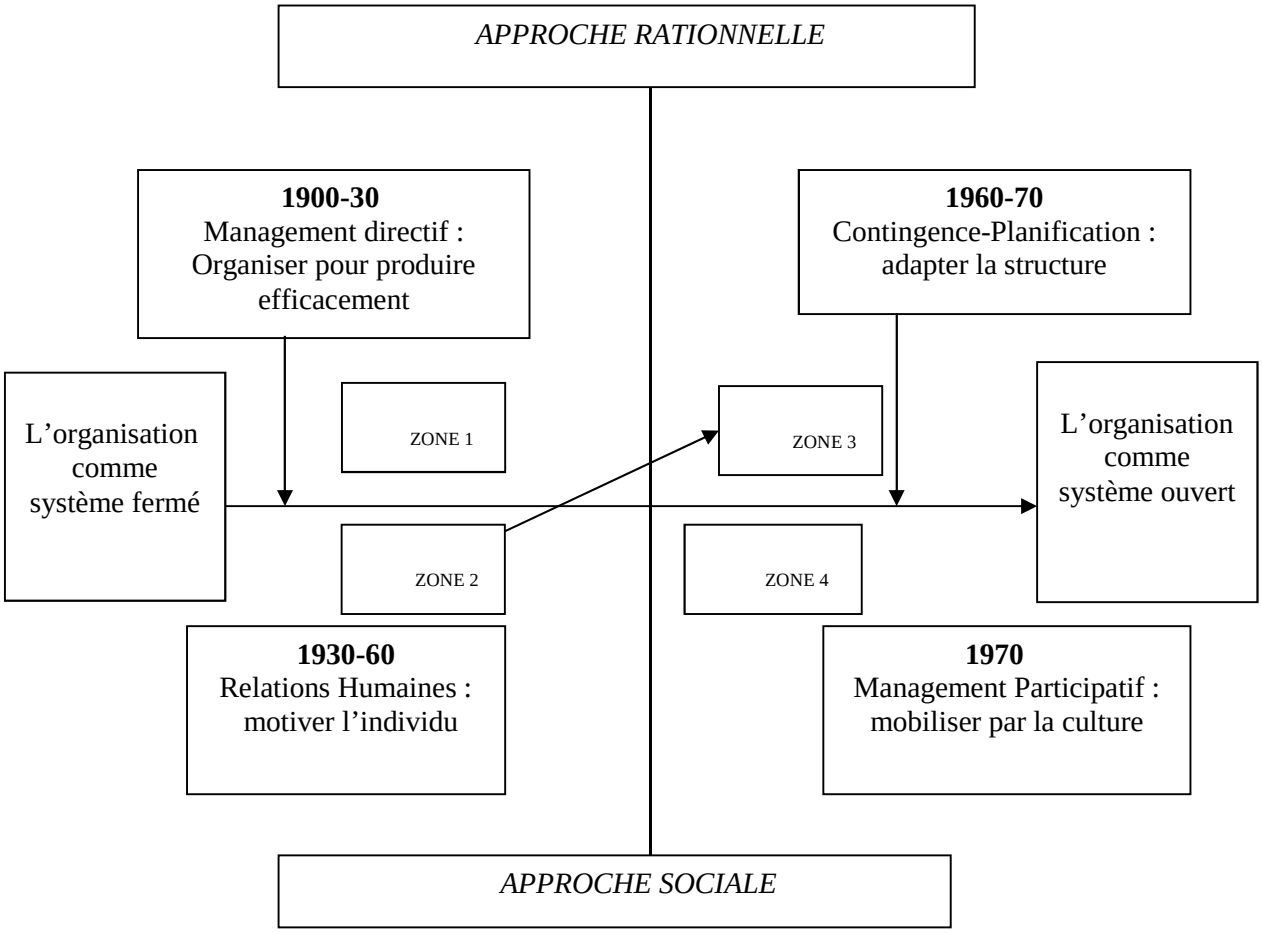


Figure 9 : évolution des théories de l'organisation (Aubert, Gruère, Jabes, Laroche & Michel, 1991, p17)

La zone N° 1 représente un système fermé et une approche rationnelle qui recouvre une période qui s'étend approximativement de 1900 à 1930.
Les auteurs les plus célèbres Taylor (1911) et Fayol (1979), auxquels on ajoute la contribution du sociologue Allemand Weber (1964), ont formalisé les idées de l'époque, c'est-à-dire du début de l'ère industrielle. Il s'agit d'organiser pour produire efficacement. C'est le modèle rationnel, universel, « scientifique » d'organisation du travail qui doit permettre, quels que soient la latitude ou le contexte, de fonctionner au mieux des dirigeants et des exécutants.

La zone N° 2 représente un système fermé mais une approche sociale qui recouvre une période qui s'étend approximativement entre 1930 et 1960 aux Etats-Unis.
On va tenter de rendre un visage humain à l'organisation avec un nouveau courant de pensée que l'on qualifie d'Ecole des relations humaines.

Les travaux de Mc Grégor (1976), de Maslow (1943) et Herzberg (1966) tendent à montrer que l'homme a des motivations complexes et ne réagit pas uniquement à l'appât du gain.
Maslow (1946) nous propose alors un modèle où il distingue cinq types de besoins hiérarchisés qui sont : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'estime, les besoins de réalisation.
Ces deux derniers niveaux sont surtout ceux qui vont intéresser le courant des néo-relations humaines : les besoins d'estime étant « d'être considéré de façon positive par les autres et par soi-même » et les besoins de réalisation étant « *d'atteindre ses propres buts et développer l'ensemble de ses potentialités* » (Masclet, 2005)

La zone N° 3 représente un système ouvert et une approche rationnelle qui recouvre la période comprise entre 1960 et 1970, approximativement, aux Etats-Unis.
La nouveauté consiste à considérer l'organisation comme un système ouvert sur l'environnement. Les règles organisationnelles sont utilisées comme moyen d'influence des autres acteurs.

La zone N° 4 propose un système ouvert et une approche sociale depuis les années 70 et jusqu'à nos jours.
On est toujours dans la perspective d'une organisation « système ouvert », mais on parie à nouveau explicitement sur les hommes pour assurer la survie et le développement des entreprises, c'est « l'acteur social complexe ».
Tous ces styles managériaux ont vu aujourd'hui leurs limites car ils ont minimisé l'influence du pouvoir, de l'environnement et des données psychologiques.

2.3.2. Les pièges du système libéral

A partir des années 80, avec la « crise économique », va s'installer une forme de management qui va mettre en avant l'autonomie, la responsabilité et la participation des salariés. L'entreprise serait dès lors un lieu d'épanouissement personnel !
Dans son ouvrage, Courpasson (2000) explique clairement le paradoxe vécu par les cadres d'entreprise, notamment les chefs de projet qui doivent affronter une ambivalence entre l'autonomie qu'ils se voient conférer et le fait que les décisions stratégiques ne sont pas leurs affaires.

Selon lui, il n'y a rien qui ne soit ambivalent dans le management contemporain.

Si nous prenons l'exemple du chef de projet : il se voit attribuer un budget et des effectifs pour proposer des solutions afin de faire aboutir son projet dans un délai raisonnable. Il jouit donc d'un bel espace d'autonomie, mais il doit, dans le même temps, envoyer des comptes rendus réguliers, se soumettre à la supervision étroite du comité central de son entreprise et accepter que les décisions cruciales du projet soient prises par d'autres que lui. Beaucoup d'échecs sont dus à une incapacité d'assumer cette ambivalence.

Comme nous énonce Courpasson (2000), les individus, et notamment les cadres ne peuvent pas « refuser » ce que leur demande l'organisation, aux risques d'être exclus, c'est-à-dire de ne plus être conviés aux réunions, de ne plus être destinataires de certaines notes, etc…
Ce qui fait dire à ce professeur de sociologie à l'Ecole de Management de Lyon, que « *l'organisation contemporaine est une domination douce, qu'elle dispose de moyens souples de contraindre et de sanctionner les décisions individuelles qui ne sont pas jugées en cohérence avec ses besoins* ». « *C'est une forme discrète d'exercice du pouvoir qui repose sur la recherche d'assentiment de la part des personnes* ». « *A elles de donner du sens à leur subordination en quelque sorte. Cela se traduit par des instruments de gestion concrets, comme le management par projets, la logique compétente, etc…* »

La « souffrance » (Dejours, 1998), souffrance générée par une demande de compétitivité toujours plus grande de la part des individus, disponibilité, discipline et presque don de soi, risque alors de s'installer. Derrière les idées de flexibilité, d'autonomie, de compétences, de mobilité, se cachent des formes nouvelles de domination. Le management par l'urgence, la pression de la concurrence, les nouvelles technologies : tous ces éléments concourent à un compactage du temps et de l'espace et, in fine, à une pression sans cesse accrue sur toutes les catégories de personnel, de l'ouvrier au cadre supérieur, en passant par l'agent de police ou l'infirmière.
Au début des années 90, Aubert et De Gaulejac (1991) et De Gaulejac (1996) ont déjà analysé le phénomène du « burnout », cette forme d'épuisement professionnel qui touche notamment les cadres. Ceux-ci, investissant toute leur subjectivité et leur énergie au travail, finissent par craquer…
Dans ce système, les individus sont malgré eux mis en concurrence car ils doivent être compétents, autonomes, toujours en pleine forme et souriants, pour « servir » l'organisation.

Comme l'exprime De Gaulejac (1996, p195) : « *Dans le paradis de l'enfance, on vit dans l'incomparable. La comparaison tue l'enfance. Elle ouvre au monde social et au jeu de la distinction qui conduit chacun à chercher à se valoriser par rapport à autrui tout en étant perpétuellement aux aguets de leur jugement* ».Il faut se valoriser car le risque est toujours présent de ne pas être à la hauteur des exigences attendues et « perdre sa place ».

Quelques années plus tard, Hirigoyen (2001) dénonce les humiliations quotidiennes, l'autoritarisme banal qui s'observe dans nombre d'entreprises. Dénonçant le harcèlement moral, Leyman (1996), Hirigoyen (2001), puis Desrumaux (2011) vont mettre en cause les organisations du travail et le système managérial.
La définition donnée par Desrumaux (2011, p 25) illustre cette « entreprise de démolition » qu'est le harcèlement moral au travail, malheureusement si répandu : « *processus psychologique induit dans un contexte de travail, se caractérisant par une synergie durable et répétée d'agissements destructeurs portant atteinte aux relations, aux conditions de travail et à l'intégrité d'un salarié et aboutissant à une souffrance pouvant mettre en péril sa santé psychique et physique* ».
Cette norme d'efficacité professionnelle décrite par Desrumaux (2011, p105) « *comme reposant sur la valorisation des systèmes visant à produire efficacement tout en réduisant les coûts et en donnant aux individus une illusion de pouvoir basée sur la reconnaissance simultanée de leur compétence et de leur responsabilité,…, permet de comprendre pourquoi notre société moderne produit autant de personnes en souffrance au travail, stressées pour produire plus, épuisées professionnellement à force de stress, harcelées pour être plus efficaces, pour gérer autrement ou pour partir à moindre frais de l'organisation ». « Cette logique de l'utilité et de l'efficacité »* affecte de nombreux cadres qui « *s'aperçoivent trop tard que leur identité et leur vie sont devenues l'entreprise et uniquement l'entreprise* ».

Les contradictions managériales contribuent ainsi à la dégradation de la santé au travail. Lorsque le manager soutient son équipe dans le sens de conseils et directives, les individus ont moins de problèmes de santé. Quand il y a des « trous d'air » managériaux, c'est-à-dire des pannes dans les directives données, le taux d'absentéisme augmente, les périodes d'attentisme sont plus importantes, personne n'assume la responsabilité de son poste, « le navire est en zone critique » et les individus s'en trouvent fragilisés. Lorsqu'à la tête de l'entreprise, le manager « va mal », il se produit une « déclinaison verticale », ce qui « va mal » en haut est reproduit en bas. Les exigences du travail vont alors générer ambiguïté et

conflit de rôle, conflit entre travail et famille lorsque les limites ne sont pas posées, conflits de valeurs et non-respect du contrat moral.

2.3.3. La reconnaissance

Selon Dejours (1998, p 16), « *la reconnaissance n'est pas une revendication marginale de ceux qui travaillent. Bien au contraire, elle apparaît comme décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail (ce que classiquement, on désignait, en psychologie, par le terme : motivation au travail)* ».

Pour De Gaulejac (1996, p 16) « *La quête de reconnaissance ne se joue pas seulement sur les plans affectif et social. Elle touche une aspiration profonde qui consiste à vouloir exister par soi-même, sans être, autant que faire se peut, assujetti ni au désir de l'autre ni aux mécanismes de la reproduction sociale* ».

En échange de sa contribution à l'efficacité de l'entreprise, en donnant beaucoup d'énergie, de passion et d'investissement personnel, le cadre attend une reconnaissance de la part de l'organisation, reconnaissance au double sens du mot : gratitude d'une part ; reconnaissance de la réalité de ce qui a été apporté par le sujet qui travaille d'autre part, c'est-à-dire de la réalité de ce qui, dans le travail, n'est pas visible, mais est, finalement, ce dont aucune organisation ne peut se passer.

La reconnaissance n'est pas une simple gratification plus ou moins démagogique. Pour avoir son efficacité symbolique, elle passe par des jugements.
Ceux-ci prennent deux formes. La première est celle du jugement d'utilité : il s'agit de l'utilité économique, sociale ou technique de la contribution apportée par le travailleur. Le jugement est proféré par la ligne hiérarchique. Le désir d'être utile est psychologiquement crucial. C'est pourquoi le « placard » et le chômage sont tellement dangereux pour la santé mentale : on y devient inutile à autrui (Dejours, 2007).
Malheureusement, il est devenu presque normal aujourd'hui de laisser un cadre sans missions, notamment une femme, à son retour de congés de maternité. Lorsque celle-ci aura « tout donné » à l'entreprise pour que celle-ci fonctionne bien en son absence et lorsqu'elle revient, on prend conscience que son poste n'a plus lieu d'être puisque l'organisation a pu fonctionner

sans elle. Dans ce cas, où se trouve la reconnaissance du travail accompli pour servir l'organisation ?

Combien de salariés dans cette situation ont songé qu'ils auraient dû se rendre « indispensables » et handicaper l'organisation pendant leur absence. Nous sommes en plein paradoxe et injonctions contradictoires.

La deuxième est celle du jugement de beauté : ce jugement ne peut être proféré que par ceux qui connaissent le travail de l'intérieur, les collègues, les pairs. Il octroie, en retour, l'appartenance à un collectif, à un métier, à une communauté. Grâce au jugement de beauté, la reconnaissance confère un statut nouveau à celui qui travaille. L'enjeu de la reconnaissance symbolique est considérable : c'est celui de l'identité qui cherche à s'accomplir. Cette reconnaissance prend plusieurs formes qu'il est intéressant de décrire.

Il y a l'adéquation entre le travail fourni et le témoignage de la reconnaissance des n+1 (c'est-à-dire des supérieurs) qui prend la forme de témoignages verbaux ou écrits.

Il y a la reconnaissance des compétences, le problème de la compétence étant que plus on est compétent, plus on est noyé dans le travail et submergé donc moins on devient efficace, donc on devient incompétent, c'est la spirale infernale.

Le cadre est seul et a rarement la possibilité de communiquer avec sa hiérarchie pour extraire un problème et donc bien souvent c'est une tierce personne qui lui fait prendre le recul nécessaire pour comprendre sa problématique : alors que ce sont quand même les gens les mieux placés dans l'entreprise qui connaissent les problèmes.

Il y a également l'adéquation entre la masse de travail fourni et le salaire en conséquence et les promesses faites et non tenues.

Il nous semble opportun de revenir sur le défaut de reconnaissance du travail en relation avec la psychopathologie.

Le problème est que la reconnaissance de nos jours est essentiellement financière alors que la reconnaissance de la contribution humaine dans l'entreprise est fondamentale. A ce problème s'ajoute celui de la mise en concurrence des salariés qui n'osent plus reconnaître et valoriser le travail de leurs collègues ; s'ensuivent alors des souffrances et atteintes identitaires.

Le défaut de reconnaissance ne suscite pas seulement de la frustration mais aussi la crainte de ne pas être à la hauteur, un doute sur ses propres aptitudes et sur soi-même. Il pousse à en faire encore plus et c'est alors que le risque de dépression et d'épuisement s'annoncent.

Les nouvelles formes de gestion font des épreuves d'évaluation individualisée des performances un « tribunal de la reconnaissance ».

2.3.4. Les contradictions

Les contradictions dans le registre de l'éthique sont nombreuses. Nous pouvons les énumérer.
Ce que l'on peut appeler le « politiquement correct » : dès lors qu'il faut se forcer à faire ce que l'entreprise nous demande, ne pas être naturel et tenir des propos et des attitudes qui ne sont plus en accord avec nous-mêmes, nous sommes en dissonance cognitive et avons du mal à percevoir ce qui est bien de ce qui ne l'est pas. Les limites n'existent plus : tout est permis.
Une autre contradiction couramment utilisée en entreprise : le tutoiement et le copinage qui sont en décalage avec la réalité de l'entreprise, la concurrence et la dimension économique. On fait semblant de bien s'entendre par exemple mais ce comportement n'est pas naturel pour certains qui préfèreraient ne pas communiquer et garder leurs informations. Ils le font contraints et forcés par la direction ou par les normes. Le décalage entre le peu de moyens et la grande quantité de demandes crée l'épuisement.
Parmi les ressources, une entreprise dans laquelle les personnes sont traitées justement, disposera des atouts en faveur de la santé de ses salariés.

2.3.5. La justice organisationnelle

Le concept de justice organisationnelle prend son fondement dans la théorie de l'équité d'Adams (1965). Cette théorie se fonde essentiellement sur l'échange entre les contributions que l'individu apporte à son organisation et les rétributions qu'il reçoit en retour. C'est à partir de cette théorie que s'organise la justice organisationnelle, laquelle inclut, selon Greenberg (1993), la justice distributive, procédurale et interactionnelle (divisée en deux classes : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle).
Ces quatre types de justice ont été identifiés dans la littérature par Greenberg (1993) et ont été empiriquement vérifiés par Colquitt (2001).

2.3.5.1. La justice distributive

Elle se réfère aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources, confrontées à ce que les employés croient mériter, et basés sur une comparaison avec autrui (Deutsch, 1975 ; Homans, 1961 ; Leventhal, 1976).

Adams, dans sa théorie de l'équité (1963), a postulé que les individus ne sont pas concernés par le niveau absolu de leurs rétributions, mais plutôt par le caractère juste de ces rétributions en comparaison avec celles d'un autre individu considéré comme référent.
La justice est déterminée en calculant un ratio des rétributions aux contributions et en jugeant dans quelle mesure ce rapport est comparable aux ratios du référent.
Pour illustrer, Adams prend l'exemple d'un salarié ayant la sensation d'être sous payé, cela entraînerait donc chez lui de la colère et du ressentiment, ce qui aurait pour conséquence une productivité moindre. A l'inverse, lorsque l'individu s'estime beaucoup mieux rétribué qu'un référent, la culpabilité s'ensuivrait probablement, ce qui pourrait aussi entraîner un changement du comportement. La règle d'équité est orientée vers l'objectif de découvrir, de valoriser et de récompenser les différences entre les membres de l'organisation.

D'autres théories (Deutsch, 1975, 1985 ; Leventhal, 1976 ; Sampson, 1986) conviennent maintenant que les individus utilisent une variété de principes ou de règles comme base pour distribuer les rétributions organisationnelles.
Par exemple, Deutsch (1975, 1985) a postulé l'existence d'au moins trois règles fondamentales de distribution : l'équité (rétribuer chacun de la même manière que les autres), le besoin (rétribuer chacun selon ce qui lui est nécessaire) et l'égalité (par exemple, donner la même prime à tout le monde).

D'après une recherche de Liljegren et Ekberg (2009) effectuée auprès de 428 agents d'emploi en Suède, la justice distributive est corrélée négativement avec la santé en général, et le burnout en particulier.

2.3.5.2. La justice procédurale

Dans le domaine pénal, Thibaut et Walker (1975) ont analysé les types de réactions suivant diverses procédures de résolution de litiges.
A partir de ces analyses, ils ont conçu la théorie de la justice procédurale, qui représente les perceptions subjectives des individus de la manière avec laquelle les rétributions ont été distribuées (salaires, avantages). Cette théorie comporte deux niveaux d'analyse.
Le premier correspond au contrôle du processus qui renvoie à la capacité d'une personne à contrôler la manière dont les preuves sont retenues, et la seconde phase inclut le contrôle de la

décision qui désigne la capacité de la personne à déterminer le résultat effectif de l'affaire (Thibaut & Walker, 1978).
La notion de justice procédurale a été ensuite rapidement appliquée en dehors du domaine de la prise de décision juridique.

Leventhal (1980) a notamment décrit six règles d'application de justice des procédures. Tout d'abord, l'égalité et la cohérence de traitement : les procédures doivent être les mêmes pour tous à tout moment et à tout endroit. La deuxième règle insiste sur la nécessité d'une absence de biais : il ne doit pas y avoir de parti pris ou de préjugés. La troisième est celle de l'exactitude, les procédures doivent s'appuyer sur des informations exactes. La quatrième traite de la possibilité de faire appel : contestation et modification sont possibles si de nouvelles informations sont apportées. La cinquième aborde le concept de représentativité : tous ceux qui sont concernés par la décision doivent être entendus. La dernière règle concerne l'éthique : la procédure doit respecter la morale de la société dans laquelle elle s'applique.

Lambert, Hogan, Jiang, Elechi, Benjamin, Morris, Laux et Dupuy (2010) ont montré une corrélation négative entre justice procédurale et burnout auprès du personnel d'une institution privée de sécurité aux Etats Unis.

2.3.5.3. La justice interpersonnelle

Elle est définie par le degré de respect, politesse, dignité. Les propos déplacés ou préjudiciables sont à bannir. Cette perception de justice est associée à des réactions positives, même quand les rétributions sont négatives (Folger & Cropanzano 1998; Greenberg, 1987).

Par exemple, Greenberg (1994) a montré une meilleure acceptation des politiques anti-tabac quand le manager est à l'écoute et réceptif des critiques de la part de l'employé. Il a également été montré que ce type de justice est corrélé négativement avec l'engagement de poursuites judiciaires de la part du salarié envers leur ancien employeur (Greenberg &Lind, 2000).

D'après Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos et Cropanzano (2005), la justice interpersonnelle est corrélée avec le burnout. Ces auteurs ont examiné les relations entre la justice organisationnelle et le bien-être dans des unités de production. Ils ont vérifié que le

niveau de justice est corrélé avec le niveau de burnout, que la force du climat de justice modère la prédictabilité du niveau de burnout et que la force de la justice est corrélée à la force du burnout, sur une population de 324 employés venant de 108 unités de production et de 59 services. Les résultats ont démontré la prédominance de la justice interpersonnelle sur les autres formes de justice (distributive et procédurale).

2.3.5.4. La justice informationnelle

La justice informationnelle désigne la qualité des informations utilisées pour expliquer la manière avec laquelle les décisions ont été prises ainsi que la précision des explications fournies à propos des rétributions reçues.

Plus précisément, lorsqu'un supérieur hiérarchique communique honnêtement l'information, au moment opportun et d'une manière adaptée aux besoins des individus, la perception de la justice informationnelle est meilleure. De plus, la précision de l'information communiquée témoigne de ce type de justice (Colquitt , Shaw, Wild, 2003). Nombre des effets positifs de la justice interpersonnelle ont été également observés en réponse à un haut degré de justice informationnelle (Bobocel & Zdaniuk, 2005 ; Colquitt & Shaw, 2005 ; El Akremi, Nasr & Camerman, 2006). D'après Dbaibo, Harb et Van Meurs (2010), la justice informationnelle est corrélée négativement avec le stress. Cette dernière recherche est importante dans le cadre de notre étude, car le burnout est lié à un stress chronique.

En conclusion, la justice organisationnelle est un inducteur prépondérant pour la santé des individus au travail. Selon leur personnalité, les personnes se trouvent plus ou moins affectées par ces paramètres organisationnels précédemment énoncés.

2.4. Les inducteurs personnels

Les facteurs de personnalité jouent indubitablement un rôle dans la survenue du stress. L'instabilité émotionnelle ou le manque de confiance en soi, sont connus comme influençant le stress.

2.4.1. Les facteurs de personnalité et le burnout

Les premières classifications de la personnalité ont été créées durant l'antiquité. Ce concept de personnalité, malgré les progrès scientifiques, reste très ancré dans la culture humaine. Il existe de nombreuses divergences théoriques, mais tous s'accordent sur le point que la personnalité se construit dès l'enfance, d'une part et qu'elle se construit principalement par interaction avec l'environnement social.

Actuellement, plusieurs définitions décrivent ce concept. L'une d'elle est celle de Reuchlin (Grand dictionnaire de la psychologie, édition 2002) : «*La personnalité est un caractère relativement stable et général de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve*». Il ajoute également que «*la personnalité se rapporte aux aspects affectifs, émotionnels, motivationnels, aux styles de défense et non aux aspects cognitifs des conduites*».

Le DSM IV ("*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 4th. Edition* », 1994) propose également une définition très représentative de ce concept : « *Pattern durable de perception, de relation et de pensées vis-à-vis de l'environnement et de soi-même qui se manifeste dans des contextes sociaux et personnels extrêmement variés. Ce ne sont que lorsqu'ils sont rigides et inadaptés et qu'ils sont la cause d'une altération fonctionnelle ou d'une détresse subjective importante que les traits constituent un trouble de la personnalité*.»
Le DSM IV répertorie ainsi dix personnalités pathologiques qui sont classées selon trois clusters. Dans le premier, on retrouve les personnalités paranoïaques, schizoïdes et schizotypiques. Dans le deuxième, sont inclus les personnalités antisociales, limites (borderline), ainsi que les personnalités histrioniques et narcissiques. Dans le troisième, sont regroupées les personnalités évitantes, dépendantes et obsessionnelles compulsives.
Il reste une personnalité à part dans le DSM IV, qui ne figure dans aucun des clusters, il s'agit de la personnalité mixte, qui cumule les personnalités.

Les travaux menés par Goldberg (1981) ou encore Costa et McCrae (1999) ont fait apparaître cinq facteurs nommés «*Big five*» par Goldberg (1981) : le névrosisme, l'extraversion, l'ouverture à l'expérience, l'agréabilité et le caractère consciencieux. Ces cinq facteurs sont des dimensions avec un pôle positif et un pôle négatif.

2.4.1.1. L'extraversion/l'introversion

L'extraversion peut être vue comme un système motivationnel de régulation de l'activation du comportement d'approche (Davidson, 1998 ; Elliot & Thrash, 2002 ; Gray, 1990 ; Watson, Wiese, Vaidya & Tellegen, 1999). L'extraversion concerne la tendance à rechercher le contact avec l'environnement et les stimulations agréables qu'il procure, avec énergie, enthousiasme et confiance et à vivre ces expériences de manière positive. Cela indique donc une hypersensibilité et une forte réactivité aux stimuli agréables qui se traduisent par une forte tendance à percevoir, construire et ressentir la réalité et les évènements comme stimulants et agréables. L'individu extraverti a tendance à éprouver fréquemment et intensément une vaste gamme d'émotions positives ou agréables (plaisir, joie, fierté).

A l'inverse, l'introversion se caractérise par une faible sensibilité de ce système de perception et de réaction aux stimuli agréables et ne doit pas être interprétée comme une tendance au pessimisme dans la mesure où il n'y a pas une réactivité élevée face aux stimuli aversifs. L'individu introverti a donc une plus grande propension à être réservé, calme, retiré et distant. Mills et Huebner (1998) ont montré que l'introversion prédit les sentiments d'épuisement émotionnel et de réduction de l'accomplissement personnel.

2.4.1.2. L'ouverture à l'expérience/le dogmatisme

Pour Rolland (2004), l'ouverture regroupe un ensemble de conduites relatives à la tolérance, l'exploration, voire la recherche active de la nouveauté. L'individu, de par sa curiosité et son imagination, est enclin à manifester des intérêts ouverts, larges et variés. Il manifeste régulièrement une préférence pour la variété et la nouveauté, ainsi qu'un goût pour les idées nouvelles et les valeurs non conventionnelles.

Au pôle opposé, on trouve le «conformisme-conventionnel» qui se caractérise par une préférence pour les expériences et situations connues et familières et possède une gamme d'intérêts restreints. Face aux situations nouvelles, l'individu a tendance à réagir par le recours aux solutions habituelles et éprouvées.

2.4.1.3. Le caractère agréable/désagréable

Selon Rolland (2004), cette dimension se différencie de l'extraversion dans la mesure où l'extraversion concerne plus l'individu lui-même. Un score élevé d'agréabilité traduit une propension à l'empathie, à la bienveillance et à l'altruisme.

En effet, l'individu est préoccupé par le bien-être des autres et les aide spontanément. Un score faible pour cette dimension traduit un comportement cynique, soupçonneux, peu coopérant, irritable, manipulateur et parfois grossier. Il accorde donc plus d'importance à son bien-être, ses propres besoins et intérêts qu'à ceux des autres.

La dimension «caractère agréable» prédit la dépersonnalisation, comme l'observent Huebner et Mills (1998) dans une étude longitudinale auprès de psychologues scolaires.
De son côté, Piedmont (1993) montre, dans une étude longitudinale auprès de thérapeutes que le caractère agréable prédit l'épuisement émotionnel au temps 1 et la dépersonnalisation au temps 2.

2.4.1.4. Le caractère consciencieux

Pour Rolland (2004), le caractère consciencieux renvoie à la fixation de buts et d'objectifs, à l'anticipation, à la planification, l'organisation et la mise en œuvre de conduites visant à atteindre des objectifs lointains ou difficiles. L'individu a la capacité de différer la satisfaction immédiate de ses désirs et besoins. Il possède un contrôle de lui-même et une grande persévérance nécessaire à cette satisfaction différée. Son implication est stable et durable.

A l'opposé du continuum, on trouve les impulsifs, qui sont caractérisés par une très faible préoccupation d'anticipation, d'organisation et de méthodes. Ils préfèrent improviser sans les contraintes d'un cadre ou d'un programme pré établi. Ces personnes ont un attrait élevé pour la satisfaction immédiate des désirs et envies lorsqu'ils surgissent.

Enfin, Juthberg, Eriksson, Norberg et Sundin (2008) ont montré qu'il existe une corrélation négative entre la conscience et le burnout avec une population d'infirmières travaillant en maison de retraite.

2.4.1.5. Le névrosisme/la stabilité émotionnelle

Le névrosisme s'oppose à la stabilité émotionnelle et est décrit comme un système de régulation de l'activation des conduites d'évitement, de retrait et de fuite (Davidson, 1998; Elliot & Thrash, 2002 ; Gray, 1990 ; Watson, Barbulescu, Howe & Whitley, 1999).

En effet, ce système sert à l'activation d'une vigilance «inquiète». Les affects désagréables (nervosité, peur, anxiété...) sont des informations qui conduisent l'individu à éviter les objets qui les déclenchent (dangers, menaces...) et à adopter une attitude d'anticipation vigilante (inquiétudes, soucis, anxiété) de ces stimuli connus comme étant aversifs.

Des scores très élevés en névrosisme indiquent donc une hyper vigilance, une hypersensibilité et une très forte réactivité aux stimuli aversifs. L'individu a une forte propension à percevoir, construire et ressentir la réalité et les évènements comme étant pénibles, menaçants et problématiques. Il a donc tendance à être pessimiste et insatisfait (contrariétés, culpabilité, ruminations, embarras, inquiétudes) et à avoir une vision critique de soi et une dévalorisation de soi (sentiments d'incompétence et d'incapacité à affronter des situations difficiles). Il éprouve donc fréquemment et intensément une vaste gamme d'émotions négatives (honte, peur, anxiété, colère, tristesse...) (Canli, Zhao, Desmond, Kang, Gross & Gabrieli, 2001).

On trouve donc à une extrémité de cet axe des individus étant en détresse psychologique ayant des idées irréalistes, des désirs excessifs et un coping mal adapté.
A l'opposé, on trouve des individus stables émotionnellement (calme, relaxé, peu émotif, ferme, anxieux, assuré).

Goddard, Patton et Creed (2004) montrent que le névrosisme prédit les scores sur les trois dimensions du MBI, cinq à six mois plus tard.
On retrouve ce même lien chez Deary, Blankin, Agius, Endler, Zealley et Wood (1996) auprès de médecins écossais et chez Piedmont (1993) auprès de thérapeutes.
Truchot (2004) indique que le névrosisme est le facteur du « *big five* » qui partage la plus grande variance avec le burnout. Le névrosisme est un des prédicteurs du burnout, en particulier de l'épuisement émotionnel.

Pour Hill et Norwell (1991), le névrosisme est associé à un épuisement émotionnel plus élevé. Il tend aussi à être corrélé à un plus grand épuisement chez ceux qui éprouvent des tracas au cours de leur vie quotidienne.

2.4.1.6. L'affectivité positive/négative

Classiquement (Andrews, 1952), l'affectivité comprend les émotions, les dispositions d'humeur, les sentiments et les intérêts, aussi bien que les sensations simples caractérisées comme agréables ou désagréables. Dans un sens plus étroit, les processus affectifs sont eux-mêmes agréables ou désagréables. La nomenclature actuelle tend à classifier l'affectivité comme étant soit négative, soit positive (Watson, 1988).

L'affectivité négative conceptuellement recouvre l'idée que la dépression et l'anxiété auraient pour dénominateur commun une affectivité dans laquelle les sentiments de tension, de crainte, d'hostilité et de détresse prédominent. Lorsqu'elle s'accompagne d'un manque d'affectivité positive, l'affectivité négative favoriserait le développement des troubles de l'humeur et, lorsqu'elle s'accompagne d'hyperactivité physiologique, le développement des troubles anxieux.

L'affectivité positive conceptuellement repose sur l'idée que l'état psychologique d'un sujet serait fréquemment caractérisé par des sentiments de détente, de confiance et d'ouverture sur l'entourage familial et social, lui permettant ainsi de réagir aux événements négatifs de manière dynamique et constructive.

Selon le modèle tripartite de Clark et Watson (1991), le recouvrement couramment constaté entre l'anxiété et la dépression peut être mieux appréhendé à l'aide de trois variables covariantes : l'Affectivité Négative (AN), l'Affectivité Positive (AP) et l'Éveil Physiologique (EP). Ce recouvrement serait le fait d'un facteur commun méconnu qu'ils nomment « AN » et de facteurs spécifiques : l' « AP » pour la dépression (une faible AP étant synonyme d'anhédonie) et l' « EP » pour l'anxiété.

D'après, Iverson, Olekains et Erwin (1998), la réaction face aux stresseurs organisationnels est en grande partie fonction de l'affectivité de l'individu. En effet, une personne ayant une affectivité négative sera davantage propice au développement de coping non adapté sur le

long terme tel que des comportements antisociaux. La personne subit alors de plus en plus le poids des stresseurs organisationnels, ce qui augmente la probabilité d'apparition d'un burnout.
Certains facteurs de personnalité peuvent donc prédisposer l'individu au burnout.

2.4.2. L'estime de soi

La première définition répertoriée est celle de William James en 1892. L'estime de soi se définit ici comme étant déterminée par le rapport entre le succès d'un individu (numérateur) et ses prétentions (dénominateur). Par conséquent, pour augmenter son estime de soi, il faut soit augmenter sa réussite aux buts fixés, soit revoir ses prétentions à la baisse.

Stanley Coopersmith (1967) a proposé une autre définition. En effet pour lui, l'estime de soi est « *l'évaluation que la personne fait et maintient habituellement à son propre égard… elle indique dans quelle mesure la personne se croit capable, importante, prospère et digne. Bref, l'estime de soi est un jugement personnel de mérite qui s'exprime dans les attitudes qu'affiche une personne envers elle-même*».
Dans ce sens, Bednar, Wells et Peterson (1989) considèrent l'estime de soi comme étant un « *sens durable et affectif de valeur personnelle fondé sur une juste perception de soi*». Avoir une bonne estime de soi consiste donc à « *apprécier ma propre valeur et ma propre importance et avoir la force de caractère pour être responsable de moi-même et pour agir de façon responsable envers les autres* ». (*Toward a state of esteem : the final report of the California Task Force To Promote Self and Personal and social responsibility,* 1990).

Branden (2003) nous révèle que des études menées au sein d'une population de cadres montrent qu'une des principales causes d'échec est l'incapacité à prendre des décisions. Cette incapacité est attribuable à une estime de soi problématique à l'exemple d'une certaine méfiance envers soi-même et son propre jugement.

Une étude majeure du concept d'estime de soi a été réalisée par Mac Allister et Bigley (2002). Dans leur perspective, ils considèrent l'estime de soi comme résultante de l'interaction avec les autres. Il faut donc s'intéresser à l'individu en tant que membre d'une organisation lui envoyant des indices sur sa propre valeur. L'étude de Mac Allister *et al*,. (2002) se base sur

L'OBSE (« *orga-based self esteem* ») : indicateur d'autoévaluation de ses compétences et mérites en tant que membre d'une organisation (Gardner & Pierce, 1998).

Une OBSE élevée veut dire conviction d'avoir de la valeur, qu'on nous fait confiance, que l'on contribue au bon fonctionnement de l'organisation (Pierce, Gardner, Dunham & Cummings, 1993 ; Gardner & Pierce, 1998).

Cette étude se base sur un échantillon de 186 directeurs et salariés d'un large éventail d'organisations et d'industries. Ils ont alors opérationnalisé les variables d'attention organisationnelle, d'équité organisationnelle et de marge de manoeuvre. L'attention organisationnelle a été mesurée par la POS « *scale* » (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) au moyen d'items du type : « *l'organisation considère fortement les buts et valeurs de ses employés*. »

L'équité organisationnelle a été évaluée par l'échelle de Tsui, Pearce, Porter et Tripoli (1997), «*le procédé utilisé pour conduire mon évaluation est juste*».

Enfin la marge de manœuvre, mesurée par l'outil conçu par Van de Ven et Ferry (1980): « *les individus, dans ce rôle, ont l'autorité pour établir les quotas en termes de quantité de travail à faire*». Des résultats de cette étude sont à mettre en avant dans le cadre de nos réflexions.

En effet, Bigley et Mac Allister (2002) ont trouvé une corrélation significative à ($p < .01$) entre l'estime de soi et l'attention organisationnelle, l'estime de soi et l'équité perçue mais également entre l'estime de soi et la marge de manœuvre.

D'après Maslach (1993), la survenue du burnout implique un processus d'auto-évaluation. Concrètement, selon Hobfoll et Freddy (1993), les individus à haute estime sont considérés comme étant moins touchés par les stresseurs au travail et donc sont moins affectés par les conséquences liées à ces stresseurs.

Dans le même sens, Janssen, Schaufeli et Houkes (1999) trouvent une corrélation significative négative entre l'estime de soi et les trois dimensions du burnout (épuisement, dépersonnalisation, désaccomplissement).

Ross, Boss, Johnson et Crown (1991) fournissent des éléments d'explication concernant la corrélation négative entre l'estime de soi et les trois dimensions du Burnout. En effet, selon eux, les individus à faible estime de soi sont moins efficaces dans les relations interpersonnelles. Ils seraient alors moins disposés à éprouver un sentiment d'incompétence dans leurs relations avec autrui, ceci augmenterait la probabilité de développer un burnout. Ross et *al*,. (1991) avancent que le manque de ressources permettant de gérer les sentiments et émotions peut être un facteur prédisposant au burnout chez les individus à basse estime de soi.

Les valeurs permettent également d'expliquer les motivations qui sous-tendent les attitudes et les comportements. Elles permettent l'adhésion des individus à des objectifs personnels.
Les valeurs personnelles, lorsqu'elles rentrent en conflit avec les valeurs organisationnelles, sont-elles facteurs d'épuisement ?

2.4.3. Les valeurs

Une valeur est « *une ligne que l'on se donne, un devoir, une consigne morale*» (Chateau, 1985). Pour Rokeach (1968), « *une valeur est une croyance persistante qu'une manière spécifique de se conduire ou qu'un but final à atteindre est personnellement et socialement préférable à une forme opposée ou inversée de conduite ou de but final dans l'existence* ».

Les valeurs s'inscrivent dans un processus de comparaison sociale. L'individu qui privilégie telle valeur le fait en référence à son appartenance groupale. Elles régulent donc les rapports sociaux (Moscovici & Doise, 1992). Les valeurs ont une fonction normative. Des tentatives de classifications des valeurs existent dans la littérature. Tout d'abord, Allport et Vernon (1931) ont réalisé un classement en six valeurs: valeur théorique, économique, esthétique, sociale, politique, religieuse.

On peut aussi citer la classification de Carfantan (2006), également composée de six catégories de valeurs : les valeurs vitales (liées à la santé), les valeurs intellectuelles (jugements moraux), les valeurs économiques (gain, profit), les valeurs esthétiques, les valeurs morales et religieuses (honnêteté, véracité, courage...) et les valeurs affectives.

Pour Rokeach (1973), les valeurs sont structurées suivant qu'elles soient terminales ou instrumentales. Les valeurs instrumentales renvoient à des modes de conduite, des qualités morales et sont qualifiées par des adjectifs. Elles permettent d'atteindre des valeurs terminales. Les valeurs terminales, quant à elles, désignent les buts que l'on peut avoir dans l'existence. Plusieurs variables entretiennent des liens avec le système de valeurs des individus. Premièrement, la culture et la nationalité ont une influence sur le système de valeurs. En effet, au sein d'un même pays, les valeurs sont hiérarchisées.

Par exemple en France (1998), les valeurs déclarées par des Français comme les plus importantes étaient bienveillance, universalisme, sécurité puis d'importance moyenne, hédonisme, conformité, autonomie; puis de moindre importance: accomplissement, tradition, stimulation, pouvoir. A noter que les valeurs, mais surtout l'ordre dans lequel elles sont classées, diffèrent selon les pays.

Deuxièmement, on peut observer un impact du genre sur le système de valeur. Pour preuve, Allport et Vernon (1931) avaient trouvé que les hommes privilégiaient davantage les valeurs théoriques, économiques et politiques, tandis que les femmes privilégiaient les valeurs esthétiques, sociales et religieuses. Plusieurs études nord-américaines indiquent que les hommes accordent davantage d'importance à des valeurs que Schwartz appelle accomplissement, hédonisme, autonomie et stimulation, tandis que les femmes attribuent plus d'importance aux valeurs appelées bienveillance, universalisme et tradition.

Troisièmement, l'âge est une variable à prendre en compte lorsqu'il s'agit d'étudier les valeurs. En effet, en 1983, Stoetzel a montré que les personnes les plus jeunes privilégiaient des valeurs morales novatrices alors que les plus âgés privilégiaient des valeurs morales traditionnelles.

Helkama (1999) a montré que les personnes plus âgées accordent une plus grande importance aux valeurs de conservation (tradition, sécurité, conformité), tandis que les plus jeunes privilégient la stimulation et l'hédonisme.

Selon Schwartz (2006), les personnes les plus âgées ont davantage intériorisé les normes, sont moins exposées aux changements et aux défis.

Quatrièmement, des chercheurs se sont penchés sur l'influence du type d'études sur le système de valeurs. Parmi celles-ci, Allport et Vernon (1931) ont démontré qu'indépendamment du pays, les étudiants des filières commerciales valorisent davantage le pouvoir et l'accomplissement de soi que les étudiants en technologie. Quand le niveau d'éducation augmente, les valeurs d'autonomie gagnent en importance. Quant à l'indépendance professionnelle, elle semble aller de pair avec une priorité accordée aux valeurs universalistes et à l'autonomie (Helkama, 1999).

Enfin, des études ont révélé un lien entre personnalité et système de valeurs. Par exemple, les valeurs les plus corrélées positivement à l'autoritarisme sont conformité, tradition, sécurité, pouvoir et bienveillance (Rohan & Zanna, 1996).

Bilsky et Schwartz, dès 1990, ont montré l'existence d'un lien entre différentes variables de personnalité et la priorité des valeurs des personnes. Par exemple, la franchise et l'agressivité sont liées aux valeurs de pouvoir et de réussite, et les préoccupations pour la santé et l'inhibition le sont aux valeurs de sécurité et de conformité. L'extraversion est quant à elle liée aux valeurs d'hédonisme et de stimulation. Roccas, Sagiv, Schwartz et Knafo (2002) se sont pour leur part, attachés à montrer le lien entre les valeurs et le Big Five.
En particulier, la dimension « caractère agréable » corrèle avec les valeurs bienveillance et tradition, la dimension « ouverture » avec les valeurs autonomie et universalisme, la dimension « extraversion » avec les valeurs accomplissement et stimulation, enfin la dimension « consciencieux » avec les valeurs accomplissement et conformité. A notre connaissance, aucune étude ne traite spécifiquement de la relation entre le burnout et les valeurs.

2.4.3.1. L'idéal au travail

Pour Emile Durkheim (1897), alors qu' « *il n'y a rien dans les individus qui puisse leur fixer une limite* », la norme est ce qui en fixe une. De ce point de vue, elle est contraignante mais « désirable » en tant qu'elle permet de relier l'individu à des « fins qui le dépassent » tout en assurant son intégration sociale. Elle définit les buts et évite l'écartèlement devant des possibles infinis. Elle met des freins moraux à la logique de la « satisfaction des besoins ». Les normes permettent d'éviter ce « mal de l'infini », la « dépréciation du réel », « la perte du sentiment du juste et de l'injuste », caractéristiques de l'anomie. Aujourd'hui, l'absence de limite est la norme. Aujourd'hui, l'ascension sociale dans les organisations passe par la participation au déni des limites. « *Les tyrannies de l'idéal sont un phénomène social central des sociétés hypermodernes* » (De Gaulejac, 2006). « *Les organisations exigent toujours plus de leurs employés qui ont le sentiment de n'être jamais à la hauteur. Et chacun d'attendre une reconnaissance qui n'est que chichement délivrée »,… « à l'heure où de multiples interrogations se développent autour du désenchantement, de l'effondrement des valeurs et de*

la perte de repère, beaucoup sont fascinés par la culture de la performance, les illusions de l'excellence, le dépassement des limites,… »

La situation d'incertitude fait que les salariés s'engouffrent alors dans cette culture de la performance et de l'excellence.

« L'idéologie managériale propose à ses employés un contrat narcissique censé répondre à leur désir de perfection et de toute puissance. Ce contrat ressemble à celui de Faust. En contrepartie d'un investissement sans limites dans le travail, l'entreprise prétend apporter la possibilité de « réussir », de se dépasser, de devenir le meilleur. Comme si les performances de l'entreprise pouvaient répondre à la quête de sens individuelle ».

En somme, les limites n'existant plus, les individus en quête de reconnaissance vont s'identifier à leur organisation, répondre à la demande managériale, se dépasser pour la servir et ainsi accéder à la toute-puissance. Or les individus se mettent en danger, outrepassant leurs limites physiques et psychiques.

L'idéal est devenu une norme : il s'agit là de cette injonction pour l'individu à être heureux tout en travaillant pour une organisation qui serait pérenne et en « bonne santé financière ». Il existe « *une technique de pouvoir qui individualise les tensions, dénie les limites et les contradictions* », écrit M. A. Dujarier (2006). L'exercice de ce pouvoir engendre une pression permanente par une demande illimitée de performance. On assiste à la généralisation d'un système de harcèlement qui est la cause majeure du développement du stress, de l'épuisement professionnel, du burnout et de différentes formes de dépression qui ne cessent d'augmenter dans le monde du travail. Ces symptômes sont produits par ces nouvelles pratiques managériales mais interprétés comme la conséquence d'une faiblesse ou d'une incompétence des gens. « *Psychologisation des contradictions sociales* », nous dira De Gaulejac. (2006), « *folie d'un monde obsédé par l'efficacité, la performance et la course au « toujours plus* ». Or « *plus l'individu s'implique dans son travail, plus sa vulnérabilité est mise à l'épreuve* » (De Gaulejac, 2011, p 77). De Gaulejac explique comment la santé mentale peut être, dans ce cas, durement affectée, lorsque les sanctions interviennent sur les individus pour des raisons indépendantes de la qualité de leur travail. C'est la course au chiffre d'affaires qui va obliger le responsable de production à facturer des produits qui ne sont pas encore sortis de l'usine et donc à mal faire son travail.

« *La référence à la gestion plutôt qu'au travail bien fait produit des dégâts humains considérables parce qu'elle fragilise les identités, rompt les solidarités traditionnelles, déstructure les collectifs et individualise les relations »* (De Gaulejac, 2011, p 77).

Alors qu'il faut, dans notre société néo-libérale, toujours dépasser ses objectifs et donc dépasser ses limites, (MBO : *management business objectives*), il faut toujours aller au-delà, vis-à-vis de soi-même et vis-à-vis des autres. Comme explique De Gaulejac (2011, p 240), « *à vouloir se dépasser durablement, on rentre dans un cycle où la tyrannie de l'idéal met le moi devant son impuissance, voire son effondrement* ». De même, vis-à-vis des autres, être excellent, c'est se différencier des autres et ne plus appartenir à la communauté des individus. Ces objectifs cultivent « la lutte des places » et isolent les individus les plus performants qui se retrouvent seuls.

Une première acception de l'idéal lui donne un statut d'idée. Elle désigne, depuis le XVIII ème siècle avec Buffon, la perfection que l'humain est capable de concevoir en idée, mais qu'il sait ne pouvoir réaliser en acte. Le terme est proche de ceux d'absolu et de merveilleux.
Une deuxième acception, avec Thomas More et la littérature politique utopiste, propose une conception de l'idéal comme un projet de réforme atteignable.
« *L'idéal du moi* », pour Freud, désigne dans la seconde topique, un élément du surmoi, « *auquel le sujet cherche à se confronter*» (Laplanche & Pontalis, 1967, p. 184).
En termes hégéliens, le destin de l'homme est fait de l'expérience tragique de désirer l'absolu et de ne pouvoir l'atteindre. L'expérience de la finitude et de la limite coexiste avec sa capacité à concevoir l'illimitation, la satisfaction, la béatitude. Nous voyons bien que dans ce modèle, entre l'idéal et le possible s'établit une dialectique, au sens de va et vient entre deux extrêmes irréconciliables. Mais lorsque l'idéal devient la norme, cette normalisation transforme son statut : l'idéal devient un projet à atteindre et non plus un modèle inatteignable. Dans le prolongement des travaux d'E. Enriquez (1997), nous pourrions dire que l'idéal prescrit est un idéal « leurrant », dans ce sens qu'il induit chez l'individu un « *imaginaire de toute-puissance, une instrumentalisation de soi et de l'autre dans la quête purement fonctionnelle d'un idéal d'excellence*» (Dujarier, 2006). En devenant exigible, l'idéal cesse d'être un horizon, un modèle inaccessible. Ce ne serait pas l'absence d'idéal qui caractériserait notre société, mais au contraire, un idéal terriblement présent, mais qui a perdu son caractère nécessairement inatteignable et qui en résulte trahi.
L'idéal ainsi normé laisse l'individu au travail dans une triple incertitude : il ne sait pas ce qu'il doit et peut faire, il ne sait pas ce qu'il faut faire pour savoir ce qu'il faut faire, enfin les critères pour juger l'action, qu'elle soit la sienne propre ou celle d'autrui, deviennent infinis et

d'une relativité telle qu'ils ne sont plus pertinents. Tout est faisable, tout est possible, rien n'est limité.

Par l'analyse socio-historique des psychopathologies et de leur traitement, Alain Ehrenberg (1998) montre que nous assistons à une transformation normative importante. Au conflit névrotique né de la confrontation avec l'interdit aurait succédé une société dans laquelle le conflit a laissé place à un vertige face à l'absence de limite.

Dans le même ordre d'idées, un psychanalyste lacanien formule ainsi le diagnostic qu'il porte sur ses sujets contemporains : « *Ce qui fondait la réalité, c'est qu'elle était insatisfaisante et donc toujours représentative du défaut qui la fondait comme réalité. Ce défaut est désormais relégué à un pur accident, à une insuffisance momentanée, circonstancielle et c'est l'image parfaite, autrefois idéale, qui est devenue réalité* » (Melman, 2002, p 46). Un symptôme nouveau est apparu depuis les années 1970, ce sont les « états limites » caractérisés par des symptômes de clivage et de dépression, d'addiction (boulimie, toxicomanie, alcoolisme, refuge dans le sommeil), de compulsion à la répétition. Somatisation et action se déploient sans conflit apparent. Il vit dans un grand sentiment d'insécurité, semble ne jamais être assuré de sa propre existence et de la survie de son identité. Ce qui nous intéresse également dans notre sujet, c'est que cet individu a du mal à mettre des limites avec les objets extérieurs notamment (Green, 1999).

Alors lorsque la demande au travail devient considérable, puisqu'aucune limite ne saurait être posée, l'individu va utiliser toutes ses ressources pour faire face, pour « tenir » la pression,…, jusqu'à l'épuisement. Il a une « attitude étrangement adaptative », nous dit Fédida (1999). Les limites et les contradictions sont déniées, les incidences subjectives au travail sont multiples. L'attitude des cadres atteste de ce déni social des limites dans le travail, notamment les cadres de proximité (les « managers »). La personne, dans ce cas, considère que l'idéal est vraiment ce qu'elle doit réaliser ; elle tente quotidiennement et « de toutes ses forces » de faire coïncider l'organisation concrète avec les promesses de satisfaction illimitées et contradictoires faites aux différentes parties prenantes. Ces personnes semblent prendre au sérieux la prescription de toute-puissance et d'ubiquité, au point que l'on peut dire, en paraphrasant La Boétie, qu'elles s'y soumettent volontairement, quand bien même elle serait asservissante.

Ainsi adhérer à cette exigence infinie et contradictoire, quotidiennement, est jugé, par ceux-là mêmes qui le font, « surhumain ». Il faut, nous disent les cadres, un « dévouement », ou un engagement de nature « religieuse ». Pour « tenir », il faut « avoir la foi ». Ces expressions,

qui semblent être un commentaire formulé par le sujet à l'acteur, indiquent bien que nous nous situons dans le domaine de l'irrationnel. D'ailleurs, tous ces gens disent bien qu'ils sont « fous » de travailler comme cela. Alors pourquoi le font-ils ?

Nous étudierons spécifiquement les raisons dans notre paragraphe consacré à « l'estime de soi ». Néanmoins, disons simplement ici que cette prescription de toute-puissance est d'autant mieux acceptée et intériorisée qu'elle résonne avec un désir de croire à sa propre toute-puissance, soif ancrée dans une histoire personnelle. Celle-ci comporte l'idée que ces individus doivent et peuvent sauver les autres, réparer une situation douloureuse ou se sacrifier pour lutter contre la souffrance et la mort. La normalisation de l'idéal, dans ce cas, ne dément pas le désir de toute puissance, au contraire, elle le prescrit à l'acteur organisationnel.

Dans une perspective socio-psychique, ce phénomène a été interprété comme « *celui de la rencontre entre un idéal du moi et un système organisationnel qui l'utilise* » (Aubert & De Gaulejac, 1991). Il peut être compris également par le fait que la personne joue un scénario où elle est celle qui « comble » l'organisation (Weber, 2005) et entend ne pas décevoir dans ce projet. Désirs de reconnaissance et d'intégration sociale, comme explicité dans « la lutte des places » (De Gaulejac, Taboada & Leonetti, 1994), sont à la base de ce scénario.

On comprend aisément pourquoi de tels individus sont recherchés par les employeurs, des individus ayant un fort désir, ou besoin, de reconstruction d'estime de soi, d'intégration sociale, qui s'engagent alors avec ferveur dans la défense des idéaux organisationnels. Dans ce cas, ces personnes se mobilisent pour faire face à l'exigence, même surhumaine, de « tout maîtriser », en éprouvant un sentiment de responsabilité infinie. Ce sont ces individus qui éprouvent un « stress professionnel » important, une fatigue psychique intense, dus à des tensions physiques, sociales, corporelles et cognitives qu'une surcharge de travail engendre : trop de choses à faire, trop de sollicitations diverses, trop d'imprévus, trop de responsabilités, trop de courriels, trop de réunions… Leur stress provient d'une mobilisation subjective contrariée due à l'impossibilité de réaliser l'action idéale pourtant vécue comme requise. C'est une forme de tension que les cadres citent. Ils « aimeraient en faire plus » et surtout « faire mieux », mais les conditions concrètes de leur activité ne leur permettent pas, c'est-à-dire les limites objectives que leur impose leur milieu de travail. Finalement ce stress pointe, dans ce cas, un profond sentiment subjectif d'insuffisance à tout maîtriser alors qu'il s'agit d'une injonction de l'organisation du travail. A considérer que l'idéal est normal et possible,

le travail réalisé est constamment insuffisant. L'expression banale « je n'y arrive pas, je suis nul(le) » trahit ce collage entre l'action et l'être, entre un référentiel organisationnel idéal et la possibilité concrète de réalisation du travail et de soi. Les sentiments dominants sont alors la culpabilité puis la honte (De Gaulejac, 1996), la culpabilité de ne pas arriver à faire ce qui est demandé se transforme en honte de ne pas être à la hauteur de cette prescription de toute-puissance. C'est alors l'épuisement professionnel tel que nous le décrirons ultérieurement dans notre sujet.

Chez ces sujets, comme pour ce qui caractérise les états limites, nous retrouvons l'hypothèse que « *si le narcissisme occupe le devant de la scène, c'est moins comme amour que comme douleur de soi.* » (André, 1998). Cette hyperactivité a bien évidemment une fonction managériale. Elle crée tout d'abord un engagement « corps et âme » dans le travail, sans même qu'il soit nécessaire de l'exiger. Elle bloque également la pensée et donc n'autorise pas la critique. Elle permet de mettre la « pression » sur le travail de ses collaborateurs et ainsi d'élever le niveau d'exigences et de contrôle des performances. Ces personnes, souvent des managers, participent, nous l'avons vu, à la normalisation de l'idéal dans l'organisation mais leur position devient vite « intenable ». Cette tension entre prescription d'idéal et conditions concrètes de travail doit être résolue. Soit en abandonnant la norme d'idéal, soit en lâchant la confrontation au réel.

Toutes ces conditions portent atteinte à la santé psychologique des personnes au travail.

2.4.4. La satisfaction des besoins fondamentaux : modèle de Deci & Ryan (1985), modèle de Laguardia & Ryan (2000)

La théorie de l'autodétermination repose sur le concept de l'eudémonie ou de la réalisation de soi mais elle définit ce qu'il faut entendre par la réalisation de soi et surtout par quels processus elle est atteinte. « *Cette théorie de l'autodétermination maintient que l'humain, d'une façon innée, tend à satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation à autrui*» (p285, Laguardia & Ryan, 1995, 2000). Ces trois éléments, autonomie, compétence et affiliation, sont des besoins fondamentaux.

Cette théorie repose sur l'idée que des besoins psychologiques fondamentaux sont nécessaires au bien-être. Deci et Ryan (1985) répertorient trois besoins psychologiques fondamentaux.
« *L'autonomie suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle est elle-même l'agent qui réalise cette action de sorte qu'elle est en congruence avec elle et qu'elle l'assume entièrement* ». (DeCharms, 1968 ; Deci & Ryan, 1985), selon Laguardia et Ryan (2000, p 285). Selon Ryan (1993), « *l'action autonome est celle qui émane du « vrai soi » et dont la causalité est perçue comme venant de l'intérieur* ».
« *Le deuxième besoin fondamental concerne la compétence. La compétence réfère à un sentiment d'efficacité sur son environnement* (Deci, 1975 ; White, 1959), *ce qui stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis. A elle seule, l'efficacité ne suffit pas toutefois à susciter le sentiment d'être compétent, elle doit comprendre aussi le sentiment de la prise en charge personnelle de l'effet à produire* ». (Laguardia & Ryan, 2000, p 285)
« *Pour ce qui est du besoin d'être en relation à autrui, le troisième besoin fondamental, il implique le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi* » (Baumeister & Leary, 1995 ; Ryan, 1993). « *Ressentir une attention délicate et sympathique confirme alors qu'on est quelqu'un de signifiant pour d'autres personnes et objet de sollicitude de leur part* ». (Reis, 1994), (Laguardia & Ryan, 2000, p 285, p 286).

Selon Deci et Ryan (1985) et Laguardia et Ryan (2000) « *la théorie de l'autodétermination apporte une nouvelle perspective sur le sujet, à savoir que c'est la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation interpersonnelle qui facilite la croissance, l'intégrité et le bien-être*» (Laguardia & Ryan, 2000).

Satisfaire son besoin d'autonomie, c'est être en mesure soi-même de décider ce que l'on veut faire et d'assumer ce choix. Satisfaire son besoin de compétence, c'est avoir le sentiment que l'on est efficace à son travail et que l'organisation a besoin de cette contribution pour fonctionner correctement. Satisfaire son besoin d'affiliation, c'est sentir que l'on appartient à une communauté d'individus. C'est avoir le sentiment que l'on est important aux yeux des autres, c'est aussi avoir le sentiment que ces autres sont importants pour soi. En d'autres termes, c'est la perception d'un lien qui a du sens, un sentiment d'appartenance à une organisation vers un but commun.

Les auteurs considèrent que « *ces trois besoins stimulent la motivation intrinsèque et les processus d'intégration* » mais surtout qu' « *ils sont essentiels à la croissance psychologique, à l'intégrité et au bien-être de l'humain et qu'ils exercent un impact direct sur la santé physique et psychologique des personnes*». (Williams, Rodin, Ryan, Grolnick & Deci, 1998), (Laguardia & Ryan, 2000, p 286).

Il est important pour notre recherche de mentionner que « *les organisations qui favorisent ces besoins contribuent à instaurer une bonne santé psychologique faite de vitalité, de bonne intégration et d'harmonie avec le soi. Si un de ces besoins est négligé ou s'il est en conflit avec un autre, il s'ensuit une chute du bien-être, voire psychopathologie grave* ». (Laguardia & Ryan, 2000, p 286-287)

La satisfaction de ces besoins permet à l'individu d'accéder à une bonne santé et donc au bien-être ; elle permet également à l'organisation de disposer de cadres qui, étant bien intégrés, seront plus à même de mettre leur énergie au service de l'organisation. Malheureusement, bien souvent, les organisations ne prennent pas le temps nécessaire de présenter le nouveau collaborateur à l'équipe, présenter ses missions et son rôle, notamment si celui-ci arrive en période de congés et/ou de forte activité ; il s'ensuit, dès le départ, un sentiment d'affiliation qui n'est pas comblé et donc une souffrance psychologique créée par un sentiment d'inutilité, d'abandon, de manque de moyens pour réaliser le travail qui nécessite, dans tous les cas, une mise en relations avec autrui, notamment pour les cadres qui doivent comprendre le fonctionnement global de l'organisation pour s'y intégrer.

Cette théorie soutient que lorsque ces *besoins psychologiques fondamentaux* (autonomie, compétence, affiliation), sont satisfaits, l'organisme connaît « *la vitalité* » (Ryan & Frederick, 1997), « *la congruence interne* » (Sheldon & Elliot, 1999) et « *l'intégration psychologique* » (Deci & Ryan, 1991).

« *La satisfaction de ces besoins est ainsi vue comme un but naturel de la vie et ces besoins fournissent une grande partie du sens et des intentions sous-jacents à l'activité humaine* ». (Deci & Ryan, sous presse, La Guardia & Ryan, sous presse).

« *De plus, le fait de spécifier quels sont les besoins psychologiques fondamentaux non seulement définit le minimum requis pour qu'une personne soit en bonne santé, mais prescrit en même temps ce que le milieu doit fournir pour qu'elle se développe et grandisse psychologiquement. Cette théorie explique donc les conditions sous lesquelles le bien-être*

d'un individu est facilité au lieu d'être entravé. En un mot, elle propose une psychologie sociale du bien-être psychologique » (Ryan, 1995) (Laguardia & Ryan, 2000, p 284).

Concrètement l'organisation devra donc faire en sorte que ses cadres disposent de la nécessaire latitude décisionnelle pour satisfaire leur besoin d'autonomie, se sentent efficaces dans l'exécution de leurs tâches et reconnus comme membres à part entière ayant un rôle important dans la réalisation des objectifs.

2.4.5. Vers des modèles de santé

La définition de la santé au travail que propose Estelle Morin, professeur en psychologie du travail et des organisations à l'Université, est la suivante : « *Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle* » (2006).

Elle propose le modèle général suivant de la qualité de vie au travail :

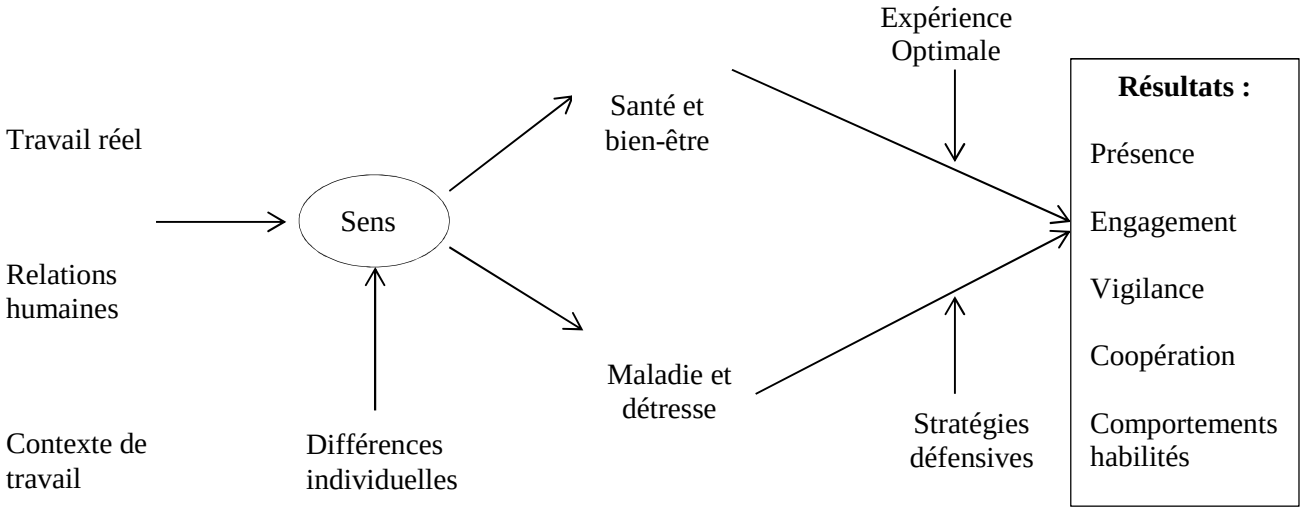


Figure 10 : modèle de la qualité de vie au travail de Morin (2006)

Dans ce modèle, l'organisation du travail détermine la santé des individus et leur comportement. Si l'individu perçoit positivement son travail, ses relations de travail et les conditions dans lesquelles il l'exerce, alors il trouvera du sens et sera bien physiquement et mentalement ; il sera donc engagé dans son travail et aura à cœur d'atteindre ses objectifs.

Au contraire, si sa perception est négative, alors il ne trouvera pas de sens à son travail et présentera des symptômes de stress, voire de détresse. Morin (2006) explique qu'il devra alors « *mobiliser des stratégies défensives* » pour continuer son activité et maintenir son engagement, jusqu'à épuisement de ces ressources.

Boudrias *et al*., (2011) et Desrumaux (2012, asrc) ont proposé un modèle de santé au travail et mesuré les effets des demandes/ressources, du climat, de l'optimisme et de la satisfaction des besoins en tant que médiateur du bien-être et de la détresse au travail. S'inscrivant dans une approche prévisionnelle multivariée de la santé psychologique au travail, leur recherche vise à vérifier les liens entre, d'une part, des inducteurs organisationnels (demandes et ressources liées à l'emploi), psychosociaux (climat de travail) et personnels (optimisme) et, d'autre part, la santé psychologique mesurée en termes de bien-être et de détresse au travail.
Cette étude examine notamment si certains de ces liens sont médiatisés par la satisfaction de trois besoins fondamentaux (compétence, affiliation et autonomie) issus de la théorie de l'autodétermination. 298 enseignants français d'écoles élémentaires, de collèges et de lycées ont complété un questionnaire mesurant l'ensemble des variables, lesquelles ont été soumises à des analyses de régression multiples. A l'échelle organisationnelle, les demandes augmentent directement la détresse et diminuent le bien-être alors que les ressources ne sont pas ici liées à la santé psychologique et la satisfaction des besoins psychologiques ne joue aucun rôle médiateur. Au niveau psychosocial, la satisfaction des trois besoins fondamentaux médiatise totalement le lien entre le climat et la santé psychologique au travail (bien-être ou détresse). Sur le plan individuel, seule la satisfaction des besoins de compétence et d'affiliation médiatise partiellement les liens entre l'optimisme et la santé psychologique (bien-être ou détresse).

Dans ce chapitre, ont été présentés les facteurs liés au travail, la justice organisationnelle ainsi que les caractéristiques de personnalité, l'estime de soi et les valeurs. Nous avons présenté les différentes études qui démontrent leurs effets sur le burnout. De même, la satisfaction des besoins fondamentaux permet, selon les auteurs, un bon fonctionnement psychologique, essentiel à l'intégrité et au bien-être. Des modèles de santé ont ainsi été construits mettant en exergue la question du sens apporté au travail, l'influence du climat et de l'optimisme sur la santé psychologique au travail ainsi que les effets médiateurs de la satisfaction des besoins fondamentaux.

2.4.6. Présentation de notre modèle

Au sortir de l'analyse exhaustive des éléments constitutifs de notre modèle, il semble judicieux de le présenter de façon schématique afin de préciser les différents croisements et liens en présence.

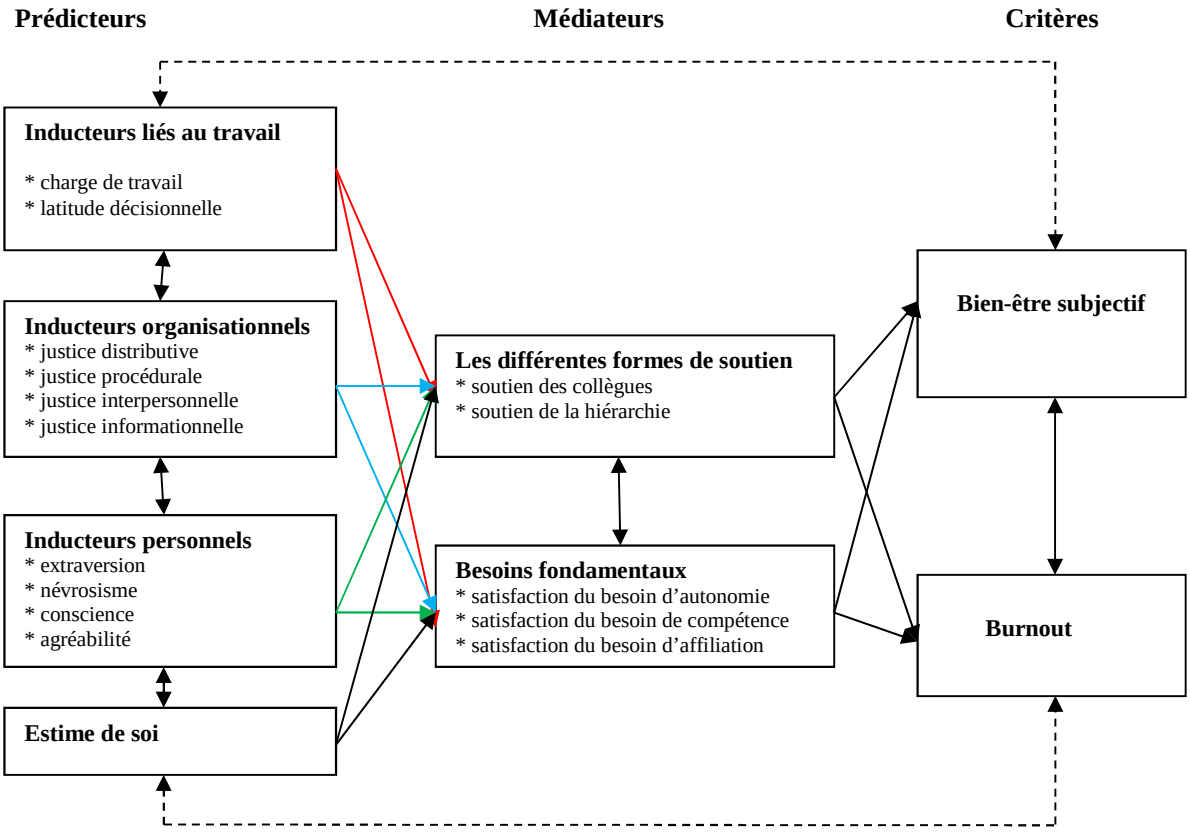


Figure 11 : modèle général de la santé psychologique au travail des cadres

Notre modèle de santé au travail des cadres intègre des inducteurs liés au travail que sont la charge de travail ainsi que la latitude décisionnelle, des inducteurs organisationnels représentés par les quatre formes de justice organisationnelle (justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle), des inducteurs personnels tels que l'extraversion, le névrosisme, la conscience et l'agréabilité et l'estime de soi. Les deux formes de soutien que sont le soutien des collègues ainsi que les besoins fondamentaux (satisfaction du besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation) constituent les variables médiatrices. Nous mesurons le bien-être subjectif ou le burnout. Nous analysons les effets des variables indépendantes sur les variables dépendantes et nous cherchons à vérifier si les deux formes de soutien ainsi que les besoins fondamentaux médiatisent les effets sur le bien-être et le burnout

des inducteurs liés au travail et organisationnels. Les cadres ne faisant pas l'objet d'étude sur le burnout et le bien-être, il est donc intéressant de faire apparaitre les facteurs psychologiques, sociaux et organisationnels qui sont prédicteurs de bien-être subjectif ou d'épuisement pour cette population spécifique.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. Introduction

La méthode utilisée au long de cette recherche a été quantitative. Cette méthodologie présente à la fois des avantages et des inconvénients. Ils concernent le type d'informations collectées, la nature de ces informations et la relation chercheur-participants. D'après Grawitz (1996), le choix d'une technique de collecte de données, étant donné les particularités et les limites de chacune, conduit à sélectionner à l'avance les matériaux que cette technique recueillera. Ainsi, l'entretien directif ou semi directif diffère du questionnaire par le type d'informations que le chercheur veut recueillir.

Concernant le questionnaire, Rousseau (1990) souligne que ceux qui sont soumis à un questionnaire fermé, réagissent à un stimulus donné par le chercheur. Avec des questionnaires structurés, les répondants sont amenés à s'exprimer par rapport à des items construits suivant la perspective du chercheur.

C'est le cas de notre questionnaire qui est constitué des items en rapport avec le burnout, les inducteurs organisationnels, les inducteurs personnels, les différentes formes de justice (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle), les caractéristiques organisationnelles, l'affectivité et les différentes formes de soutien (de la hiérarchie et des collègues). Les répondants sont amenés à comprendre et à se conformer à la ligne ou culture du chercheur plutôt que d'utiliser un langage propre à leur culture (Sackmann 1991).

Pour Rousseau (1990), l'intérêt d'une pluralité des méthodes de recherche peut être différent en fonction de la structure culturelle à laquelle on s'intéresse. Les postulats fondamentaux sont difficilement accessibles par une méthodologie qui ne se base pas sur l'interaction entre le chercheur et son objet d'étude. Alors que les valeurs et les normes comportementales sont plus facilement accessibles par l'intermédiaire d'une méthodologie reposant sur l'emploi d'un questionnaire formalisé.

Le fait que le chercheur appartienne au système qu'il étudie ou qu'il lui soit extérieur exerce une influence sur le type d'informations récoltées.

Les lectures de la souffrance au travail diffèrent par exemple, selon que les recherches sont menées par un acteur qui fait partie du système, par une nouvelle recrue dans l'entreprise ou par un acteur indépendant.
Ici, l'acteur qui appartient au système culturel a le bénéfice de l'expérience de cette culture, cependant l'accès aux postulats fondamentaux lui est malaisé. Le nouveau venu quant à lui peut mettre en lumière les contrastes entre la culture organisationnelle d'où il provient et la culture organisationnelle dans laquelle il commence à s'insérer. Les postulats fondamentaux peuvent lui être facilement accessibles, mais il ne dispose pas nécessairement de toutes les informations qui lui permettraient d'interpréter correctement les manifestations de cette nouvelle culture organisationnelle (Sackmann, 1991).

S'agissant de la relation entre l'enquêteur et l'enquêté, la relation instaurée entre le chercheur recourant à un questionnaire écrit et le répondant diffère de celle instaurée entre les deux acteurs dans une relation de face à face. Le répondant est moins sous l'influence de la présence du chercheur, ce qui ne signifie pas qu'il ne soit pas constamment soucieux de l'image qu'il souhaite donner au chercheur comme le souligne Pohl (2000).

3.2. Méthode d'analyse de données

Les cadres ont rempli, sur la base du volontariat, un questionnaire comprenant 295 items, subdivisé en 22 sous-échelles, qui mesurent entre autres le burnout, la latitude décisionnelle, la charge de travail, la justice organisationnelle, l'estime de soi, la personnalité, l'affectivité, et le soutien. Le bien-être a été également mesuré avec ce questionnaire.
Pour la plupart des dimensions, les participants ont répondu au moyen d'une échelle de type Likert en 4, 5 ou 7 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », ou de « pas du tout important » à « tout à fait important», ou encore de « tout à fait vrai » ou « tout à fait faux ».

3.2.1. Les outils de collecte de données

3.2.1.1. Les inducteurs liés au travail

Les inducteurs de santé et d'épuisement au travail sont décrits à partir d'un outil internationalement utilisé, le questionnaire de Karasek (1979), du nom de son principal initiateur. Ce questionnaire évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social. Il comporte 29 questions dont 9 items traitant la latitude décisionnelle (exemple : «*J'ai la liberté de décider comment je vais faire mon travail*»,), il comporte aussi 9 items pour la demande psychologique (exemple : «*Il m'est demandé une charge de travail excessive*»), Il comporte également six items pour le soutien social de la part des collègues (exemple : «*Les collègues avec qui je travaille sont amicaux*») et cinq items pour le soutien social hiérarchique (exemple : «*Mon chef fait attention à ce que je lui dis*»).

Les principales formes de soutien social sont représentées dans les quatre questions de l'échelle : le soutien d'estime (réconfort, écoute dans les moments difficiles), le soutien matériel ou financier (assistance directe quand c'est nécessaire), le soutien informatif (conseils ou suggestions de la part d'autrui), le soutien émotionnel (rassurer, redonner confiance). Pour chaque type de soutien, cela permet de savoir combien de personnes le dispensent, qui sont ces personnes (famille, amis, collègues, spécialistes,...) et si le sujet est satisfait de ce soutien. On obtient donc deux scores pour chaque sujet : disponibilité (nombre de personnes ayant participé au soutien) et satisfaction perçue (« qualité ») de ce soutien.

3.2.1.2. Les inducteurs personnels

1. L'estime de soi

Afin de mesurer l'estime de soi, nous avons opté pour l'échelle de Rosenberg (1979). Celle-ci est composée de dix items, cinq correspondent à une forte estime de soi (exemple : « *je pense que j'ai un certain nombre de qualités* ») et cinq correspondent à une faible estime de soi (exemple : « *en fait, j'ai tendance à me dire que je ne vaux rien* »).

2. Les traits de personnalité

L'inventaire ALTER EGO évalue les traits et facteurs de personnalité issus de la théorie des "*Big Five*", reconnue au plan international. Il est composé de 24 items par trait de personnalité (exemple pour l'extraversion : «*J'aime bien me mêler aux gens*»; exemple pour la conscience : «*Avant de prendre une éventuelle initiative, je prends le temps d'en évaluer les conséquences possibles*»; exemple pour l'agréabilité : «*Si nécessaire, je ne refuse pas d'aider un inconnu*»; exemple pour le névrosisme : «*Il m'arrive souvent de me sentir nerveux*»).

3.2.1.3. Les inducteurs organisationnels : les différentes formes de justice

Colquitt (2001) a construit un questionnaire mesurant quatre types de justice. Nous avons utilisé le questionnaire de Colquitt traduit et validé en version française par Steiner (2006), «*Validation of the four-factor model of organizational justice in France*». Quatre items mesurent la justice rémunérationnelle (exemple : «*Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez*», sept items mesurent la justice procédurale (exemple : «*Les procédures utilisées par l'entreprise vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions*»). De plus, quatre items mesurent la justice interpersonnelle (exemple : «*Les personnes responsables des décisions vous concernant vous traitent avec dignité »*). Enfin, cinq items mesurent la justice informationnelle (exemple : «*Les personnes responsables des décisions vous concernant ont une communication franche avec vous*»).

3.2.1.4. Les trois besoins fondamentaux et la motivation

Les trois besoins fondamentaux et la motivation ont été mesurés grâce au questionnaire réalisé par Boudrias *et al.,* (2011) basé sur le modèle de Deci et Ryan (2000). Dans celui-ci, 20 items mesurent la motivation au travail (exemple : «*Je travaille parce que je tiens absolument à être bon dans ce travail, sinon je serais déçu*»). La satisfaction du besoin d'autonomie est mesurée à l'aide de quatre items (exemple : «*Mon travail me permet de prendre des décisions*»). Cinq items mesurent la satisfaction du besoin de compétence (exemple : «*J'ai les capacités pour bien faire mon travail* »). Enfin, la satisfaction du besoin d'affiliation a été mesurée grâce à quatre items (exemple : «*Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec eux*»).

A la fin de notre questionnaire, nous avons ajouté 17 questions factuelles relatives aux informations sur le répondant telles que son âge, son genre, son statut familial et professionnel.

3.2.1.5. Le bien-être subjectif

1. **La satisfaction avec la vie**

Notons que le bien-être subjectif est constitué de la satisfaction avec la vie et des affects. Cinq items de l'échelle de satisfaction avec la vie de Diener (1984) (exemple : « *Pour la plupart de ses aspects, ma vie est proche de mon idéal* ») composent l'échelle de satisfaction.

2. **Les affectivités positives et négatives**

Nous avons utilisé le PANAS (« *Positive and Negative Affect Schedule* ») de Watson, Clark et Tellegen (1988). Dix items mesurent l'affectivité positive (exemple : «*enthousiaste*») et dix items mesurent l'affectivité négative (exemple : «*effrayé*»).

3.2.1.6. Le soutien social

Le soutien social a été mesuré au moyen du questionnaire de Bruchon-Schweitzer et Quintard (2001) intitulé le QSSP (Questionnaire de soutien social perçu).

3.2.1.7. Le burnout

Le burnout a été mesuré par le BMS (« *Burnout Measure Short version* ») de Maslach et Pines (2005) traduit par Lourel, Gueguen et Mouda (2007), comprenant 10 items (exemple « *Pouvez-vous dire j'en ai assez, ça suffit* »). Cet outil de mesure unidimensionnel du burnout évalue le degré d'épuisement émotionnel sous ses 3 dimensions : épuisement physique, épuisement mental et épuisement émotionnel.

3.3. Passation et réactions au questionnaire

S'agissant de la procédure de passation, les questionnaires ont été transmis soit directement à notre réseau de connaissances, soit envoyés aux entreprises par courrier.

Un grand nombre de non réponses a été observé, notamment dans le cas de l'envoi direct aux entreprises, qu'elles soient privées, publiques, ou parapubliques.
Les entreprises ayant répondu sont la Direction Régionale des Finances Publiques, Sogeti, Cap Gemini, Renault, La Poste, AGC, SNCF, l'Education Nationale, FED Finances, Adecco, Trianon Palace, Castorama, EPSM et Valeo.

3.4. Population d'enquête et échantillons

Notre échantillon était constitué de 122 cadres pour les deux premières études puis de 163 pour la dernière étude (incluant les 122 premiers répondants).
La première population (122 cadres), a répondu de manière volontaire et vient de Paris, Lille et sa métropole, Valenciennes, Bailleul, ainsi qu'Hazebrouk.
L'âge des participants est compris entre 23 et 65 ans (MIN = 23 ; MAX = 65). 13 personnes sur 122 avaient moins de 30 ans lors des passations. Cela dit, ils avaient en majorité plus de 30 ans (âge *M* = 41.15 ; *SD*= 10.36). La moyenne d'âge de la population était légèrement supérieure à 41 ans et majoritairement concentrée dans la tranche d'âge 30-49 ans (63%). Le plus jeune cadre avait 23 ans et le plus âgé avait 65 ans.
En moyenne les salariés occupent leur poste actuel depuis un peu moins de 9 ans (*M* = 8,87 ; *SD* = 2,12) et étaient en moyenne entrés dans leur entreprise actuelle depuis 14 ans (*M* = 13,96 ; *SD* = 8,49).
Ils travaillaient dans leur entreprise en moyenne, depuis plus de 10 ans. (*M* = 13.46 ans ; *SD* = 11.35).
L'échantillon était composé de 53 femmes (âge *M* = 42.03 ; *SD* = 11.11), et 69 hommes (âge *M* = 40.46 ; *SD* = 9.77). Les salariés proviennent essentiellement du secteur privé (*N* privé = 82 ; *N* public = 39). Leurs entreprises étaient issues de 19 domaines différents, notamment des domaines de la santé et de l'action sociale et 2 personnes n'ont pas renseigné ce champ.

Tableau 1 : Répartition des salariés selon les secteurs et les domaines

Santé et action sociale	21	Immobilier/ location et services aux entreprises	5
Administration publique	12	Activités financières	5
Hôtels et restaurants	9	Transports et communication	4
Autres industries manufacturières	9	Education	4
Métallurgie	8	Industrie des plastiques	3
Fabrication matériel de transport	8	Construction	2
Produits minéraux non métalliques	7	Industries chimiques	2
Services collectifs et sociaux	7	Production/distribution électricité / gaz /eau	1
Fabrication machines /équipements	6	Industries agricoles / alimentaires	1
Commerce/ réparation automobile	6	*Non renseignés*	2

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES TRAVAUX DE VALIDATION PARTIELLE DU MODELE DE RECHERCHE PREMIERE ETUDE : TEST DE NOTRE MODELE AUPRES D'UNE POPULATION DE CADRES

PREAMBULE

Avant la présentation des résultats globaux centrés sur la validation de notre modèle de recherche, il sera question de présenter dans ce chapitre les deux études préliminaires qui nous ont permis de valider partiellement le modèle définitif. S'inscrivant dans cette optique, nous présenterons dans un premier temps les résultats de la première étude menée auprès de 122 cadres tous venant d'entreprises ou des secteurs de la santé et du social.

4.1. Introduction

La présente étude porte sur le développement du burnout chez les cadres. Le but principal de la recherche est de vérifier la pertinence de notre modèle prévisionnel du burnout.
Ce modèle est basé sur cinq variables indépendantes, qui sont la charge psychologique, la latitude décisionnelle, la justice organisationnelle, la personnalité et l'estime de soi.
Ce modèle a été complété par des variables médiatrices (le soutien, les besoins fondamentaux et la motivation). Ces dernières sont supposées « filtrer » l'influence des variables indépendantes sur le burnout.
Pour tester ce modèle, nous avons construit un questionnaire composé de 22 sous dimensions, et comprenant 295 items.
Des traitements statistiques ont ensuite été réalisés, tels qu'une matrice de corrélations, des régressions linéaires sur le burnout ainsi que des analyses de médiation. Au vu des résultats obtenus, les différentes variables du modèle semblent globalement pertinentes.

Les variables prépondérantes semblent être l'estime de soi, l'affectivité, le soutien, notamment des collègues et la justice organisationnelle dans son ensemble. Celles-ci

comprenaient principalement l'influence des différents types de justice, de la personnalité, ou encore du soutien, et de l'estime de soi sur le burnout.

Ces différents liens ont été de nombreuses fois observés auprès d'enseignants, de travailleurs sociaux, ou encore d'infirmières, mais peu de recherches ont porté sur le burnout chez les cadres, d'où l'intérêt spécifique de notre étude. De manière concrète, cela permettra la mise en place de dispositifs visant l'amélioration de la santé, et donc de la qualité de vie en général chez les cadres.

Le modèle prévisionnel du burnout sur lequel nous nous baserons pour cette étude est le suivant:

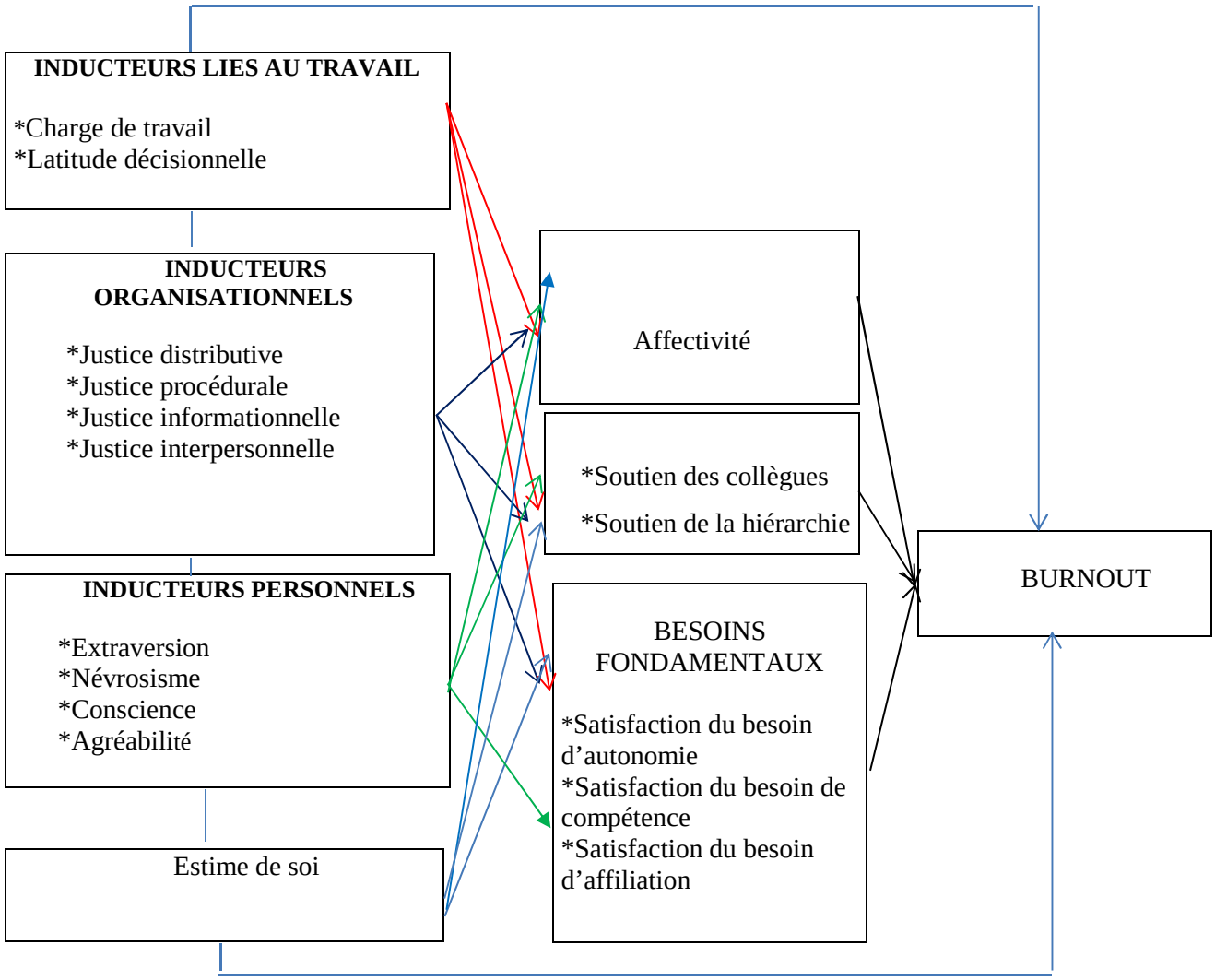


Figure 12 : Présentation de notre modèle de l'épuisement professionnel

C’est un modèle descriptif quasi expérimental. En effet, les VI n’étant pas «provoquées», nous parlerons d’«inducteurs», et de «prédicteurs».
Trois types d’inducteurs ont été insérés : ceux liés au travail, à l’organisationnel et ceux dits personnels. Les inducteurs liés au travail pris en compte sont la charge de travail et la latitude décisionnelle. L’inducteur organisationnel est quant à lui l’injustice organisationnelle. Les inducteurs personnels sont représentés par 4 des 5 facteurs de personnalité du « *big five* » et par l’estime de soi.

La variable dépendante (ou encore critère) de ce modèle concerne un aspect de la santé psychologique au travail, c'est-à-dire le burnout. Les variables médiatrices que sont l’affectivité, le soutien et les besoins fondamentaux, devraient également jouer un rôle important dans la détermination du burnout.

4.2. Problématique et hypothèses du modèle (étude 1)

La finalité de notre étude 1 est d’expliquer le burnout. En effet, rappelons que notre problématique consiste à détecter les causes du burnout et ainsi permettre la validation d’un modèle préventif du burnout. Le modèle comprend les inducteurs que sont la charge de travail, la latitude décisionnelle, la justice organisationnelle, les facteurs de personnalité et l’estime de soi. Les variables médiatrices sont l’affectivité négative et positive, le soutien et les besoins fondamentaux. Nous mesurons l’épuisement professionnel.

Le nouveau modèle explicatif pour cette étude est le suivant :

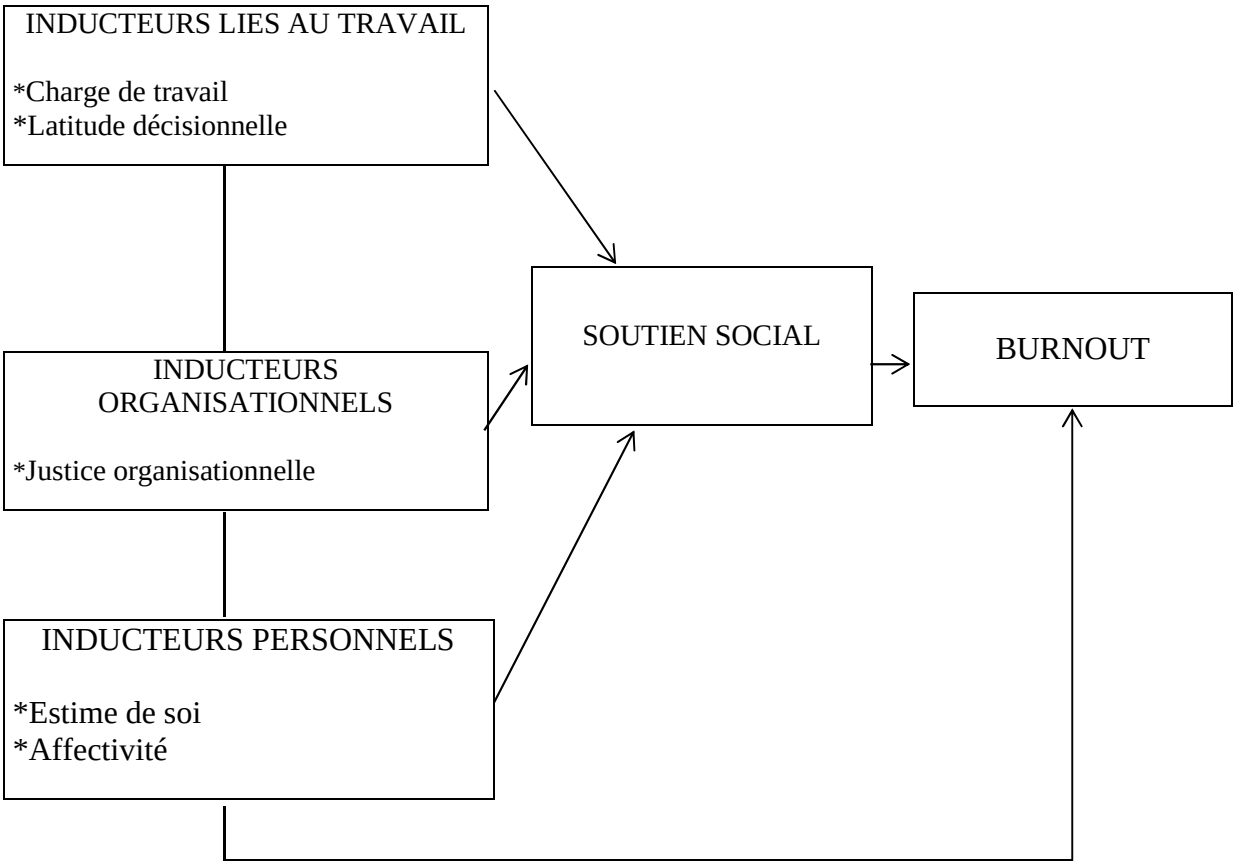


Figure 13 : **Modèle choisi pour cette étude (étude 1)**

Le modèle étant très conséquent, des dizaines de relations entre les variables sont susceptibles d'exister. Nous avons donc fait le choix de poser quelques hypothèses spécifiques. En premier lieu, nous nous intéresserons aux liens que peuvent avoir les différents types de justices organisationnelles avec le burnout.

La justice interpersonnelle est définie par le degré de respect, de politesse et de dignité. Les propos déplacés ou préjudiciables sont à bannir (Folger & Cropanzano, 1998 ; Greenberg, 1985). Il a également été montré que ce type de justice est corrélé négativement avec l'engagement de poursuites judiciaires de la part du salarié envers leur ancien employeur (Lind, Greenberg, Scott & Welchans, 2000).

S'inspirant des travaux de Cahn (1949) sur le sentiment d'injustice, Bies (2001) formule l'hypothèse que les gens voient leur personne comme « sacrée ». Il y aurait donc la notion de préservation d'une personnalité inviolée, d'indépendance individuelle, de respect de la dignité et de l'intégrité de la personne. Les outrages qui sont susceptibles de violer cette dignité,

peuvent ainsi aller de la trahison de la confiance, aux promesses non tenues, à l'invasion de la vie privée, au manque de respect.

Bies et Moag (1986) soutiennent que la justice perçue des figures d'autorité est conditionnée par le respect de quatre règles de comportement interpersonnel : la justification et la sincérité (facette informationnelle) ainsi que le respect et la mesure dans laquelle le supérieur hiérarchique s'abstient d'utiliser des remarques déplacées ou des propos injurieux.

De plus, Moliner Martínez-Tur, Peiró, Ramos et Cropanzano (2005) ont trouvé auprès d'une population d'employés d'organismes de services que la justice interpersonnelle est corrélée avec le burnout. **On peut émettre l'hypothèse que la justice interpersonnelle sera corrélée négativement avec le burnout dans notre population** (**H1**).

Pour Leventhal (1980), la justice procédurale est définie par l'égalité et la cohérence de traitement et insiste sur la nécessité d'une absence de biais, l'exactitude, la possibilité de faire appel, la représentativité, et l'éthique.
Lambert, Hogan, Jiang, Elechi, Benjamin, Morris, Laux et Dupuy (2010) ont montré une corrélation négative entre justice procédurale et burnout auprès du personnel d'une institution privée de sécurité aux Etats Unis.
Nous souhaitons tester l'hypothèse selon laquelle cette corrélation serait également présente dans le cas spécifique de la population des cadres. **Nous supposons donc que la justice procédurale sera corrélée négativement avec le burnout** (**H2**). En effet, les cadres travaillant dans une organisation à faible justice procédurale devront davantage se battre pour être efficaces, et parfois devant ce type d'injustice, se battront en vain, et pourraient alors développer «la maladie du battant», c'est-à-dire le burnout.

La justice distributive concerne les perceptions et les réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources, confrontées à ce que les salariés croient mériter, et basées sur une comparaison avec autrui (Deutsch, 1975 ; Homans, 1961 ; Leventhal, 1976).
Liljegren et Ekberg (2009) ont montré auprès de 428 agents d'emploi en Suède que la justice distributive est corrélée négativement avec la santé en général, et le burnout en particulier. Comme pour l'hypothèse précédente, nous voulons tester ce lien auprès de notre population. **La justice distributive devrait être corrélée négativement avec le burnout** (**H3**).

La justice informationnelle désigne la qualité des informations utilisées pour expliquer la manière avec laquelle les décisions ont été prises ainsi que la précision des explications fournies à propos des rétributions reçues. D'après Dbaibo, Harb et Van Meurs (2010), la justice informationnelle est corrélée négativement avec le stress. Le burnout étant lié à un stress chronique, **nous posons l'hypothèse que la justice informationnelle sera corrélée négativement avec le burnout (H4**).

Une forte corrélation a été observée entre un faible soutien et un épuisement émotionnel chez des médecins (Truchot, 2001) et également auprès de professionnels de services sociaux (Jackson & Maslach, 1985).
Burke, Greenglass et Schwarzer (1996), dans une étude menée auprès de 833 enseignants, montrent que la perception du soutien des collègues conduit à une plus faible dépersonnalisation et à un plus grand accomplissement personnel.
Inversement, Pierce et Molloy (1990) montrent que les enseignants présentant un degré élevé de burnout perçoivent moins de soutien de la part de leur environnement scolaire. **Nous nous attendons à ce que le soutien social soit corrélé négativement avec le burnout** (**H5**).

Goddard, Patton et Creed (2004) montrent que le névrosisme prédit les scores sur les trois dimensions du MBI, cinq à six mois plus tard. Ce même lien est retrouvé chez Deary et *al*., (1996) auprès de médecins écossais et chez Piedmont (1993) auprès de thérapeutes. Truchot (2004) indique que le névrosisme est le facteur du « *big five* » qui partage la plus grande variance avec le burnout. Le névrosisme est un des prédicteurs du burnout, en particulier de l'épuisement émotionnel.
Pour Hill et Norwell (1991), le névrosisme est associé à un épuisement émotionnel plus élevé. Il tend aussi à être corrélé à un plus grand épuisement chez ceux qui éprouvent des tracas dans leur vie quotidienne. **Une relation positive devrait exister entre névrosisme et burnout chez les cadres (H6**).

La dimension «caractère agréable» prédit la dépersonnalisation, comme l'observent Huebner et Mills (1998) dans une étude longitudinale auprès de psychologues scolaires.
De son côté, Piedmont (1993) trouve, dans une étude longitudinale auprès de thérapeutes que le caractère agréable prédit l'épuisement émotionnel au temps 1 et la dépersonnalisation au temps 2. **Ceci fonde l'hypothèse que l'agréabilité est corrélée positivement avec le burnout chez les cadres (H7**).

Huebner et Mills (1998) trouvent que l'introversion prédit le sentiment d'épuisement émotionnel et de réduction de l'accomplissement personnel auprès d'une population d'enseignants. On peut donc supposer une corrélation positive entre introversion et burnout chez les cadres (**H8**).

Eriksson, Juthberg, Norberg et Sundin (2008) ont montré qu'il existe une corrélation négative entre la conscience et le burnout dans une population d'infirmières travaillant en maison de retraite. **On s'attend à une corrélation négative entre la conscience et le burnout chez les cadres** (**H9**).

Les recherches de Houkes, Janssen et Schaufeli (1999) montrent une corrélation significative entre l'estime de soi et les trois dimensions du burnout. **Une corrélation négative entre estime de soi et burnout est attendue (H10**).

Enfin, nous voulions tester une hypothèse innovante sur les liens de médiation.
Deci et Ryan (2000) ont trouvé que le besoin d'affiliation médiatise le lien entre le sentiment de motivation et le bien-être psychologique et physique. A noter que la satisfaction du besoin d'affiliation peut être proche du soutien dans notre modèle, de même le bien-être psychologique et physique pourrait être mis en parallèle avec le développement ou non du burnout.
Dans ce cadre, une hypothèse prenant en compte l'effet médiateur du soutien pourrait se révéler judicieuse.
A notre connaissance, aucune étude n'a testé l'effet médiateur du soutien sur le lien entre le sentiment de justice et le burnout. Une telle analyse pourrait être intéressante car si les résultats s'avèrent concluants, nous pourrions, pour ces variables, souligner l'importance qu'a la politique de l'organisation sur le développement ou non d'un burnout, et cela justifierait l'idée de créer des dispositifs préventifs au sein de l'organisation. **Nous supposons donc que le soutien reçu par les collègues médiatise le lien entre les différents types de justice et le burnout** (**H11**).

4.3. La recherche (étude 1)

4.3.1. Participants

Notre échantillon dans cette première étude est constitué de 122 cadres. En moyenne les salariés occupent leur poste actuel depuis un peu moins de 9 ans (*M* = 8,87 ; *SD* = 2,12) et sont en moyenne entrés dans leur entreprise actuelle depuis 14 ans (*M* = 13,96 ; *SD* = 8,49). On dénombre 97 personnes en couple, tandis que 25 se déclarent seules et le nombre moyen d'enfants à charge est proche de 1 (*M* = 1,12). L'échantillon est composé de professions variées ; nous dénombrons 53 femmes et 69 hommes.

En effet, on y trouve 18 techniciens, un commerçant, quatre contremaîtres ou agents de maîtrise, un chef d'entreprise de 10 salariés ou plus, 16 faisant partie de la catégorie cadres de la fonction publique, professions intellectuelles et artistiques. Avec 45 membres, les professions administratives et commerciales en entreprises sont les plus représentées. Enfin, l'échantillon est également composé de 9 employés de la fonction publique, 2 professionnels intermédiaires administratifs et commerciaux des entreprises, 13 professionnels intermédiaires de l'enseignement, de la santé, de la fonction publique et assimilés, 7 employés administratifs en entreprise et un personnel des services directs aux particuliers. Le secteur privé est le plus représenté, avec 83 membres, et le secteur public est composé de 38 personnes. Quant au secteur parapublic, il est représenté uniquement par une personne.
On répertorie 110 personnes travaillant à temps plein, contre seulement 12 à temps partiel. De plus, 75 sur 122 personnes déclarent effectuer des heures supplémentaires. Selon les personnes, il existe une grande variabilité dans les heures supplémentaires effectuées (*M* = 21,45 ; *SD* = 12,06). Cette variabilité élevée se retrouve également dans le nombre de personnes encadrées (*M* = 6,41 ; *SD* = 7,07).

4.3.2. Matériel

Les cadres ont rempli sur la base du volontariat un questionnaire comprenant 295 items nommé : « Enquête sur la qualité de vie au travail ».
Il est composé de 22 sous-échelles, qui mesurent entre autres le burnout, la latitude décisionnelle, la charge de travail, la justice, les valeurs, l'estime de soi, la personnalité, l'affectivité, et le soutien. Le bien-être et les besoins fondamentaux ont été également mesurés par ce questionnaire. Le questionnaire comprend en toute fin des items d'identification.
Pour la plupart des dimensions, les participants ont répondu sur une échelle de Likert en 4, 5 ou 7 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », ou de « pas du tout important » à « tout à fait important », ou encore de « tout à fait vrai » ou « tout à fait faux »

Tout d'abord, le bien-être a été mesuré à partir des cinq items de l'échelle de bien être subjectif de Diener (1984) (exemple : « *Pour la plupart de ses aspects, ma vie est proche de mon idéal* »).

Le burnout a été mesuré par le BMS de Maslach et Pines (2005) traduit par Lourel, Gueguen et Mouda (2007) comprenant 10 items pour la mesure de l'épuisement émotionnel (exemple : « *Pouvez-vous dire j'en ai assez, ça suffit* »).

Les facteurs de risques au travail sont décrits à partir d'un outil internationalement utilisé, le questionnaire de Karasek (1979), du nom de son principal initiateur. Ce questionnaire évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social. Il comporte 29 questions dont 9 items traitant la latitude décisionnelle (exemple : «*J'ai la liberté de décider comment je vais faire mon travail*»,), il comporte aussi 9 items pour la demande psychologique (exemple : «*Il m'est demandé une charge de travail excessive*»), également six items pour le soutien social de la part des collègues (exemple : «*Les collègues avec qui je travaille sont amicaux*») ainsi que cinq items pour le soutien social hiérarchique (exemple : «*Mon chef fait attention à ce que je lui dis*»).

Colquitt (2001) a construit un questionnaire mesurant quatre types de justice. Nous avons utilisé le questionnaire traduit par Steiner (2005), «*Validation of the four-factor model of organizational justice in France*». Quatre items mesurent la justice rémunérationnelle

(exemple : «*Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez*», sept items mesurent la justice procédurale (exemple : «*Les procédures utilisées par l'entreprise vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions*»). De plus, quatre items mesurent la justice interpersonnelle (exemple : «*Les personnes responsables des décisions vous concernant vous traitent avec dignité* »). Enfin, cinq items mesurent la justice informationnelle (exemple : «*Les personnes responsables des décisions vous concernant ont une communication franche avec vous*»).

Afin de mesurer l'estime de soi, nous avons opté pour l'échelle de Rosenberg (1979). Celle-ci est composée de 10 items, cinq à forte estime de soi (exemple : « *je pense que j'ai un certain nombre de qualités* ») et cinq correspondant à une faible estime de soi (exemple : « *en fait, j'ai tendance à me dire que je ne vaux rien* »).

L'inventaire ALTER EGO (Bernaud & Debaisieux, 1997) évalue les traits et facteurs de personnalité issus de la théorie du "*Big Five*", reconnue au plan international. Il est composé de 24 items par trait de personnalité (exemple pour l'extraversion : «*J'aime bien me mêler aux gens*»; exemple pour la conscience : «*Avant de prendre une éventuelle initiative, je prends le temps d'en évaluer les conséquences possibles*»; exemple pour l'agréabilité : «*Si nécessaire, je ne refuse pas d'aider un inconnu*»; exemple pour le névrosisme : «*Il m'arrive souvent de me sentir nerveux*»).

Nous avons utilisé le PANAS (*Positive and Negative Affect Schedule*) de Watson (1988). Dix items mesurent l'affectivité positive (exemple : «*enthousiaste*») et dix items mesurent l'affectivité négative (exemple : «*effrayé*»).

Nous avons également utilisé le questionnaire de Bruchon-Schweitzer (2001) intitulé le QSSP. Les principales formes de soutien social sont représentées dans les quatre questions de l'échelle : le soutien d'estime (réconfort, écoute dans les moments difficiles), le soutien matériel ou financier (assistance directe quand c'est nécessaire), le soutien informatif (conseils ou suggestions de la part d'autrui), le soutien émotionnel (rassurer, redonner confiance). Pour chaque type de soutien, cela permet de savoir combien de personnes le dispensent, qui sont ces personnes (famille, amis, collègues, spécialistes ...) et si le sujet est satisfait de ce soutien. On obtient donc deux scores pour chaque sujet : disponibilité (nombre de personnes ayant participé au soutien) et satisfaction perçue (« qualité ») de ce soutien.

Les quatre besoins fondamentaux ont été mesurés grâce au questionnaire réalisé par les Canadiens, basé sur le modèle de Deci et Ryan (2000). Dans celui-ci, 19 items mesurent la motivation au travail (exemple : «*Je travaille parce que je tiens absolument à être bon dans ce travail, sinon je serais déçu*»). Le besoin d'autonomie est mesuré à l'aide de quatre items (exemple : «*Mon travail me permet de prendre des décisions*»). Cinq items mesurent le besoin de compétence (exemple : «*J'ai les capacités pour bien faire mon travail*»). Enfin, le besoin d'affiliation a été mesuré grâce à quatre items (exemple : «*Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec eux*»).

A la fin de notre questionnaire nous avons ajouté 17 items nous fournissant des informations sur le répondant telles que son âge, son genre, son statut familial et professionnel.

4.3.3. Procédure

Les questionnaires ont été transmis soit directement à notre réseau de connaissances, soit envoyés aux entreprises par courrier. Un grand nombre de non réponses a été observé, notamment dans le cas de l'envoi direct aux entreprises, qu'elles soient privées, publiques, ou parapubliques. Les entreprises ayant répondu sont la direction régionale des finances publiques, Sogeti, Capgemini, Renault, La Poste, AGC, SNCF, l'éducation nationale, FED Finances, Adecco, Trianon Palace, Castorama, les EPSM et Valeo. La passation a été effectuée de février jusque fin mai 2011.

4.4. Résultats de l'étude 1

Le logiciel Statistica ''6'' a été utilisé pour le traitement des données. Ce traitement nous a permis de mener les analyses suivantes : la statistique descriptive, l'analyse corrélationnelle et la régression multiple.

Dans l'optique de vérifier la cohérence interne de notre questionnaire, une analyse des alphas de Cronbach a été effectuée. Pour vérifier les différentes relations entre les variables, une analyse corrélationnelle a été appliquée.

Nous avons terminé par une série de régressions afin de vérifier le modèle de la médiation de Baron et Kenny (1986).

4.4.1. Les statistiques descriptives

Le tableau 2 ci-dessous nous donne un panorama global de la statistique descriptive.

Tableau 2 : Statistiques descriptives : moyennes et écart type pour les 28 variables

N = 122	**Moyenne**	**Ecart-type**
Bien être	4,76/7	1,56
Burnout	3,68 / 7	0,64
Latitude décisionnelle	2,98 / 4	0,47
Charge psychologique	2,76 / 4	0,08
Soutien des collègues	2,71 / 4	0,12
Soutien hiérarchique	2,34 / 4	0,14
Justice rémunérationnelle	2,58 / 5	0,71
Justice procédurale	2,92 / 5	0,20
Justice interpersonnelle	3,55 / 5	0,18
Justice informationnelle	2,88 / 5	0,57
Estime de soi	4,10 / 7	0,28
Extraversion	2,86 / 5	0,06
Névrosisme	2,88 / 5	0,18
Agréabilité	2,83 / 5	0,03
Conscience	2,97 / 5	0,22
Affectivité	2,94 / 5	0,60
Motivation	3,58 / 6	0,64
Satisfaction du besoin d'Autonomie	4,34 / 6	0,18
Satisfaction du besoin de Compétences	4,83 / 6	0,28
Satisfaction du besoin d'Affiliation	3,79 / 6	1,41
Quantité réconfort et écoute	1,83	2,65
Quantité aide matérielle	0,63	1,41
Qualité aide matérielle	2,90 / 5	0,54
Quantité conseils, informations et suggestions	1,45	1,24
Qualité conseils, informations et suggestions	3,33 / 5	1,06
Quantité aide à la confiance en soi même	0,91	1,24
Qualité aide à la confiance en soi même	3,18 / 5	0,34
Qualité réconfort et écoute	3,48 / 5	0,12

Tout d'abord, observons les résultats issus des statistiques descriptives en analysant les moyennes des 28 variables pour les 122 questionnaires. Rappelons que le point central d'une échelle en sept points est quatre. Il est de 2,5 pour une échelle en quatre points, de 3 pour une échelle en cinq points et de 3,5 pour une échelle en 6 points.

Concernant les variables dépendantes, en moyenne, la population semble éprouver un bien-être relatif (*M* = 4,76 / 7), ce paramètre est sujet à une variation inter-sujets significative (*SD* = 1,56). La moyenne pour l'échelle du burnout est légèrement en dessous du point central (*M* = 3,68 / 7), ce qui équivaut par exemple à se considérer comme parfois déprimé, délaissé, ou encore sous pression, sans que cela ne soit une généralité. Globalement, la population considère avoir une large latitude décisionnelle (*M* = 2,98 / 4), mais cela s'accompagne d'une charge psychologique élevée (*M* = 2,76 / 4).

Concernant la quantité de soutien reçu, elle varie grandement selon les personnes (*SD* = 2,65 pour la quantité de réconfort et d'écoute). La plus grande quantité de soutien reçu concerne le réconfort et l'écoute (*M* = 1,83) alors que la quantité de soutien reçu est assez faible dans le cas de soutien matériel (*M* = 0,63).
En outre, la satisfaction vis-à-vis du soutien matériel est relativement faible (*M* = 2,90 / 5), alors que la satisfaction vis-à-vis du soutien par le biais de réconfort et d'écoute est élevée (*M* = 3,48 / 5).
Globalement, le soutien des collègues est perçu comme étant meilleur que celui de la hiérarchie (*M* = 2,71 / 4 pour les collègues, et *M* = 2,34 / 4 pour la hiérarchie).

Concernant le sentiment de justice, il est élevé pour la justice interpersonnelle (*M* = 3,55 / 5) et moyen concernant la justice rémunérationnelle (*M* = 2,58 / 5), procédurale (*M* = 2,92 / 5), et informationnelle (*M* = 2,88 / 5).

L'estime de soi est globalement moyenne (*M* = 4,10 / 7) et est assez concentrée au sein de notre échantillon (*SD* = 0,28).

La population ne tend pas à être particulièrement introvertie ou extravertie (*M* = 2,86/5), et a également un score moyen en névrosisme (*M* = 2,88 / 5), en agréabilité (*M* = 2,83 / 5), et en conscience (*M* = 2,97 / 5).

L'affectivité, en moyenne n'est pas véritablement orientée (*M* = 2,94 / 5).

Concernant la satisfaction des besoins fondamentaux, elle est élevée pour l'autonomie (*M* = 4,34 / 6), l'affiliation (*M* = 3,79 / 6), et surtout pour les besoins de compétence (*M* = 4,83 / 6). Néanmoins ils sont modérés pour la motivation (*M* = 3,58 / 6).

Même si elles présentent un intérêt, les statistiques descriptives ne retranscrivent qu'un état des lieux actuel, il faut donc compléter notre travail par l'identification des variables influençant le développement du burnout.

4.4.2. Les résultats des corrélations

D'après le tableau de corrélations de l'ensemble des variables de l'étude, de nombreuses corrélations sont significatives, ce qui démontre la pertinence des variables du modèle.

Dans l'ensemble, concernant les inducteurs liés au travail et organisationnels, nous nous attendons à ce qu'une charge de travail élevée, une latitude décisionnelle basse, un sentiment d'injustice organisationnel entraîne du burnout.

Concernant les inducteurs personnels, nous nous attendons à ce que le névrosisme, l'agréabilité, l'introversion, et le faible niveau de conscience soient facteurs de burnout. Concernant les variables médiatrices, on s'attend à ce que l'affectivité négative, ou encore le manque de soutien soit lié au burnout. Pour notre part, nous allons surtout nous focaliser sur les variables incluses dans nos hypothèses.

Tableau 3 : Moyennes, écart-types et corrélations (étude 1, *N* = 122)

	M	***SD***	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
1. Burnout	3.68/7	0.64	--										
2. Latitude	2.98/4	0.47	-.21*	--									
3. Charge	2.76/4	0.08	.32***	.19*	--								
4. Soutien collègues	2.71/4	0.12	-.36***	.29***	.006	--							
5. Soutien hiérarchie	2.34/4	0.14	-.36***	.42***	-.13	.52***	--						
6. Estime de soi	4.10/7	0.28	-.53***	.30***	-.19*	.21*	.28**	--					
7. Justice distributive	2.58/5	0.71	-.14	.17	- .00	.16	.14	.27***	--				
8. Justice Procédurale	2.92/5	0.20	-.27**	.40***	-.06	.30**	.51**	.26***	.36***	--			
9. Justice interperso	3.55/5	0.18	-.41***	.33***	-07	.50***	.62**	.36***	.30**	.57***	--		
10. Justice informa.	2.94/5	0.60	-.30***	.39***	.40***	.47***	.57***	.18*	.33***	.57***	.56***	--	
11. Affectivité	2.88/5	0.57	-.53***	.46***	-.09	.35***	.41***	.59***	.12	.33***	..47***	.45***	--

*** $p < .001$ ** $p < .01$ *$p < .05$

Concernant les inducteurs organisationnels, décrivons les corrélations observées entre les types de justice et le burnout.

Une forte corrélation négative existe entre la justice interpersonnelle et le burnout (r = -.41***), conformément à notre hypothèse **H1**. De plus, la justice interpersonnelle est corrélée

avec l'estime de soi (r = .36***). La justice interpersonnelle entretient un lien significatif avec la latitude décisionnelle (r = .33***).

La justice procédurale entretient une corrélation négative (r = -.27**) avec le burnout, conformément à notre hypothèse **H2**. Comme la justice interpersonnelle, la justice procédurale entretient des liens significatifs avec la latitude décisionnelle (r = .40 ***).

La justice informationnelle est liée négativement au burnout (r = -.30***), ce qui confirme notre hypothèse **H4**. Elle est également corrélée positivement à la latitude décisionnelle (r = .39***).

A noter que justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont liées à une affectivité positive de l'individu (respectivement r =.33, r = .47, r = .45***). Cette liaison avec l'affectivité positive est non significative dans le cadre de la justice rémunérationnelle (r = .12 ns). On ne peut pas conclure à une corrélation négative entre la justice rémunérationnelle et le burnout car le test se révèle non significatif (r = -.14 ns), ce qui ne nous permet pas de valider notre hypothèse **H3**.

Les types de justice sont corrélés avec les quatre besoins fondamentaux, à l'exception de la corrélation entre la justice rémunérationnelle et le besoin de compétence, qui s'avère non significative (r = .13 ns).

Enfin, on peut noter que les quatre types de justice sont toutes corrélées entre elles (r allant de 31 à .67 ***). Les quatre types de justice ne sont pas corrélés avec la charge psychologique.

On observe les résultats concernant les items de soutien du questionnaire de Karasek (1979). Le soutien est corrélé de manière négative avec le burnout, ce qui confirme notre hypothèse **H5**. Cette corrélation négative est de même taille (r = - .36***), que l'on parle du soutien vis-à-vis des collègues ou de la hiérarchie. On peut voir que ces deux types de soutien sont corrélés de manière positive aux quatre besoins fondamentaux (r entre .20 et .41).

Le soutien des collègues et le soutien hiérarchique sont corrélés avec la latitude décisionnelle respectivement (r = .29, et r = .42***), et avec les différents types de justice, excepté la justice rémunérationnelle (respectivement (r = .16) pour le soutien des collègues, et (r = .15 ***) pour le soutien hiérarchique).

Enfin, l'affectivité est liée positivement avec le soutien des collègues (*r* = .35***) et celui de la hiérarchie (*r* = .41***). En revanche, quand on observe les corrélations entre soutien et burnout, en se basant sur le QSSP, aucune d'entre elles n'est significative. Néanmoins dans la discussion, nous indiquerons pourquoi il ne faut pas, selon nous, les prendre en compte.

Décrivons maintenant les corrélations liées aux dimensions de la personnalité.
Le névrosisme est, comme attendu dans notre hypothèse **H6**, corrélé de manière positive au burnout (*r* = - .39***). Comme on pouvait le penser, le névrosisme est corrélé négativement avec la latitude décisionnelle (*r* = - .23**), le soutien des collègues (*r* = -.21 *), et de la hiérarchie (*r* = - .23*), l'extraversion (*r* = - .50***), et l'affectivité (*r* = - .45***).
Alors que nous nous attendions à ce que l'agréabilité soit facteur de burnout (**H7)**, nos résultats tendent à aller dans le sens contraire (*r* = - .23*) et donc à infirmer **H7**. En revanche, l'agréabilité est corrélée positivement avec le soutien des collègues (*r* = .45***), et de la hiérarchie (*r* = .37***). Comme notre hypothèse **H8** le prédisait, l'introversion est liée au burnout (*r* = .26**). Le fait d'être extraverti est lié à l'obtention d'une grande latitude décisionnelle (*r* = .46***), à un soutien hiérarchique (*r* = .24**), et est lié à une affectivité positive (*r* = .52 ***).

Notre hypothèse **H9** d'une relation négative entre conscience et burnout est ici non validée (*r* = - .01 ns). Néanmoins, la conscience est corrélée positivement avec la latitude décisionnelle (*r* = .20*) et l'affectivité positive (*r* = .26**). Conformément à notre dernière hypothèse (**H9**), l'estime de soi s'avère être corrélée négativement avec le burnout (*r* = - .53***). De plus, l'estime de soi est liée positivement avec la latitude décisionnelle (*r* = .30***), le soutien des collègues (*r* = .22*), de la hiérarchie (*r* = .28**), l'extraversion (*r* = .42***), l'agréabilité (*r* = .23*), l'affectivité positive (*r* = .59***) et les quatre types de justice (*r* entre .18 et .36 selon les cas).

Pour résumer, les relations qu'entretient le burnout avec toutes les variables du modèle, sont nombreuses. **Le burnout est lié négativement avec la latitude décisionnelle (*r* = - .21*), les deux types de soutien (*r* = - .36 pour les deux ***), l'estime de soi (*r* = - .53***), l'extraversion (*r* = - .26**), l'agréabilité (*r* = - .23*), et les différents types de justice, excepté la justice rémunérationnelle (*r* = - .14 ns)**. **Le burnout entretient des corrélations positives avec la charge de travail (*r* = .32***), et le névrosisme (*r* = .38 ***).** Enfin, la

conscience et le burnout ne sont pas corrélés (*r* = - .01 ns). Au vu des différentes corrélations significatives, il semble que certaines variables jouent un rôle plus important que d'autres dans le modèle.

Au niveau des VI, la latitude décisionnelle et l'estime de soi sont corrélées significativement avec un très grand nombre de variables (19). C'est également le cas pour l'agréabilité (18 corrélations), la justice interpersonnelle (17), informationnelle (16), et procédurale (16). Au contraire, le nombre de corrélations entretenues est faible concernant la charge psychologique (une corrélation), la justice rémunérationnelle (8).

Pour ce qui est des variables médiatrices, l'affectivité entretient un grand nombre de corrélations significatives avec les autres variables (18), ce qui n'est pas le cas des différentes sous dimensions du soutien.

Enfin, concernant la VD, le burnout est corrélé avec 12 variables. La latitude décisionnelle, l'estime de soi, l'agréabilité, les différents types de justice, l'affectivité et bien sûr le burnout semblent donc être les variables fondamentales du modèle.

4.4.3. Les résultats des régressions multiples

Tableau 4 : Régressions linéaires multiples (étude 1, *N* = 122)

	β	***F***	***t(106)***	***R²***	***p***
Burnout		7.22	2.19	.50	.03**
Latitude décisionnelle	.03		.34		.72
Charge de travail	.22		3.01		.003**
Soutien collègues	-.22		-2.42		.01*
Soutien hiérarchie	-.02		-.27		.78
Estime de soi	-.24		-2.63		.009**
Justice distributive	-.03		-.44		.65
Justice procédurale	-.09		-.88		.37
Justice interpersonnelle	-.06		-.60		.54
Justice informationnelle	.17		1.55		.12
Affectivité	-.28		-2.76		.006**

*$P<.05$ **$P<.01$ ***$P<.001$

Nous avons effectué des régressions multiples sur le burnout afin de détecter les variables indépendantes et intermédiaires qui contribueraient le plus à son apparition.

Le burnout couvre une variance de R^2 = .50, (F (15,10 = 7,21), p = .001). Les variables contribuant significativement au burnout sont la charge psychologique (β = .22), l'estime de soi (β = -.24), l'affectivité (β = -.28), et le soutien des collègues (β = -.22).
Les contributions des VI sur les VD sont assez limitées mais on peut penser que l'influence des VI sur les VD n'est pas directe et que l'intervention des variables intermédiaires est considérable. Commentons l'incidence de ces quatre variables sur le développement du burnout.

En ce qui concerne la charge psychologique, la quantité, la complexité des tâches, les tâches imprévues, les contraintes de temps, les demandes contradictoires sont des facteurs générateurs de burnout chez les cadres. Selon Truchot et Badre (2004), ce qui sous-tend l'expression du burnout, ce n'est pas tant la réalité objective des demandes du travail que le sentiment de les contrôler. En effet, le sentiment de contrôle et d'autodétermination sur son travail se révèle un meilleur prédicteur du burnout (Fernet, Guay & Senecal, 2004)

Pour expliquer le lien négatif entre l'affectivité et le burnout (β = -.28), considérons le point de vue du psychiatre P. Lègeron (2012) qui distingue trois types d'entreprises : celles où l'émotion n'a pas sa place, et qu'il appelle des entreprises « glacées ». Celles où seules ont droit de cité les émotions positives, ce qui serait un peu le modèle américain. Et celles qu'il qualifie d' « émotionnellement intelligentes », où la recherche du bien-être n'est pas considérée comme le contraire de la recherche de la performance, au contraire. L'affect, la reconnaissance et l'appartenance à un groupe sont des facteurs clé dans la prévention du burnout.

S'agissant de l'estime de soi (β = -.24),: « *L'estime de soi correspondant à la valeur que l'on s'accorde en tant que personne, à une évaluation ou une estimation globale de nous-mêmes sur nous-mêmes, à quel point, nous nous approuvons, nous nous aimons* » (Martinot, 2008, p 55). Si celle-ci est faible, l'individu, dans le monde du travail, va développer toute son énergie pour réussir et utiliser ses compétences, sans limites ; le travail est une *« contribution à l'estime de soi* » (Baba, 1989). S'il manque de confiance en lui, il ne saura pas se protéger de l'épuisement.

Relativement au soutien des collègues (β = -.22) : ce type de soutien, en termes d'écoute et de conseils, est un élément important pour la prévention du burnout. Truchot (2004) a montré

que le soutien social diminue l'effet des stresseurs dans l'apparition du burnout. Il s'agirait d'un effet « tampon » qui modulerait la relation entre les stresseurs professionnels et le burnout (Kelloway & Schat, 2003).
Une synthèse de quatre comportements peut être mise en évidence : l'écoute, le soutien instrumental, le soutien émotionnel et le partage de valeurs communes.
Les résultats de Pines et Arason (1988) renforcent l'idée selon laquelle la création d'un environnement favorable au feedback, à la communication entre les collaborateurs protège les individus du burnout.
Classiquement, les chercheurs se réfèrent à la définition de House (1981) concernant la nature du soutien social « *Une transaction interpersonnelle impliquant une ou plusieurs des dimensions suivantes (1) de l'intérêt émotionnel […] (2) une aide instrumentale ou matérielle (biens ou services), (3) une information (concernant l'environnement) ou (4) de l'estime (information concernant l'estime de soi)* ».

4.4.4. Les résultats des analyses de médiation

Un médiateur décrit un processus à travers lequel une variable est susceptible de modifier le lien entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron & Kenny, 1986). Ici, la variable indépendante est à l'origine du déclenchement de l'action d'un médiateur ou de son intensité qui, lui-même, influence la réponse (variable dépendante). L'existence d'un médiateur renvoie à l'intervention d'une variable active de l'organisme entre le stimulus et la réponse, comme l'expriment Baron et Kenny (1988), si les variables médiatrices expliquent comment et pourquoi certains effets se déclarent.

Rappelons qu'un médiateur est une variable qui modifie la relation entre le prédicteur et le critère. Alors que le modérateur ne doit pas être nécessairement corrélé avec le prédicteur, le médiateur doit l'être pour prétendre à ce statut. Dans le cas idéal, l'effet du prédicteur sur le critère doit être nul, lorsqu'on supprime l'effet du modérateur. Deux méthodes d'analyse statistique nous permettent d'évaluer le rôle du médiateur : l'analyse des pistes causales Lisrel (si cette corrélation est envisagée sur plus de trois variables) ou la régression partielle de la régression multiple hiérarchique (cf. l'évaluation de la variable médiatrice selon Baron et Kenny).

Les résultats observés concernant la matrice de corrélations et les régressions linéaires ont mis en avant l'importance des variables intermédiaires. Aussi est-il important de mesurer la prépondérance du rôle joué par les différents médiateurs. Nous avons donc effectué des analyses de médiation basées sur des régressions.

Dans cette première analyse, il fut impossible de tester l'ensemble du modèle. Par conséquent, il a fallu cibler quelques médiations. Nous avons donc choisi de tester l'éventuel rôle médiateur que pourrait avoir le soutien des collègues sur le lien entre les différents types de justice et le burnout. Les analyses ont été effectuées en suivant les procédures préconisées par Baron et Kenny (1986). Nous avons tout d'abord testé les relations premièrement entre (a) les variables indépendantes et les médiateurs, (b) entre les variables indépendantes et les variables dépendantes et (c) entre les variables indépendantes et les variables dépendantes en incluant les médiateurs.

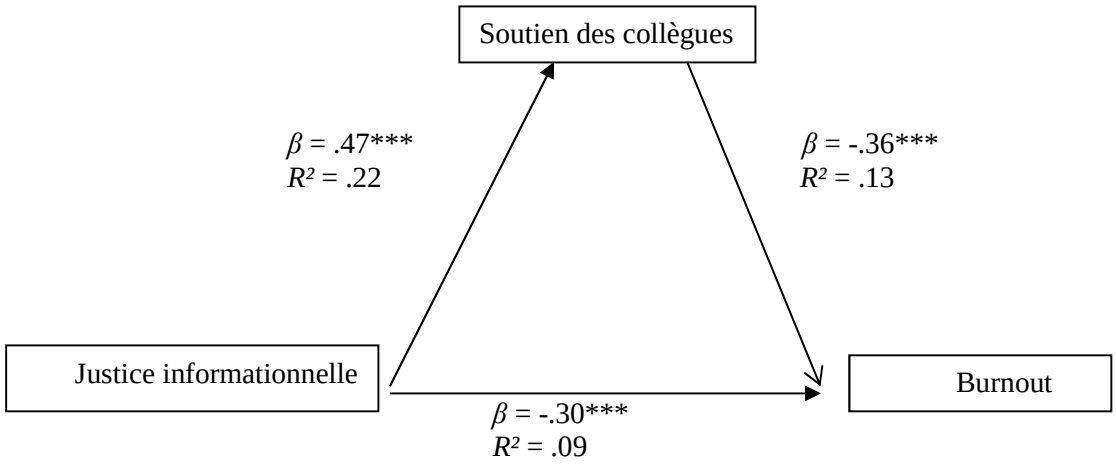


Figure 14 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la justice informationnelle et le burnout (Etude 1)

Dans un premier temps, nous avons testé les relations entre la justice informationnelle et le soutien des collègues (β = .47 ***, R^2 = .22) puis entre le soutien des collègues et le burnout (β = - .36 ***, R^2 = .13), enfin entre la justice informationnelle et burnout (β = -.30 ***, R^2 = .09). Ces trois résultats étant significatifs, nous avons ensuite effectué une régression du burnout simultanément sur la justice informationnelle (β = - .17, ns) et le soutien des collègues (β = -.28, ***). Ces résultats nous permettent de dire que le soutien des collègues a un effet médiateur total entre la justice informationnelle et le burnout.

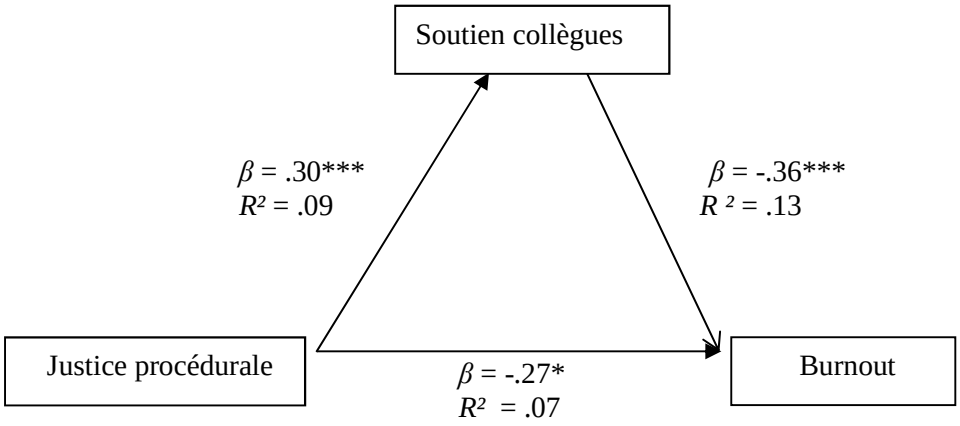


Figure 15 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la justice procédurale et le burnout (Etude 1)

Dans un premier temps, nous avons testé les relations entre la justice procédurale et le soutien des collègues (β = .30 ***, R^2 = .09), puis entre le soutien des collègues et le burnout (β = -.36 ***, R^2 = .13), enfin entre la justice procédurale et burnout (β = -.27 *, R^2 = .07). Ces trois résultats étant significatifs, nous avons ensuite effectué une régression du burnout simultanément sur la justice procédurale (β = -.17, ns) et le soutien des collègues (β = - .31 ***). Ces résultats nous permettent de dire que le soutien des collègues a un effet médiateur total entre la justice procédurale et le burnout.

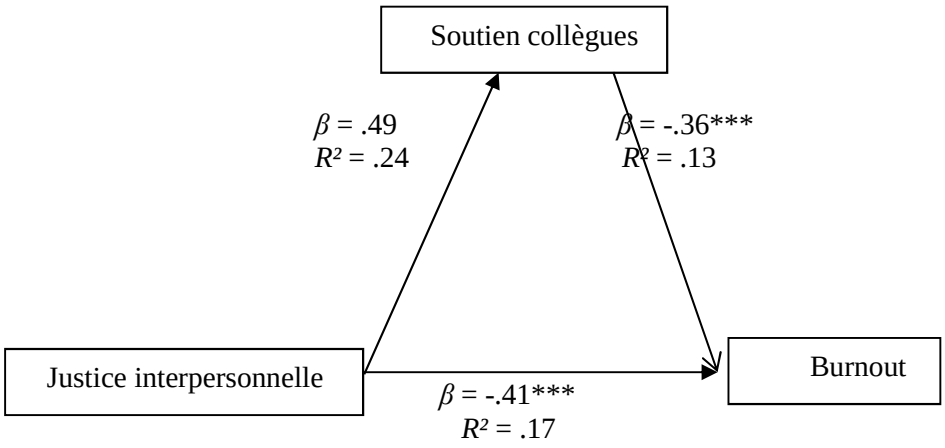


Figure 16 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la justice interpersonnelle et le burnout (Etude 1)

Dans un premier temps, nous avons testé les relations entre la justice interpersonnelle et le soutien des collègues (β = .49; R^2 = .24), puis entre le soutien des collègues et le burnout (β = - .36 ***, R^2 = .13), enfin entre la justice interpersonnelle et le burnout (β = - .41 ; R^2 = .17),

Ces trois liens étant significatifs, nous avons ensuite effectué une régression du burnout simultanément sur la justice interpersonnelle (β =-.30 ***) et le soutien des collègues (β = -.21 ***). L'effet de la justice interpersonnelle reste significatif ; nous concluons à un effet médiateur partiel du soutien des collègues entre la justice interpersonnelle et le burnout.

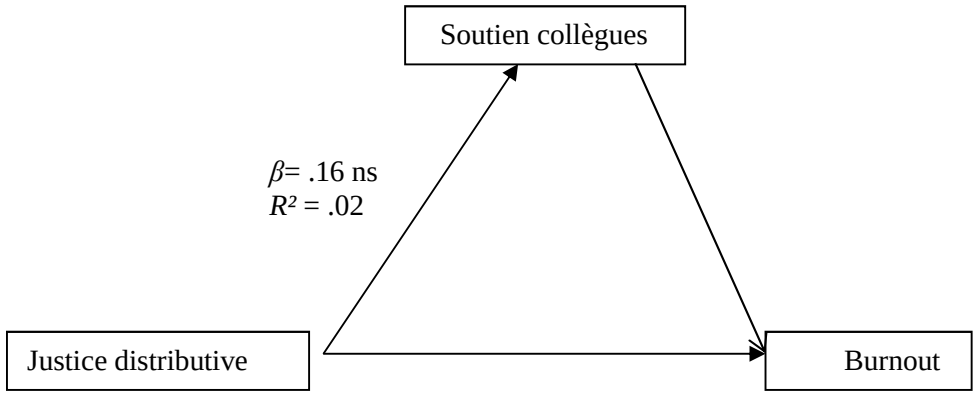


Figure 17 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la justice distributive et le burnout (Etude 1)

Dans un premier temps, nous avons testé les relations entre la justice distributive et le soutien des collègues (β = .16 ns ; R^2 = .02). Selon les critères de Baron et Kenny (1986), devant cette non significativité, il n'est pas possible de continuer l'analyse de médiation. En d'autres termes, nous ne pouvons pas conclure à un effet médiateur du soutien des collègues entre la justice distributive et le burnout.

La finalité de notre travail est de vérifier notre modèle prévisionnel du burnout. Nous avons pris en compte différentes VI : charge de travail et latitude décisionnelle pour les inducteurs liés au travail. Concernant les inducteurs organisationnels, la variable « justice organisationnelle » a été prise en compte. L'extraversion, l'agréabilité, la conscience, le névrosisme et l'estime de soi constituaient les inducteurs personnels. Le modèle avait pour but de prédire leurs influences sur le burnout. Enfin, le modèle contenait également deux variables médiatrices, qui sont respectivement l'affectivité et le soutien.

4.5. Discussion (étude 1)

La pertinence des variables du modèle est confirmée par le fait que globalement, les résultats s'avèrent significatifs. Ceci tend à démontrer la validité du modèle. La majorité de nos hypothèses ont été validées, revenons sur chacune d'entre elles et discutons les résultats liés à celles-ci.

En premier lieu, nous nous attendions à ce que la justice interpersonnelle soit liée au burnout (**H1**). Cette hypothèse était basée sur la corrélation négative observée par Martínez-Tur, Moliner et Peiró (2005) entre la justice interpersonnelle et le burnout. Nous trouvons une corrélation très négative (r = - .41***) entre justice interpersonnelle et burnout, ce qui valide notre hypothèse **H1**.

Concrètement, cela veut dire qu'un salarié, en l'occurrence ici un cadre, se sentant traité avec respect, politesse et dignité, par son organisation, sera moins enclin à développer un burnout que dans le cas contraire. La justice interpersonnelle est donc à prendre en compte par la direction d'une entreprise car elle peut influencer la santé de ses salariés. De plus, celle-ci permet également à l'organisation de faire passer plus facilement ses décisions, comme l'a montré Greenberg (1994).

En effet, celui-ci avait montré une meilleure acceptation des politiques anti-tabac quand l'entreprise était à l'écoute de ses salariés.

Les deux règles de comportement interpersonnel, selon Bies et Moag (1986) étant la dignité, politesse et respect avec lesquels sont traités les individus ainsi que la mesure dans laquelle le supérieur s'abstient de propos déplacés ou injurieux. Les cadres et les employés en général s'attendent à ce que les dirigeants les traitent avec honnêteté, courtoisie, respect et politesse, qu'ils se soucient de leurs droits et leur bien-être et qu'ils respectent certains standards moraux des comportements interpersonnels. Le supérieur hiérarchique est considéré comme un partenaire relationnel et la mesure dans laquelle il respecte les principes du comportement interpersonnel, constitue une base qu'utilisent les employés pour juger de sa justice (Bies, 2001) et de sa loyauté (Degoey & Tyler, 1996).

Bies et Tripp (2001) stipulent que « les violations ne sont pas limitées aux règles formelles mais incluent aussi les infractions des normes sociales et de l'étiquette. Par exemple, quand les supérieurs hiérarchiques ou les collègues de travail font des promesses mais ne les tiennent pas, …, les victimes pourraient être incitées à venger ces torts. » « *Violations are not limited*

to formal rules, but also include breaches of social norms and etiquette. For example, when bosses or coworkers make promises but then break them, or even lie outright, the victims may be motivated to avenge such wrongs" (Bies & Tripp, 1996, p 246-260).

Dans le même ordre d'idées, Bies (2001) suggère que faire confiance à une autre personne engendre une vulnérabilité et expose le « soi sacré » (Cahn, 1949).

Dans le cas où cette autre personne ne tient pas ses promesses ou se conduit de manière irrespectueuse, la victime va considérer que sa vulnérabilité a été exploitée, ressentira un sentiment d'injustice (Bies & Tripp, 1996) et jugera cette personne comme inéquitable.

Bies (2001) conclut que la qualité du traitement interpersonnel reçu peut avoir un impact sur l'identité de l'employé et que dans le cas où ce traitement communique de l'irrespect ou traduit toute autre violation des normes morales de la conduite interpersonnelle, il devrait susciter le sentiment d'injustice. Il faut toutefois à nuancer nos propos, car les résultats de la régression indiquent une valeur non significative (β = - .06, ns).

De même, en nous basant sur l'étude de Lambert et *al*. (2009), qui a montré une corrélation négative entre justice procédurale et burnout auprès du personnel d'une institution privée de sécurité aux Etats Unis, nous nous attendions à ce que la justice procédurale soit corrélée négativement avec le burnout dans notre population (**H2**).

Nos résultats confirment cette hypothèse car ils montrent une corrélation significativement négative entre justice procédurale et burnout (r = - .27**).

Concrètement, une personne percevant que son entreprise procède à des traitements équitables et cohérents sera moins enclin à développer un burnout qu'une personne se trouvant dans le cas contraire.

L'entreprise doit donc tenir compte de ce type de justice pour préserver la santé de ses salariés.

Thibaut et Walker (1975, 1978) ont affirmé qu'une procédure sera jugée d'autant plus juste qu'elle permet aux personnes concernées d'avoir « un contrôle sur le processus » (avoir l'opportunité d'exprimer son avis et de présenter son argumentation durant le processus de prise de décision) et « un contrôle sur la décision » (la possibilité d'influencer le résultat décisionnel par exemple).

Leventhal (1980) élargit ce concept de justice procédurale en le reliant à six autres critères :

- Les procédures doivent être exemptes de biais, c'est-à-dire ne doivent pas être influençables par la recherche de l'intérêt personnel des décideurs (*Bias-suppresion rule*),

- Donnent lieu à des allocations cohérentes, c'est-à-dire s'appliquent de manière impersonnelle et intemporelle. Cette règle implique une certaine stabilité des caractéristiques de la procédure dans le temps et une élimination de toute forme de favoritisme (aucune personne ne pourra avoir un avantage particulier) (*Consistency rule*)
- Sont basées sur des informations fiables, précises et des avis informés, afin de minimiser la probabilité d'erreur (*Accurancy rule*)
- Permettent aux individus de réviser et de corriger les décisions en leur donnant la possibilité de faire appel (*Correctability rule*)
- Représentent les intérêts, les valeurs et les objectifs majeurs de toutes les parties (individus et groupes) affectées par la décision (*Representativeness rule*). Cette règle correspond à la notion de contrôle du processus de Thibaut et Walker (1975)
- Respectent les standards éthiques et les valeurs morales valorisés par les individus concernés (*Ethicality rule*)

Nuançons tout de même nos propos en observant la non significativité (β = - .09 ns) issue de la synthèse de régression.

Dans le même sens, en nous basant sur l'étude de Liljegren et Ekberg (2009) montrant, auprès de 428 agents d'emploi en Suède que la justice distributive est corrélée négativement avec la santé en général et le burnout en particulier, nous avons supposé que la justice distributive était négativement corrélée avec le burnout chez les cadres (**H3**). On peut penser qu'une personne percevant ces rétributions et autres ressources comme étant justes et justifiées, sera moins enclin à développer un burnout.

Les recherches des quatre dernières décennies ont établi que la justice distributive est déterminée par la mesure dans laquelle les *outcomes* reçus sont favorables et respectent les normes et les principes d'allocation préférés par l'individu concerné dans un contexte relationnel et culturel donné.

Le deuxième facteur organisationnel susceptible d'être évalué en terme de justice correspond aux procédures donnant lieu à ces *outcomes* (Akremi, Guerrero, Neveu, 2006). Même si elle est négative, la corrélation entre justice distributive et burnout s'avère non significative dans nos résultats (r = - .14, ns), ce qui ne permet pas de valider notre hypothèse **H3**.

De même, comme Dbaibo, Harb et Van Meurs (2010) ont montré que la justice informationnelle est corrélée négativement avec le stress, nous avons supposé que la justice

informationnelle était corrélée négativement avec le burnout (**H4**). La corrélation négative significative que nous obtenons (*r* = - .30 ***) confirme notre hypothèse **H4**.
En d'autres termes, un cadre considérant comme étant de qualité les informations utilisées pour expliquer la manière avec laquelle les décisions ont été prises, sera moins vulnérable qu'un salarié considérant ces informations comme non précises ou pas assez nombreuses.

Pour préserver la santé de ses salariés, l'organisation a donc tout intérêt à prendre en compte la justice informationnelle. Les rôles informationnel et interpersonnel du supérieur hiérarchique ne sont pas indépendants mais se chevauchent mutuellement puisque donner une explication adéquate et sincère pour une décision controversée, constitue aussi une expression du respect du supérieur à l'égard de ses subordonnées et de l'intérêt porté à leurs sentiments et à leur bien-être (Cropanzano & Folger, 1998).

Gopinath et Becker (2000) montrent, pour leur part, que dans un contexte de restructuration, les explications managériales qui aident les employés à comprendre les événements influencent positivement leur perception de justice procédurale concernant les réductions des effectifs qui en résultent.

Dans une récente méta-analyse, Shaw *et al*. (2003) montrent que des explications (justifications et excuses) adéquates déterminent les perceptions de justice procédurale (*r* = .49) et distributive (*r* = .40). Il est aussi important de noter que les effets bénéfiques des explications ne sont pas systématiques et que celles-ci ne sont efficaces que lorsqu'elles sont perçues par les employés comme adéquates et sincères. C'est pour cette raison que les chercheurs préviennent les managers que toutes les explications ne se valent pas et que c'est la pertinence et la sincérité de l'explication qui sont davantage à privilégier (Bobocel & Zdaniuk, 2005).

Nous avons ensuite supposé que le soutien social était corrélé négativement au burnout (**H5**). Cette hypothèse se fondait sur les travaux de Greenglass, Burke et Konarski (1996) qui avaient montré que la perception du soutien des collègues conduit à une plus faible dépersonnalisation et à un plus grand accomplissement personnel. Cette hypothèse est validée concernant le soutien des collègues (*r* = - .36***), et également pour le soutien de la hiérarchie (*r* = - .36***).

Nous n'avons pas pris en compte les corrélations des sous dimensions du soutien issues du questionnaire QSSP, comme nous le justifierons dans la partie «limites du questionnaire».
De plus, l'importance du soutien des collègues est démontré dans la synthèse de régression (β = - .20***).
L'entreprise a donc tout intérêt à créer une organisation propice à l'émergence des différents types de soutien, ce qui va dans le sens des recherches de Savicki et Cooley (1987), qui avaient montré que là où les relations entre collègues sont encouragées, et où celles avec les supérieurs apportent un soutien, le burnout est faible.

Nous avons ensuite émis des hypothèses concernant différents traits de personnalité. Tout d'abord, nous avons supposé que le névrosisme était corrélé positivement avec le burnout (**H6**).
Pour supposer celle-ci, nous nous sommes basés sur l'étude de Goddard, Patton et Creed (2004), montrant que le névrosisme prédisait les scores sur les trois dimensions du MBI, cinq à six mois plus tard. On avait retrouvé ce même lien chez Deary et *al*. (1996) auprès de médecins écossais et chez Piedmont (1993) auprès de thérapeutes. Des études de Hill et Norwell (1991), avaient montré que le névrosisme est associé à un épuisement émotionnel plus élevé.
Notre étude confirme la littérature sur ce sujet. En effet, nos résultats montrent une corrélation positive significative entre le burnout et le névrosisme (r = .39***). Ceci peut peut-être s'expliquer par le fait qu'un individu présentant un score de névrosisme élevé aura tendance à moins percevoir le soutien (r = - .21*) et la justice au sein de son organisation, comme par exemple la justice interpersonnelle (r = - .30***). Enfin le névrosisme est également lié négativement à l'affectivité (r = - .45***).

Nous nous sommes basés sur l'étude longitudinale auprès de psychologues scolaires réalisée par Mills et Huebner (1998) qui ont prouvé que le caractère agréable prédit la dépersonnalisation et sur l'étude de Piedmont (1993), ayant trouvé auprès de thérapeutes que le caractère agréable au temps 1 prédit l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation au temps 2.
Contrairement à notre supposition que le caractère agréable est corrélé positivement au burnout (**H7**), nos résultats indiquent une corrélation significativement négative entre le burnout et l'agréabilité (r = - .23*). Il sera intéressant d'observer dans la nouvelle étude si cette corrélation se maintient, s'inverse, ou devient non significative. En l'état actuel des

choses, on observe une grande corrélation entre agréabilité et soutien des collègues (r = .45 ***) et de la hiérarchie (r = .37***), mais aussi avec l'estime de soi (r = .23*), et l'affectivité (r = .30***). Ces différents facteurs semblent être protecteurs de burnout, et pourraient donc expliquer pourquoi l'agréabilité pourrait également être un facteur protecteur.

Comme Huebner et Mills (1998) ont trouvé que l'introversion prédisait les sentiments d'épuisement émotionnel et de réduction de l'accomplissement personnel auprès d'une population d'enseignants, nous vérifions que l'introversion est corrélée positivement avec le burnout (r = .26**).dans notre population (**H8**).
Il serait donc intéressant pour les entreprises de développer les liens entre collègues en instaurant par exemple des groupes de travail à objectif commun, ce qui pourrait développer l'extraversion de ses membres, ainsi que les liens les unissant. Néanmoins, la régression révèle un résultat non significatif (β = .01 ; ns).

Eriksson et *al*. (2008) ont montré qu'il existe une corrélation négative entre la conscience et le burnout dans une population d'infirmières travaillant en maison de retraite. Nous avons donc supposé une corrélation négative entre conscience et burnout dans notre population (**H9**). Nous ne validons pas cette hypothèse, car la corrélation trouvée s'avère non significative (r = - .01 ns). Nous pensions que le fait d'avoir un projet professionnel par exemple, c'est-à-dire d'avoir un niveau de conscience élevée serait protecteur de burnout, mais nous n'observons pas ce fait. Ceci peut peut-être s'expliquer par le fait que la conscience ne soit corrélée ni positivement, ni négativement avec bon nombre de variables protectrices ou inductrices, ni avec le burnout. En effet, la corrélation entre la conscience et les facteurs suivants s'avèrent non significatifs : le burnout, la charge, les différents types de soutien et de justice, l'estime de soi, le névrosisme, ce qui en ferait une variable «neutre» dans le développement d'un burnout. Dans ce sens, la synthèse de régression s'avère non significative dans le cadre de cette variable (β = .01 ns).

Les recherches de Houkes et *al*. (1999) montrent une corrélation significative entre l'estime de soi et les trois dimensions du burnout. Sur cette base, nous avons supposé que l'estime de soi était corrélée négativement au burnout dans notre population (**H10**), ce que nos résultats confirment (r = - .53***).
La place prépondérante de l'estime de soi dans notre modèle est également indiquée par la synthèse de régression (β = - .24, p < .001). A noter que les résultats montrent que l'estime de

soi et l'affectivité positive sont deux concepts qui semblent se rejoindre car leurs corrélations avec les autres variables sont toutes similaires.

De plus, nous avons voulu tester une hypothèse sur les liens de médiations. Deci et Ryan (2000) ont trouvé que le besoin d'affiliation médiatise le lien entre le sentiment de motivation et le bien-être psychologique et physique. Mais, à notre connaissance, aucune étude n'a testé l'effet médiateur du soutien sur le lien entre le sentiment de justice et le Burnout. Nous avons alors supposé que le soutien reçu par les collègues médiatise le lien entre les différents types de justice et le burnout (**H11**).

Concernant la médiation du soutien entre la justice informationnelle et le burnout, les résultats vont dans le sens de l'hypothèse. En effet, suivant les critères de Baron et Kenny (1986), nous avons effectué les trois régressions entre la justice informationnelle, le soutien et le burnout et les trois se sont révélées significatives. Ensuite, la régression du burnout, effectuée en prenant en compte simultanément la justice informationnelle et le soutien a montré un Bêta non significatif pour la justice informationnelle (β = -.17 ns). Par conséquent, le soutien médiatise totalement le lien entre justice informationnelle et burnout. En d'autres termes, si la variable soutien était supprimée, la justice informationnelle n'aurait plus d'influence sur le burnout.

Concrètement, prenons le cas d'une entreprise qui tient à entretenir une certaine qualité des informations utilisées pour expliquer la manière avec laquelle les décisions sont prises. Celle-ci devra orienter sa politique sur le soutien inter-collègues si elle souhaite que la justice informationnelle ait un caractère préventif sur le burnout.

Toutes ces conclusions sont également valables pour ce qui concerne une politique d'équité de traitements, c'est-à-dire dirigée vers une bonne justice procédurale.

En effet, l'entreprise devra également tenir compte du soutien entre collègues pour que cette méthode s'avère efficace dans le cadre de la prévention du burnout.

En outre, les résultats montrent que le soutien des collègues médiatise la relation entre la justice procédurale et le burnout, c'est-à-dire que l'absence des critères énumérés par Leventhal (1980), pourrait être facteur de prédiction de burnout.

L'effet de médiation du soutien sur la justice interpersonnelle et le burnout n'a pas pu être démontré. En effet, une fois les trois régressions de bases validées, nous avons effectué une régression du burnout simultanément, comprenant le soutien des collègues et la justice interpersonnelle. Celle-ci a montré que la variable justice interpersonnelle demeure significative (β = -.30, ***).

En d'autres termes, nous n'avons pas pu affirmer que le soutien médiatise le lien entre justice interpersonnelle et burnout.

Enfin, l'aspect médiateur du soutien dans la relation entre la justice rémunérationnelle, c'est-à-dire distributive et le burnout n'a pas pu être validé car la régression effectuée entre ce type de justice et le soutien des collègues s'est révélée non significative (β = .16, ns).

Globalement, notre hypothèse (**H11**) selon laquelle le soutien des collègues médiatise le lien entre les différents types de justice et le burnout est partiellement validée. En effet, cette médiation a été observée dans le cadre de la justice informationnelle et de la justice procédurale, mais n'a pas pu être mise en évidence dans le cas de la justice rémunérationnelle et de la justice interpersonnelle.

Bien entendu cela ne veut pas dire que ces deux dernières ne doivent pas être prises en compte par l'organisation. Du point de vue de la recherche, il serait intéressant de tester une hypothèse plus globale, qui serait celle de l'éventuelle médiation que pourrait effectuer le soutien global sur le lien entre la justice en général et le burnout. Cette hypothèse sera testée dans notre étude globale.

4.5.1. Pertinence de certaines variables

Les différents traitements statistiques effectués tendent à conforter la validité du modèle. Néanmoins, on a pu remarquer que certaines variables du modèle semblent plus pertinentes que d'autres, telles que la charge de travail, le soutien des collègues, l'estime de soi et l'affectivité.

Nous discuterons dans un premier temps la pertinence des inducteurs puis la pertinence des médiateurs.

Concernant les inducteurs, la matrice de corrélations semble nous indiquer que les variables dominantes du modèle seraient, pour les inducteurs liés au travail et organisationnels : la latitude décisionnelle et les justices interpersonnelle, informationnelle, et procédurale, et pour les inducteurs individuels l'agréabilité et l'estime de soi. Concernant la régression, elle relève

essentiellement l'importance de quatre inducteurs, qui sont l'estime de soi, la charge psychologique, le soutien et l'affectivité.

Concernant les médiateurs, la matrice de corrélations, tout comme la synthèse de régression, indique que l'affectivité joue un rôle prépondérant. La régression ajoute également le soutien des collègues. L'importance de cette dernière variable a été également confirmée par certains résultats de nos analyses de médiations.

Les variables prépondérantes du modèle sont présentes sur tous les plans, qu'elles soient liées au travail, à l'organisation ou au personnel, ce qui légitime le fait d'aborder le problème du burnout selon plusieurs facettes.

4.5.2. Limites rencontrées au cours de la recherche

Bien que les résultats soient satisfaisants et tendent à confirmer la pertinence du modèle, nous nous sommes confrontés à plusieurs limites durant le déroulement de notre recherche. Celles-ci concernent aussi bien la passation, le problème posé par certaines variables du modèle, le contenu du questionnaire et les limites de nos résultats. Il est important de dévoiler ces limites afin de pouvoir proposer des améliorations à notre étude et contribuer de manière optimale à l'étude plus approfondie.

4.5.2.1. Limites apparues lors des passations

Pour transmettre nos questionnaires aux participants, nous avons eu recours à deux méthodes. La première consistait à envoyer les questionnaires directement aux entreprises contactées. Le plus souvent, le secrétariat affirmait qu'il allait transmettre les questionnaires au service Ressources Humaines ou à la Direction, mais le plus souvent cette démarche n'aboutissait pas. En effet, soit la direction refusait catégoriquement et dans le cas contraire, les retours étaient très faibles. La passation était sujette à une très grande mortalité.
La deuxième méthode de distribution des questionnaires consistait à transmettre les questionnaires par notre réseau de connaissances. Cette démarche engendrait heureusement une moindre mortalité. Il serait intéressant d'analyser les causes de ce taux élevé de non réponses.

Premièrement, on peut penser qu'une grande part de la mortalité est due à la réticence de la Direction, ou du service RH au sein de leur organisation. Ce constat est d'ailleurs assez répandu dans les enquêtes et recherches concernant le domaine de la santé au travail.
La deuxième raison majeure de ce taux élevé de non réponses peut être dûe à la longueur du questionnaire. En effet celui-ci nécessite environ 45 minutes pour être rempli. Cette limite n'est pas la seule concernant le questionnaire.

4.5.2.2. Limites du questionnaire

Outre le fait que le questionnaire comporte sans doute trop d'items (295), celui-ci comporte des défauts manifestes pour certaines variables mesurées. En effet, classiquement le burnout peut être catégorisé en trois dimensions. Or, l'échelle que nous avons utilisée (Maslach et Pines, 2005) ne permet pas de différencier ces dimensions, ce qui pose certains problèmes. Par exemple, si une variable est corrélée avec le burnout, on ne peut pas savoir si cela est dû à la dépersonnalisation, l'épuisement émotionnel, la réduction du sentiment d'accomplissement, ou plusieurs de ces dimensions à la fois. Inversement, lorsqu'une variable n'est pas corrélée avec le burnout, on peut penser qu'elle puisse tout de même être corrélée avec une de ces sous dimensions.
Concernant le questionnaire des valeurs, celui-ci n'a pas été validé, et paraît en grande partie inexploitable statistiquement, même si une tendance aux conflits entre valeurs personnelles et organisationnelles semble clairement se dégager, on ne peut pas directement mesurer l'influence des valeurs sur le burnout.
Pour ce qui est du soutien, le QSSP s'avère être problématique. En effet, il est souvent mal rempli, ou incomplet, et de ce fait inexploitable. Heureusement la variable soutien a quand même pu être préservée, grâce à l'échelle de Karasek (1979). De plus, l'item «*Combien d'heures par semaine travaillez-vous*» est inexploitable, compte tenu de la présentation des modalités de réponse.
On peut également noter que la plupart des échelles sont construites pour questionner une population générale, mais pas spécifiquement celle des cadres.

4.5.2.3. Limites des résultats

Tout d'abord, nous pouvons aborder les limites liées à la représentativité de notre échantillon.

Par exemple, l'APEC nous renseigne sur le fait qu'il n'y a que 34% de femmes dans la population des cadres, et on en observe plus de 43 % dans notre échantillon.
De même, l'échantillon n'a pas été construit selon des quotas de professions des répondants, du type de secteur, ou de la branche de l'entreprise. Seules 10 hypothèses ont été testées. L'hypothèse de médiation sur l'affectivité aurait été pertinente, elle sera étudiée dans le modèle global.
De même, l'effet médiateur du soutien de la hiérarchie n'a pas été testé. Cependant, son effet dans la régression n'était pas significatif.

De plus, il serait intéressant de tester l'effet de rétroaction du modèle, c'est-à-dire vérifier si le burnout peut à son tour influencer les variables indépendantes.

4.6. Conclusion (étude 1)

La finalité de notre étude était de contribuer à la vérification de notre modèle à l'aide d'un échantillon de cadres (N = 122). Pour cela, nous avons construit un questionnaire de 295 items composé de 22 sous échelles, ce qui a permis de tester les variables du modèle. Une fois la saisie achevée, nous avons effectué différents traitements statistiques tels qu'une matrice de corrélation, des régressions linéaires et des analyses de médiation. Les résultats obtenus tendent à valider la plupart de nos hypothèses.

Tout d'abord, les résultats concernant la justice organisationnelle ont été concluants. En effet, nous avons trouvé une corrélation négative entre trois types de justice et le burnout, il s'agit des justices interpersonnelle (**H1**), procédurale (**H2**) et informationnelle (**H4**). Cependant, la corrélation négative entre justice rémunérationnelle et burnout s'est révélée non significative, ce qui ne permet pas de valider notre hypothèse **H3**. L'échelle de Colquitt nous a permis de valider notre hypothèse de corrélation négative entre justice et burnout (**H5**).

Concernant le névrosisme, il s'est révélé être corrélé positivement avec le burnout, conformément à nos attentes (**H6**).

Cependant, notre hypothèse sur le lien entre agréabilité et burnout (**H7**) a été infirmée, car l'agréabilité s'est révélée être corrélée négativement avec le burnout.

La grande corrélation entre agréabilité, soutien, estime de soi et affectivité positive peut être un début d'explication à ce résultat.

Comme attendu, l'introversion semble être un facteur de burnout (**H8**).

Concernant la conscience, nous attendions une corrélation négative entre celle-ci et le burnout (**H9**) mais les résultats s'avèrent tous non significatifs, à tel point que ce paramètre ne semble pas intervenir dans le développement ou non d'un burnout.

En outre, comme attendu, l'estime de soi s'est révélée négativement corrélée au burnout (**H10**).

Enfin, notre hypothèse basée sur l'effet médiateur du soutien sur le lien entre les différents types de justice et le burnout (**H11**) a été partiellement validée. (Leroy, Machado, **Desrumaux** & Valléry, 2012, sous presse)

En effet, des résultats concluants ont été observés concernant la justice informationnelle et procédurale, cependant la médiation par le soutien du lien entre justice et burnout ne s'est pas révélée concluante concernant les justices rémunérationnelle et interpersonnelle.
De plus, nous avons rencontré diverses difficultés au cours de notre étude. Celles-ci se sont révélées au niveau de la passation, de l'essence même du questionnaire et dans l'étendue de nos conclusions.
Par exemple, concernant la passation, le taux de non réponses fut très élevé, ce qui traduit sans doute une résistance de la part des organisations, mais cela témoigne également de la lourdeur de notre questionnaire (295 items).
De plus, notre questionnaire possède des lacunes dans sa construction au niveau des dimensions soutien, valeurs, et burnout et ne traite pas de la dimension du management.

Néanmoins, si l'on prend en compte la globalité des résultats de notre étude, les différentes variables composant notre modèle semblent pertinentes. De plus, **la charge de travail**, **l'estime de soi, l'affectivité, le soutien des collègues et la justice organisationnelle dans leur ensemble paraissent être les variables dominantes du modèle.** Ces différents résultats nous permettent de confirmer l'importance du rôle de la politique de l'entreprise vis-à-vis de

ses salariés concernant le développement de la justice, du soutien, ou encore du développement de l'estime de soi des salariés.

Enfin, cette étude permet donc de contribuer à la détection des variables en lien avec le burnout. Nous la mettrons en lien avec celle réalisée sur un échantillon plus large. Tout ceci ayant pour finalité la réflexion sur différents dispositifs, visant l'amélioration de la santé des salariés et donc la qualité de vie globale dans les organisations.

CHAPITRE 5 : DEUXIEME ETUDE : IMPACT DES FACTEURS ORGANISATIONNELS ET DES CARACTERISTIQUES DE PERSONNALITE SUR L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES

5.1. Vue d'ensemble

L'étude porte sur l'épuisement professionnel des cadres et professions à hautes responsabilités. L'objectif de cette recherche est de vérifier une partie de notre modèle explicatif du burnout.

Comme nous l'avons vu, le modèle initial comprend sept variables indépendantes qui sont la charge de travail, la latitude décisionnelle, le management, la justice organisationnelle (procédurale, informationnelle, distributive et interpersonnelle), l'estime de soi, les valeurs, les traits de personnalité et six variables intermédiaires correspondant à l'affectivité, le soutien et la reconnaissance, les caractéristiques de l'organisation, le sexe et l'âge.

La variable dépendante est celle du burnout. Le modèle prévoit donc des effets directs entre les variables indépendantes et la variable dépendante, mais aussi des effets de médiation. La partie du modèle que nous traiterons en détail concernera l'estime de soi, les traites de personnalité, la charge de travail, la latitude décisionnelle en variables indépendantes. Ce modèle simplifié conservera également d'éventuels effets de médiations, mais adaptera la variable management par celle de la satisfaction des besoins d'autonomie, compétence, affiliation sociale et motivation.

Le questionnaire a été rempli par 122 salariés. Nous avons réalisé des traitements statistiques : des corrélations, des régressions et des analyses de médiation. Les résultats confirment totalement 6 des 8 hypothèses présentées et permettent de souligner la pertinence des variables choisies pour le modèle initial. Les résultats montrent que les inducteurs personnels d'estime de soi ou de névrosisme sont liés au burnout, ainsi que la charge de travail et le sentiment d'autonomie au sein de l'organisation. La combinaison de facteurs personnels et organisationnels pourrait donc permettre d'anticiper le burnout.

5.2. Description et fonctionnement du modèle

Notre modèle prévisionnel de l'épuisement au travail s'articule autour de ces deux types de variables mais prend également en compte les variables médiatrices, qui ont un impact direct sur la VD, ainsi que les variables modératrices, qui agissent sur le lien reliant la variable médiatrice à la VD.

Ce modèle combine différentes causes et antécédents comme étant les plus prédicteurs du burnout. **Il soutient que les variables de personnalité, les valeurs, l'estime de soi associées à une surcharge de travail et défaillances managériales sont génératrices de burnout.**

A cette fin, trois types d'inducteurs (VI) ont été identifiés : les variables liées au travail, les variables personnelles et les variables organisationnelles.
Les variables liées au travail concernent la charge de travail, la latitude décisionnelle faisant référence aux travaux de Karasek (1979) et le style de management pratiqué.
Les inducteurs organisationnels font référence à la justice organisationnelle qui englobe la justice procédurale, la justice distributive, la justice interactionnelle et la justice informationnelle. Si ces différents types de justices sont perçus comme justes par les employés, alors un climat de confiance peut s'installer.
Dans le cas contraire, cela peut engendrer de la colère et du mal être, ceci est en lien direct avec la satisfaction des salariés.
Enfin, les inducteurs personnels concernent les traits de personnalité du modèle du « *Big Five* » : ouverture, conscience, extraversion, agréabilité, névrosisme, ainsi que l'estime de soi.

Ces trois inducteurs et ces six dimensions (charge de travail, latitude décisionnelle, management, justice organisationnelle, personnalité et estime de soi) seraient ainsi capables d'influencer la VD, soit l'épuisement professionnel.

Les variables médiatrices à savoir l'affectivité (positive ou négative), le soutien et la reconnaissance ainsi que la sollicitude auraient des conséquences directes sur la variable dépendante.

En théorie, la prédominance de certains sentiments comme l'hostilité ou la crainte renverrait à une affectivité négative. Si celle-ci est accompagnée d'un manque d'affectivité positive, c'est-à-dire de sentiments comme la détente ou l'ouverture sociale et familiale, cela favoriserait l'apparition de troubles de l'humeur ou de troubles anxieux.

De plus, le burnout est spécifique au contexte de travail : si les caractéristiques du travail (un métier d'accompagnement, de soins, ou encore un haut niveau d'exigences et de responsabilités) sont à prendre en compte, les caractéristiques générales de l'organisation le sont également. Considérer les hiérarchies, les règles opératoires et l'espace de travail est important. Lorsque ces dernières ne sont pas respectées, la perception d'un travailleur sur ses sentiments de justice et d'équité risque d'être affectée (Leiter, Maslach & Shaufeli, 2001).

5.3. Extraction des VI : modèle simplifié de l'étude 2

Dans le cadre de cette deuxième étude, nous ne retenons uniquement les VI charge de travail et latitude décisionnelle pour les inducteurs organisationnels. Nous gardons aussi la personnalité et l'estime de soi en ce qui concerne les inducteurs personnels. Le soutien social en tant que variable médiatrice nous semble indispensable à conserver. Nous mesurons leurs effets sur l'épuisement professionnel. Nous avons sélectionné une **deuxième variable médiatrice, celle de la satisfaction des besoins de motivation, d'autonomie, d'affiliation et de compétence.**
Le nouveau modèle explicatif de cette deuxième étude est le suivant :

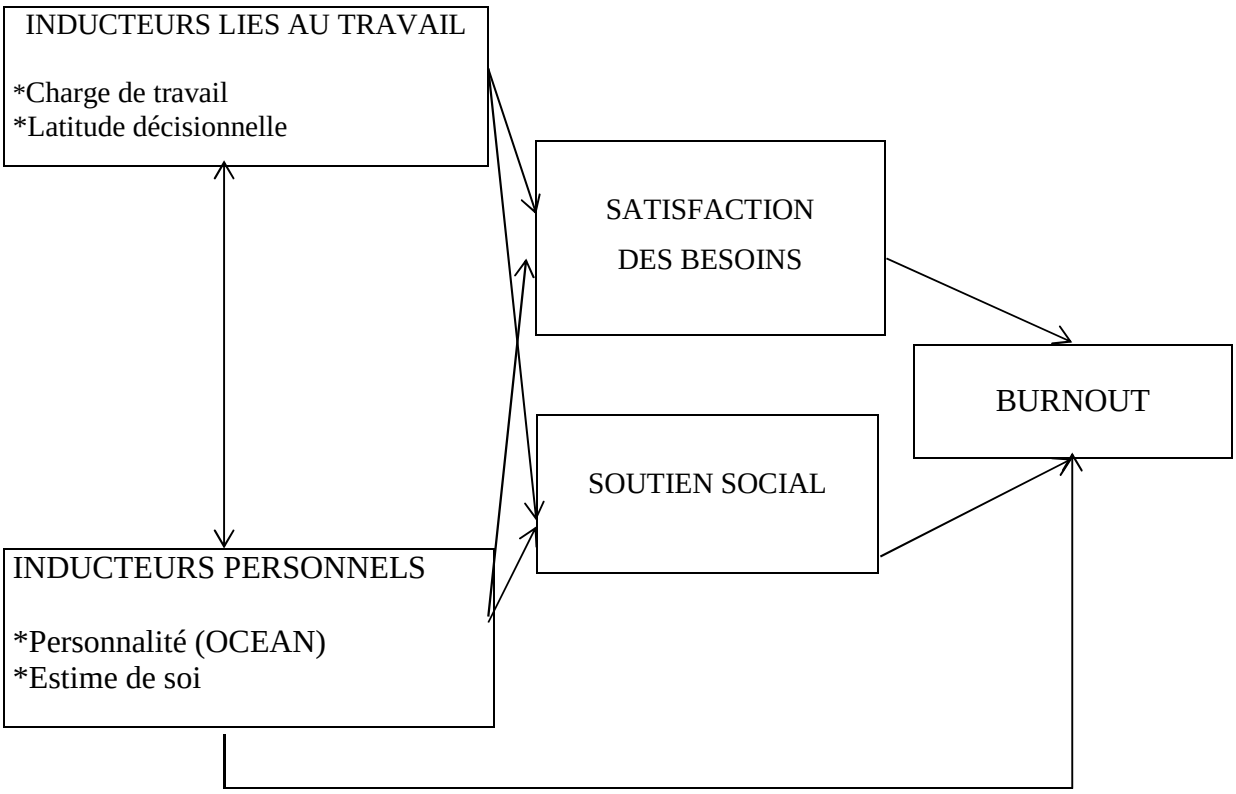


Figure 18 : Modèle choisi pour cette étude (étude 2)

5.4. Intérêt de la collaboration avec une population de cadres

Il nous semble primordial de redéfinir la notion de « cadre » afin d'expliquer pourquoi cette population nous semble si propice. On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. C'est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en termes de statut et de représentations sociales. Elle s'appuie sur des fonctions et des rôles identifiés en entreprise.

Force est de constater que le stress est omniprésent dans notre société et souvent au cœur de l'actualité. Pas un jour ne se passe sans qu'une émission de radio, un article de journal ou encore une émission de télévision ne traitent du sujet. Qui n'a jamais entendu un proche se plaindre du stress au travail ? Les récents suicides de salariés dans certaines grandes entreprises rendent encore plus nécessaire le débat sur la souffrance psychologique des travailleurs et semblent confirmer la dégradation de la santé au travail. Ainsi, le métier de

cadre, de par son statut de travail à hautes responsabilités, nous semble adéquat à l'observation de stress et plus particulièrement du phénomène de burnout.

En 2002, une enquête du syndicat des cadres CFE-CGC portant sur 1322 adhérents cadres a révélé que 75% déclaraient avoir un sentiment de stress et que pour 68%, ce sentiment s'accompagnait de symptômes physiques ou psychiques. Les effets du stress sur l'individu peuvent être très problématiques à l'exercice de la fonction, avec des symptômes tels que la peur de déléguer, une instabilité décisionnelle, une incapacité à l'autodiagnostic, un manque d'écoute, une sensibilité aux critiques. Ces effets sont également susceptibles de se répercuter sur la sphère personnelle avec par exemple une inaptitude aux loisirs ou une perte du réseau d'amis.

5.5. Problématique et hypothèses de travail de l'étude 2

Nous commençons ce chapitre en exposant la problématique relative à cette étude : **l'analyse des différents facteurs personnels et organisationnels responsables de l'apparition du burnout peut-elle nous permettre d'anticiper, et ainsi de prévenir l'émergence du syndrome au sein d'une population de cadres ?**

Pour répondre à cette question, nous avons sélectionné plusieurs variables susceptibles de provoquer l'épuisement professionnel. Nous avons combiné différents travaux sur le burnout, car celui-ci est le précurseur essentiel en ce qui concerne l'épuisement professionnel. Puisque que l'on s'intéresse aux causes du burnout afin de pouvoir le prévenir, nos hypothèses principales se concentrent sur les différentes combinaisons de facteurs qui pourraient en être à l'origine. Pour pouvoir anticiper le burnout avant qu'il ne survienne, il faut donc cibler les combinaisons les plus propices à son apparition. Nous développerons dans cette partie ces hypothèses issues de notre modèle explicatif simplifié.

Nos hypothèses concernent différentes variables et liens directs avec la variable burnout, mais également des liens médiatisés entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux liens directs entre les VI et la VD, puis nous verrons les hypothèses de médiations qui devraient s'avérer importantes, puisque les

médiateurs modulent d'une part le déséquilibre entre les demandes et les ressources (Karasek & Theorell, 1990), d'autre part, d'une certaine façon, pourraient aussi déterminer le style d'environnement dans lequel la personne travaille, comme répondant à ses besoins ou non.

5.5.1. Liens entre les prédicteurs (VI) et le critère (VD)

Dans notre étude, le modèle se focalise sur les inducteurs organisationnels et personnels. Ces inducteurs devraient avoir un effet direct sur la variable dépendante : l'épuisement professionnel.

Nous postulons donc que les modalités négatives de certains prédicteurs seront corrélées positivement avec la VD et aussi, que certaines modalités positives des inducteurs seront également corrélées positivement avec l'épuisement professionnel.

Plus précisément, selon le modèle de Karasek (1979), **de fortes exigences professionnelles, correspondant à une charge de travail élevée, devraient être corrélées positivement avec l'épuisement professionnel, alors que la latitude décisionnelle, c'est-à-dire le contrôle sur le travail, devrait être corrélée négativement à l'épuisement professionnel (H1).**

En ce qui concerne les inducteurs personnels, nous combinerons différents aspects. Une estime de soi négative est une des caractéristiques du profil type supposé être le plus vulnérable au stress.
Notre hypothèse ici est que l'estime de soi sera corrélée négativement avec l'épuisement professionnel (H2).

Pour Van Heck (1997), les individus ayant des scores élevés d'agréabilité seraient moins enclins à ressentir du stress. L'étude de Bakker (2005) nous permet d'ouvrir le champ sur deux autres dimensions du modèle du « *Big Five* ». En effet, leur étude montre que l'extraversion et le névrosisme sont les deux facteurs de personnalité qui pourraient prédire au mieux l'apparition du burnout. De plus, pour Francis, Louden et Rutledge (2004) ainsi que Van Heck (2004), d'après Bakker et *al*. (2005), l'extraversion serait négativement corrélée avec l'épuisement professionnel. **Nous postulons donc que l'agréabilité et l'extraversion seront négativement corrélées avec le burnout (H3) et que le névrosisme devrait être**

corrélé positivement avec le burnout (H4). Ainsi nous ne gardons que ces trois dimensions de la personnalité pour cette étude.

Finalement, les inducteurs organisationnels (à savoir les caractéristiques du travail lui-même) et les inducteurs personnels que nous avons retenus devraient permettre d'anticiper l'apparition du syndrome.

5.5.2. Liens entre les VI et les variables médiatrices

Le modèle simplifié de l'étude 2 nous permet également d'étudier de nouveaux liens de médiation, en priorité entre les inducteurs organisationnels et notre VD.

Nous avons décidé de nous axer sur le type de supervision perçu par les travailleurs, et ce, grâce à la théorie de la satisfaction des besoins fondamentaux et de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985).
En effet, pour Levesque, Blais et Hess (2004), les styles de supervision qui satisfont les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale, favoriseraient le développement des motivations intrinsèques. Ainsi, la qualité de vie au travail serait améliorée. Leur modèle motivationnel de l'épuisement professionnel (MMEP) postule que le développement de motivations extrinsèques dues à des besoins fondamentaux insatisfaits, aurait un impact négatif sur la qualité de vie au travail. En conséquence, l'individu serait plus vulnérable à l'épuisement professionnel : finalement, plus on serait autodéterminé, moins on souffrirait du burnout.

Nous postulons donc **qu'une charge de travail trop élevée et une marge de manœuvre trop faible ne permettraient pas aux individus de satisfaire leurs besoins, et donc de développer des motivations intrinsèques.**
Par exemple, une marge de manœuvre faible ne devrait pas satisfaire le besoin d'autonomie ni même de compétence.
Un travail contraignant ou un contrôle faible devraient être corrélés négativement à la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale (H5). L'hypothèse est que la satisfaction de certains besoins fondamentaux pourrait médiatiser l'effet des inducteurs organisationnels sur le burnout.

Nous ajoutons à cela, **qu'un soutien des collègues et de la hiérarchie élevé diminuerait l'effet négatif de la charge de travail et d'un faible contrôle, cela permettrait un certain équilibre entre les deux aspects (H6).** L'hypothèse de médiation est ici, que le soutien social au travail médiatiserait les effets des inducteurs organisationnels, notamment de la latitude décisionnelle.

5.5.3. Liens entre variables médiatrices et VD (épuisement)

Parmi les personnes confrontées à des exigences professionnelles élevées, ne bénéficiant que d'une marge de manœuvre restreinte au travail et présentant un profil de personnalité vulnérable au burnout, nous postulons que celles qui ne pourraient pas veiller à la satisfaction de leurs besoins fondamentaux et qui ne bénéficieraient pas non plus d'un soutien social suffisant, devraient souffrir davantage de l'épuisement professionnel.

De ce fait, **la satisfaction des besoins fondamentaux devrait être corrélée négativement à l'épuisement professionnel (H7a).**
Nous postulons aussi **(H7b) que l'effet de la latitude décisionnelle sur le burnout sera médiatisé par la satisfaction des trois besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation.**
En revanche, des exigences de travail fortes, une latitude décisionnelle faible mais un soutien social élevé, Karasek (1990), devrait amoindrir l'impact de l'épuisement sur les individus. En fait, **un soutien hiérarchique et un soutien des collègues élevés devraient être corrélés négativement avec le burnout (H8a).** Enfin, nous postulons **(H8b) que l'effet de la latitude décisionnelle sur le burnout sera médiatisé par les deux types de soutien.**

Notre modèle prédictif du burnout ne met pas en avant le rôle éventuel des types de motivations développés au travail. Nous avons tout de même inclus cette variable dans notre questionnaire car elle pourrait se révéler importante finalement ; cependant, nous préférons nous concentrer sur les besoins de compétence, affiliation sociale et autonomie comme variables médiatrices déterminantes. Ces dernières sont censées développer par la suite des motivations extrinsèques ou intrinsèques.

5.5.4. La recherche (étude 2)

5.5.4.1. Participants

Ils sont identiques à notre première étude. (N = 122)

5.5.4.2. Matériel

Il est identique à celui utilisé pour notre première étude. Les participants ont eu à remplir notre questionnaire intitulé « Enquête sur la qualité de vie au travail ». Nous avons réalisé ce questionnaire à partir de différents tests existant. Le temps de passation du questionnaire fut assez long car il ne faut pas moins de quarante minutes pour le compléter. Le questionnaire est constitué de 295 questions et de différentes échelles. On retrouve des échelles de Likert en 4,5,6 ou 7 points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », de « pas du tout d'accord » à « extrêmement d'accord », de « pas du tout importante » à « tout à fait importante », de « tout à fait vrai » à « tout à fait faux », de « très peu ou pas du tout» à « très souvent ou tout à fait »). Certaines échelles contenaient des items négatifs, que nous avons bien évidemment pris soin d'inverser (latitude décisionnelle, charge psychologique, soutien des collègues, soutien hiérarchique, extraversion, névrosisme, agréabilité, conscience et affectivité).

Notre questionnaire se compose de 23 échelles concernant les différentes variables indépendantes présentes dans notre modèle. Nous ne signifierons les alphas de Cronbach pour l'homogénéité et la fiabilité des items, uniquement pour nos 13 variables. Les outils sont les mêmes que ceux de l'étude 1. Nous mesurons :

- la satisfaction avec la vie (exemple : « *les conditions de vie qui sont les miennes sont excellentes* ») Ils sont issus de l'échelle de bien-être de Diener (1985).
- la latitude décisionnelle (exemple : « *mon travail nécessite que j'apprenne de nouvelles choses.* »)
- la charge psychologique (exemple : « *j'ai assez de temps pour effectuer mon travail* »)
- le soutien des collègues (exemple : « *les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt* »)
- le soutien hiérarchique (exemple : « *mon chef se soucie du bien-être des travailleurs qui sont sous ses ordres.* »).

Les items correspondant à la latitude, à la charge psychologique, au soutien des collègues et au soutien hiérarchique proviennent de l'échelle de Karasek et les alphas de Cronbach sont respectivement : α = .62, α = .67, α = .64 et α = .63

- la justice en termes de rémunération (exemple : « *votre rémunération est-elle appropriée au travail que vous fournissez ?* »)
- la justice procédurale (exemple : « *les décisions prises me concernant ne font pas intervenir de préjugés.* »)
- la justice interpersonnelle (exemple : « *les personnes responsables des décisions me concernant me traitent avec respect.* »)
- la justice informationnelle (exemple : « *les personnes responsables des décisions me concernant expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions*»), ces items proviennent de Colquitt (2001) et la traduction française date de 2005.
- les valeurs (exemple : « *quelles valeurs sont importantes pour moi, en tant que principe directeur de ma vie ?* »), ils sont adaptés des valeurs de Morchain (2009), d'après « les valeurs de base de la personne » de Shalom Schwartz (2006).
- l'estime de soi**,** d'après l'échelle de Rosenberg (1979) (exemple : « *je suis quelqu'un de bien, du moins aussi bien que n'importe qui* »), α = .65.

Les items concernant le « *Big five* » proviennent du questionnaire de l'alter ego de Costa et Mc Crae (1999) :

- l'extraversion (exemple : « *j'ai le sentiment d'être une personne active et forte* »). L'alpha de Cronbach est α = .66
- le névrosisme (exemple : « *je suis plutôt susceptible* ») α = .69
- l'agréabilité (exemple : « *il n'est pas nécessaire de se comporter de façon cordiale avec tout le monde* ») α =.67
- la conscience (exemple : « *je n'aime pas faire les choses en y réfléchissant trop* »).
- La variable « affectivité » a été mesurée grâce à la PANAS de Watson (1988). (exemple : « *indiquez si, pendant ces derniers mois, vous avez éprouvé ces différents états ?* »).

Concernant les médiateurs du modèle, nous avons utilisé les échelles de satisfaction des besoins de Boudrias et *al*. (2011) pour cette étude.

Dans un premier temps, la **satisfaction des besoins** a été mesurée grâce aux échelles de motivation**,** l'alpha de Cronbach est de .61, satisfaction du besoin d'autonomie, α = .56, satisfaction du besoin de compétence**,** α = .62, satisfaction du besoin d'affiliation sociale**,** α = .61

La variable médiatrice, soutien social, elle a été mesurée en utilisant le QSSP de Bruchon-Schweitzer (2002).

Enfin, concernant notre variable dépendante, **10** items mesurent le burnout (exemple : « *Vous êtes-vous senti(e) désespéré(e) ?* »). Nous avons utilisé l'évaluation française de l'échelle du burnout de Pines de Lourel, Gueguen et Mouda (2007), le *Burnout Measure Short* (BMS) censé mesurer les trois dimensions de l'épuisement émotionnel (l'épuisement physique, mental et émotionnel), cœur du burnout.

La procédure est identique à celle utilisée pour notre première étude.

5.6. Résultats de l'étude 2

5.6.1. Les analyses descriptives

Tableau 5 : Moyennes et écart types des 23 variables de notre modèle pour notre population de cadres (étude 2).

***N* = 122**	**Moyenne**	**Ecart-type**
Motivation	3,58/6	0,81
Burnout	3,68 / 7	0,96
Latitude décisionnelle	3,09 / 4	0,46
Charge psychologique	2,83 / 4	0,42
Soutien des collègues	2,91 / 4	0,54
Soutien hiérarchique	2,64 / 4	0,71
Justice rémunérationnelle	2,58 / 5	1,01
Justice procédurale	2,92 / 5	0,69
Justice interpersonnelle	3,55 / 5	0,94
Justice informationnelle	2,88 / 5	0,97
valeur	5,55 / 7	0,51
Estime de soi	5,37 / 7	1,04
Extraversion	3,24 / 5	0,34
Névrosisme	2,99 / 5	0,29
Agréabilité	3,27 / 5	0,33
Conscience	3,32 / 5	0,42
Affectivité	3,48 / 6	0,42
Satisfaction avec la vie	4,76 / 7	1,03
Satisfaction besoin d'autonomie	4,34 / 6	1,15
Satisfaction besoin compétences	4,83 / 6	0,67
Satisfaction besoin affiliation	3,79	1,07
Nombre de soutiens sociaux	1,20	0,39
Satisfaction par rapport aux besoins	3,22 / 5	0,17

La moyenne de la satisfaction du besoin de compétence est la plus élevée *(M = 4.83 / 6).* Viennent ensuite la satisfaction du besoin d'autonomie *(M* = 4,34 / 6*)* et la satisfaction du besoin d'affiliation sociale *(M* = 3,79 / 6). La satisfaction du besoin de compétence et la satisfaction du besoin d'autonomie présentent les moyennes les plus élevées. La moyenne du nombre de soutiens sociaux semble basse *(M* = 1,20*)*. Il y aurait donc, globalement, une personne qui remplirait ce rôle. Il faudra plutôt observer le détail par item de ces questions qui ne renvoient pas à un score. Cette moyenne ne semble pas très parlante et est surement liée aux résultats extrêmes. La moyenne du degré de satisfaction par rapport à ces soutiens *(M* = 3,22 / 5*)* semble tout de même tout à fait correcte.
Enfin, la moyenne de la VD burnout *(M* = 3,68/7*)* évoque un score d'épuisement professionnel plutôt moyen pour les participants.

Cependant, l'observation de ces moyennes est insuffisante, car elles ne décrivent qu'une tendance, il est à présent plus intéressant de poursuivre les analyses statistiques afin de cibler celles qui pourraient causer le burnout.

Tableau 6 : Corrélations entre les variables (étude 2)

	M	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Burnout	3.67	0.95	--												
latitude	3.08	0.45	-.21*	--											
Charge travail.	2.82	0.42	.32***	.19*	--										
Soutien collègues.	2.91	0.54	-.36***	.29***	.006	--									
Soutien hiérarchie.	2.64	0.70	.36***	.42***	-13	.52***	--								
Estime soi.	5.37	1.04	-.53***	.30***	-.19*	.21*	.28**	--							
Extrav.	3.24	0.34	-.26**	.46***	.06	.04	.24**	.42***	--						
Névro.	2.99	0.28	.38***	-.23**	.005	-.21*	-.23*	-.38***	-.50***	--					
Agréab.	3.26	0.32	-.23*	.29***	-.03	.45***	.37**	.23*	.14	-.11	--				
Motiv.	3.58	0.80	-.13	.53***	.11	.25**	.35***	.20*	.31**	-.11	.26**	--			
S.B.Auto.	4.34	1.14	-.27**	.70***	.07	.21*	.41***	.35***	.32***	-.18*	.23*	.61***	--		
S.B.Comp.	4.83	0.67	-.20*	.38***	.06	.20*	.30***	.39***	.29***	-.32***	.11	.35***	.65***	--	
S.B.Affi.	3.79	1.06	-.36***	.33***	-.09	.60***	.41***	.38***	.13	-.21*	.41***	.34***	.43***	.31***	--

***p<.001 ; **p<.01 ; *p<.05
Extrav. : extraversion ; névro. : névrosisme ; agréab. : agréabilité ; motiv. : motivation ; S.B.Auto. : satisfaction du besoin d'autonomie ; S.B.Comp. : satisfaction du besoin de compétence ; S.B.Aff. : satisfaction du besoin d'affiliation

Nous avons effectué des corrélations sur l'ensemble des variables du modèle de référence, cependant nous ne nous appuierons que sur les variables du modèle simplifié. Ces corrélations sont présentées**.** Le détail des corrélations est représenté. Les scores du soutien social perçu

non significatifs ne sont pas détaillés. Nous avons tout de même gardé la motivation car il se pourrait que cette variable apporte des informations intéressantes quant à la satisfaction des besoins fondamentaux. Un grand nombre de corrélations sont significatives. Le burnout serait bien lié aux variations de nos variables. Afin d'éclaircir cela, nous nous proposons maintenant de revenir sur nos hypothèses.

Premièrement, les corrélations des inducteurs organisationnels sont toutes significatives. Ceci nous permet de valider **H1.** En effet, la charge de travail est corrélée positivement avec le burnout (r = .32 *;* p < .001), ce qui signifie que plus les salariés ont une charge de travail élevée, plus ils souffrent de l'épuisement professionnel. La latitude décisionnelle est corrélée négativement avec le burnout (r = - .21 *;* p < .05), ce qui traduit le fait que moins les salariés ont de marge de manœuvre au travail, plus ils souffrent de l'épuisement. Les travaux de Karasek (1979) sont donc toujours valables de nos jours et significatifs.

A présent, nous allons regarder les relations directes entre les inducteurs personnels et le burnout. Les corrélations sont également significatives. La plus forte corrélation observée se trouve être celle de l'estime de soi (r = - .53 *;* p < .001) ce qui indique clairement que moins on possède une estime de soi forte, plus on souffre du burnout. L'hypothèse **H2** est donc validée.

En ce qui concerne les traits de personnalité du « *Big Five* », le névrosisme est corrélé positivement avec la VD (r = .39 *;* p < .001). Les personnes ayant de haut scores de névrosisme se trouvent donc être plus vulnérables au burnout.
Le trait d'agréabilité (r = - .23 *;* p < .02) et d'extraversion (r = - .26 *;* p < .01) sont corrélés négativement avec le burnout, ils semblent donc quant à eux « protéger » du burnout, dans le sens où plus on est agréable et extraverti, moins on est épuisé au travail. Les hypothèses **H3** et **H4** sont donc également vérifiées. Les travaux de Sammer, Van Heck ou encore Bakker correspondent bien à nos résultats.

Il est également intéressant de comparer les corrélations entre les inducteurs eux-mêmes. Ainsi, l'estime de soi est corrélée avec tous les autres inducteurs. Plus on a de marge de manœuvre, meilleure est l'estime de soi (r = .30 *;* p < .001), moins on a de charge de travail, plus l'estime de soi est positive (r = - .19 *;* p < .01) et plus on a de soutien des collègues et de

la hiérarchie, plus l'estime de soi est préservée (respectivement *: r* = .22 *; p* < .02 et *r* = .28 *; p* < .01).
Les traits d'extraversion et d'agréabilité sont également corrélés positivement avec l'estime de soi (*r* = .42 *; p* < .001 et *r* = .23 et *p* < .02). Quant au névrosisme, il y est négativement corrélé (*r* = - .38 *; p* < .001).

Pour ce qui est des traits de personnalité, le névrosisme se trouve négativement corrélé significativement avec l'extraversion (*r* = - .50 *; p* < .001). L'extraversion est corrélée positivement au soutien hiérarchique (*r* = .24 ; *p* < .008) et à la latitude décisionnelle (*r* = .46 ; *p* < .001) mais pas au soutien des collègues. L'agréabilité est positivement corrélée avec le soutien des collègues (*r* = .45 ; *p* < .001), avec le soutien hiérarchique (*r* = .37 ; *p* < .001) et à la latitude décisionnelle (*r* = .29 ; *p* < .001). Alors que le névrosisme est corrélé négativement avec cette latitude décisionnelle (*r* = - .23 *; p* < .01*)*, mais également négativement avec le soutien des collègues et de la hiérarchie (*r* = - .21 ; *p* < .02 et *r* = - .23 ; *p* < .02).
Une dernière remarque serait de dire que la charge de travail est positivement corrélée avec la latitude décisionnelle (r = .19 ; p < 0.04), ce qui signifierait que plus on a de contrôle sur le travail, plus on à répondre à des exigences de travail élevées.

Au-delà de la validation de nos quatre premières hypothèses, les diverses corrélations entre les inducteurs eux-mêmes soulignent l'importance du soutien des collègues et de la hiérarchie quant à l'estime de soi. Les caractéristiques personnelles et organisationnelles, semblent à ce stade tout à fait liées les unes aux autres. Il reste cependant à savoir, lesquelles affectent les autres en premier.

Concernant les corrélations entre les variables indépendantes et les variables médiatrices, nous nous attendions à ce que ces dernières soient en lien entre elles.

Dans un premier temps, intéressons-nous à la variable médiatrice « satisfaction des besoins de compétence, d'affiliation et d'autonomie ». La satisfaction des besoins de compétences, d'affiliation et d'autonomie est corrélée négativement avec le burnout [(avec respectivement (*r* = - .27, *p* < .05) ; (*r* = - .20, *p* < .001) et (*r* = - .36, *p* < .01)]. Le travailleur a donc un besoin de satisfaire ces besoins fondamentaux pour ne pas être victime d'épuisement professionnel, ce qui va dans le sens de l'étude de Levesque, Blais et Hess (2004).

Concernant l'hypothèse **H5**, les corrélations obtenues sont en accord avec la plupart de nos prévisions. En effet, la latitude décisionnelle est corrélée positivement avec la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation ($r = .70$, $p < .001$) ; ($r = .38$, $p < .001$) ; ($r = .33$, $p < .001$). Une forte latitude décisionnelle dans le travail contribuerait à satisfaire ces différents besoins fondamentaux. En revanche, concernant la seconde partie de notre hypothèse, il n'y a pas de résultats significatifs entre la charge de travail et la satisfaction de ces besoins. La charge de travail élevée n'a pas d'effet négatif si elle permet au travailleur de se réaliser et de s'épanouir dans un environnement sain. Notre cinquième hypothèse **H5** n'est donc que partiellement vérifiée.

Nous allons maintenant traiter les résultats statistiques de la variable médiatrice « soutien social ». Nous avions postulé que le soutien élevé des collègues et de la hiérarchie diminuerait l'effet négatif de la charge de travail et d'une faible latitude décisionnelle. L'effet de cette variable est assez difficile à analyser. Néanmoins, selon le tableau de corrélations, la latitude décisionnelle est corrélée positivement avec le soutien des collègues ($r = .29$; $p < .001$) et le soutien hiérarchique ($r = .42$, $p < .001$). On peut donc en conclure qu'une importante marge de manoeuvre au sein du travail permettrait plus d'interactions avec des pairs (collègues et supérieurs hiérarchiques), et de ce fait faciliterait l'acquisition d'un soutien social.

En revanche, la charge de travail n'est pas liée au soutien social, les corrélations étant non significatives ($r = .01$, ns) et ($r = - .13$, ns). Notre première idée était qu'une forte charge de travail serait susceptible de provoquer un plus fort soutien de l'entourage professionnel et donc une diminution des effets négatifs de cette surcharge. Les résultats n'étant pas significatifs, cela reste à l'état de supposition. L'hypothèse **H6** n'est donc que partiellement vérifiée.

Remarques

Les résultats obtenus au questionnaire de soutien social perçu (QSSP) de Bruchon-Schweitzer (2001) n'ont pas donné de corrélations significatives avec les différentes variables sur lesquelles nous avons travaillé. L'analyse des données a montré un taux important de non-réponses, ce qui rend ces informations partiellement exploitables seulement. Nous reviendrons sur cet aspect plus tard dans cette étude, dans la discussion.

Nous souhaitons également revenir sur quelques résultats intéressants qui ressortent lors de l'analyse des corrélations. Tout d'abord, les trois besoins fondamentaux sont bien corrélés entre eux. Par exemple, l'autonomie et la compétence (r = .65 ; p < .001), l'autonomie et l'affiliation (r = .43 ; p < .001). Le besoin de motivation est tout à fait corrélé positivement avec les trois autres besoins et de manière plus forte avec l'autonomie (r = .61 ; p < .001).

Le soutien des collègues est corrélé positivement avec la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence, respectivement (r = .21, p < .03) et (r = .20, p < .03) : un soutien important des collègues est en lien avec la satisfaction des besoins. L'effet est encore plus marqué avec la corrélation entre le soutien des collègues et le besoin d'affiliation (r = .60, p < .001), ce qui semble finalement assez logique.

Concernant le soutien hiérarchique, un soutien fort favorise la satisfaction des besoins fondamentaux (l'autonomie et l'affiliation r = .41, p < .001, r identique pour les 2 besoins). Le soutien hiérarchique est également corrélé positivement avec la satisfaction du besoin de compétences (r = .30, p < .001). En effet, le supérieur hiérarchique influence la satisfaction du besoin de compétence. L'environnement de travail semble contribuer de façon significative à la satisfaction des besoins. Notamment pour le soutien des collègues avec le besoin d'affiliation, alors que le soutien hiérarchique est d'avantage corrélé avec les sentiments de compétences et d'autonomie.

Concernant la variable médiatrice des besoins d'autonomie (r = - .27 *;* p < .01), de compétence (r = - .20 *;* p < .03) et d'affiliation sociale (r = - .36 *;* p < .001), on notera que les trois besoins fondamentaux sont corrélés négativement au burnout, comme le prédisait **H7a**. La corrélation la plus importante concerne donc le besoin d'affiliation sociale, le sentiment d'appartenance à un groupe serait donc primordial dans l'apparition du burnout. Les deux autres besoins obtiennent tout de même des corrélations négatives significatives. La motivation que l'on avait conservée pour le tableau de corrélation n'est ici pas corrélée avec notre VD.

La deuxième variable médiatrice est le soutien social. Les résultats obtenus d'après le questionnaire de soutien social perçu (QSSP de Bruchon-Schweitzer, 2001), ne sont pas satisfaisants et ne nous permettent pas d'établir de corrélation.

En revanche, le soutien des collègues et le soutien hiérarchique sont tous deux corrélés négativement et de la même manière à l'épuisement professionnel, (r = - .36 *;* p < .001). Encore une fois, le rôle du soutien au travail, des collègues et de la hiérarchie, semble être déterminant en lien avec le burnout. L'hypothèse **H8a** n'est donc validée que pour le soutien reçu des collègues et de la hiérarchie sur le lieu de travail.

Au final, certaines variables semblent revenir plus souvent et affichent un grand nombre de corrélations. La charge de travail et l'estime de soi sont corrélées avec 12 des 13 variables. Les variables qui présentent le plus grand nombre de corrélations avec le burnout sont : l'estime de soi, le névrosisme, le soutien des collègues et de la hiérarchie, l'affiliation et enfin les demandes.

5.6.3. Les résultats des régressions multiples

Nous avons effectué une régression multiple sur la variable dépendante du modèle, soit le burnout, dans le but de faire apparaître la (ou les) variables qui contribuerai(en)t le plus au développement du syndrome.

Tableau 7 : Régressions linéaires multiples (étude 2)

	β	***F***	***t(109)***	***R²***	***p***
Burnout		7.99	1.26	.47	.001***
Latitude décisionnelle	.09		.85		.39
Charge de travail	.23		3.12		.002*
Soutien collègues	-.25		-2.46		.015*
Soutien hiérarchie	-.06		-.75		.45
Estime de soi	-.34		-3.86		.000***
Extraversion	-.03		-.35		.72
Névrosisme	.21		2.47		.014*
Agréabilité	.01		.14		.88
Motivation	.07		.87		.39
Satisf besoin autonomie	-.29		-2.08		.039*
Satisf besoin compétences	.18		1.83		.06
Satisf besoin affiliation	.02		.25		.80

*P < .05 ** P < .01 ***P < .001

L'épuisement professionnel couvre une variance de (R^2 = .47, F = 7.99, p < .001). Les variables qui contribuent le plus à notre VD sont donc l'estime de soi (β = -.34), la satisfaction du besoin d'autonomie (β = -.29), le soutien des collègues (β = -.25), la charge psychologique (β = .23) et le névrosisme (β = .21). Ainsi, cinq variables obtiennent des bêtas

significatifs, deux inducteurs personnels, un inducteur organisationnel et une partie des variables médiatrices.

Le soutien des collègues pourrait être un médiateur privilégié, puisque celui-ci contribue de façon significative au burnout. L'effet des demandes sur le burnout n'est pas surprenant. Notons que la contribution la plus significative est celle de l'estime de soi, que nous avions sélectionnée comme une des variables centrales.

Finalement, cette régression va dans le sens de **H1** pour la charge psychologique**, H2** pour l'estime de soi**, H4** pour le névrosisme**, H7** pour le besoin d'autonomie et pour la partie du soutien des collègues de **H8**. Les liens directs entre VI et VD sont expliqués ici, excepté pour l'extraversion et l'agréabilité. En revanche, les liens entre variables médiatrices et VD sont présents.

5.6.4. Les analyses de médiation

Les résultats obtenus précédemment, grâce à nos analyses de régression et corrélations ont montré l'importance du soutien des collègues et du besoin fondamental d'autonomie.
Ainsi, nous avons affiné nos hypothèses **5** et **6** et avons ciblé le besoin d'autonomie et le soutien des collègues. Il est intéressant d'étudier l'effet de leur médiation : pour les hypothèses **5** et **6**, l'effet de médiation lié au travail sur la latitude décisionnelle. Nous avons aussi souhaité ajouté un effet de médiation du soutien des collègues concernant un inducteur personnel, à titre exploratoire. Enfin, les régressions effectuées pour les médiations seront analysées.

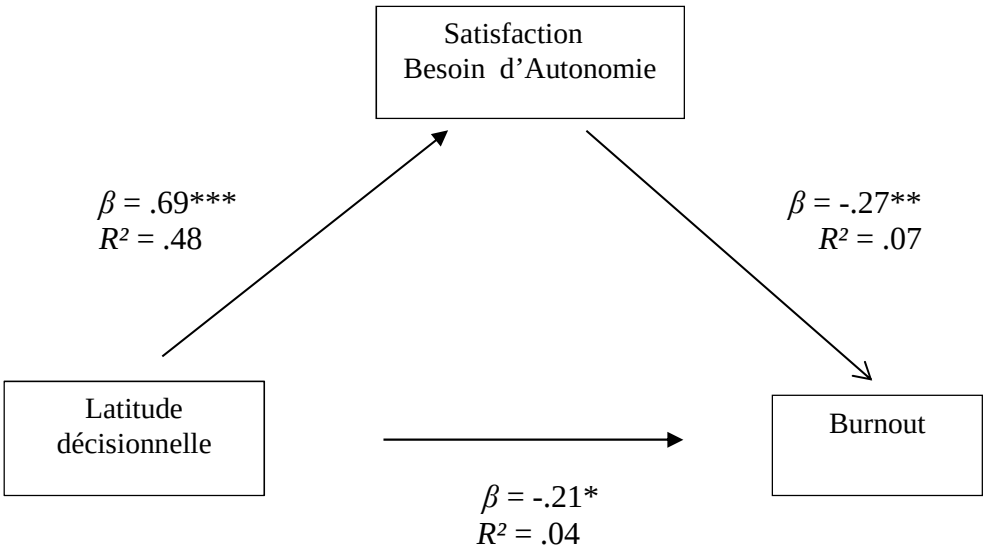


Figure 19 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'autonomie entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 2)

Une première analyse fut effectuée, celle de la relation entre la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin d'autonomie (β = .69*** ; R^2 = .48), entre la satisfaction du besoin d'autonomie et le burnout (β = -.27** ; R^2 = .07), puis entre la latitude décisionnelle et le burnout (β =-.21* ; R^2 = .04). Puis une régression fut établie sur le burnout et simultanément sur la latitude décisionnelle (β = -.04 ; R^2 = .07) et la satisfaction du besoin d'autonomie (β = .-25* ; R^2 = .07). De plus, la relation latitude décisionnelle et burnout n'est plus significative, nous avons donc un effet de médiation total de la satisfaction du besoin d'autonomie. Ainsi, la satisfaction du besoin d'autonomie influencerait l'effet de la latitude décisionnelle sur l'épuisement professionnel.

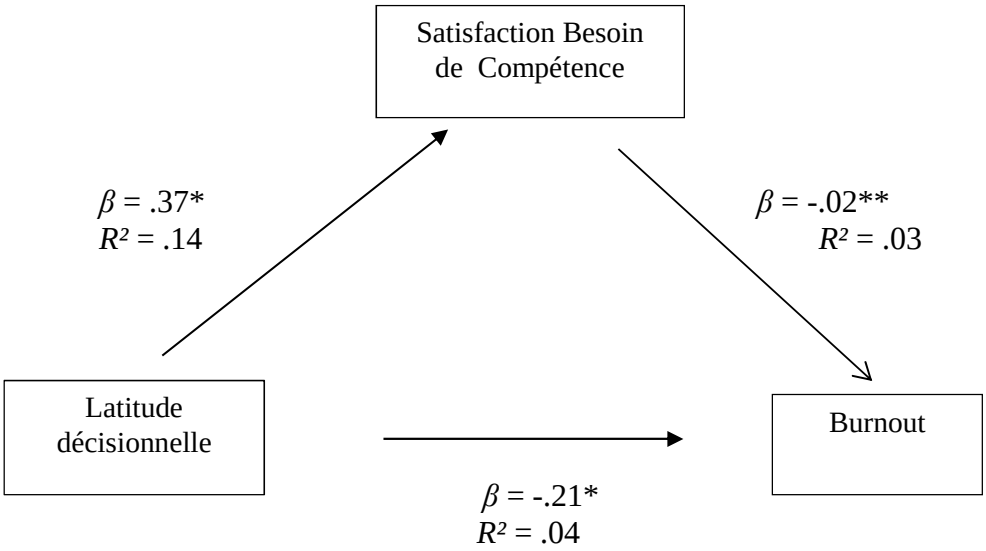


Figure 20 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin de compétence entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 2)

Dans un second temps, ont été analysées la relation entre la latitude décisionnelle et la compétence (β = .37* ; R^2 = .14), entre la satisfaction du besoin de compétence et le burnout (β = -.02** ; R^2 = .03), puis entre la latitude décisionnelle et le burnout (β =-.21* ; R^2 = .04). Enfin, nous avons effectué une régression sur le burnout et simultanément sur la latitude décisionnelle (β = -.15 ; R^2 = .05) et la satisfaction du besoin de compétence (β = -.14 ; R^2 = .05). Aucune de ces régressions n'est significative.

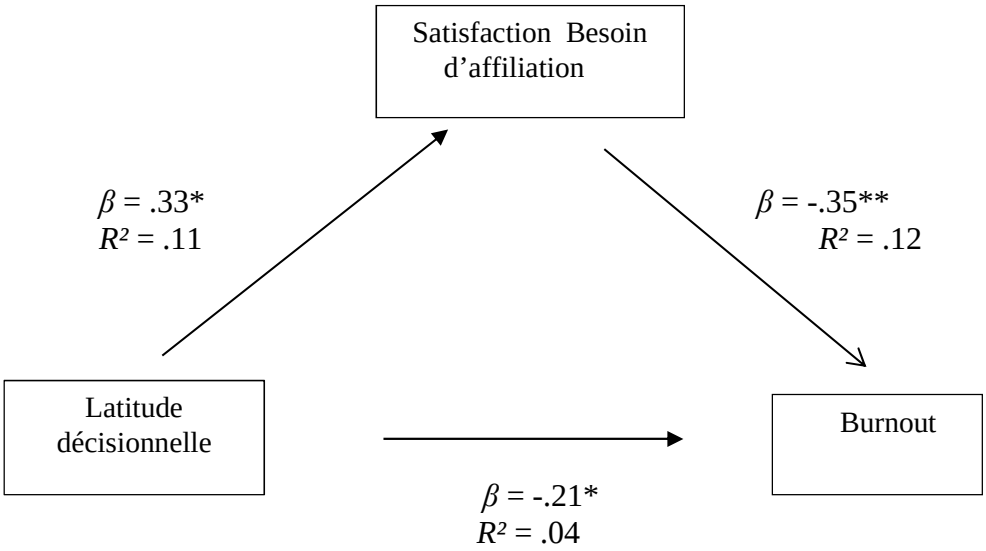


Figure 21 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'affiliation entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 2)

Nous avons analysé, dans un troisième temps, la relation entre la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin d'affiliation (β = .33* ; R^2 = .11), entre la satisfaction du besoin d'affiliation et le burnout (β = -.35** ; R^2 = .12), puis entre la latitude décisionnelle et le burnout (β =-.21* ; R^2 = .04). Enfin, nous avons effectué une régression sur le burnout et simultanément sur la latitude décisionnelle (β = -.09 ; R^2 = .13) et la satisfaction du besoin d'affiliation (β = -.32*** ; R^2 = .13). La relation latitude décisionnelle et burnout n'est plus significative, nous avons donc un effet de médiation total de la satisfaction du besoin d'affiliation. Dans cette médiation, la satisfaction du besoin d'affiliation influence l'effet de la latitude décisionnelle sur l'épuisement professionnel.

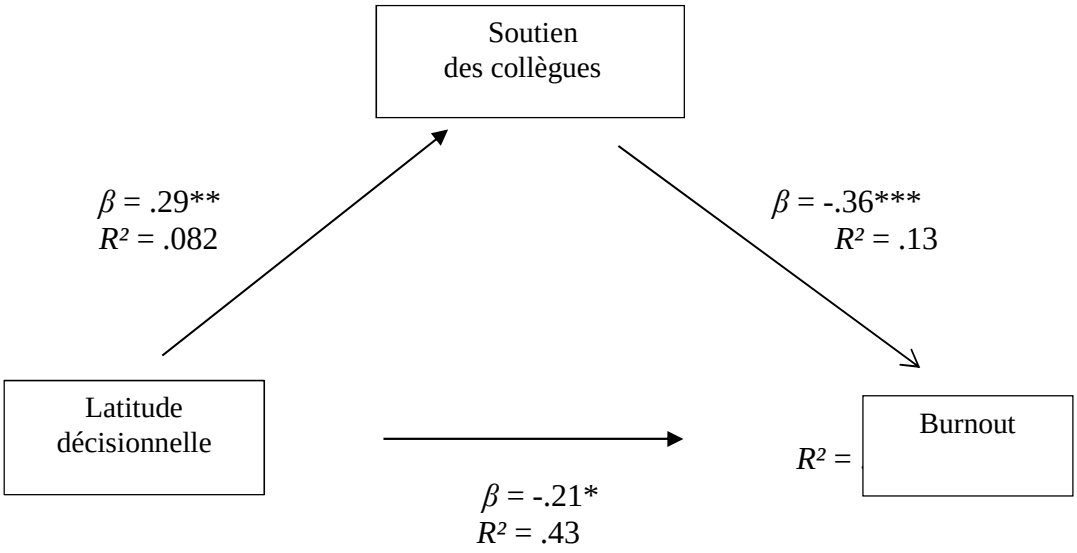


Figure 22 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 2)

Nous avons en premier lieu testé les relations entre la latitude décisionnelle et le soutien des collègues (β = .29** ; R^2= .082), entre le soutien des collègues et le burnout (β = -.36*** ; R^2 =.13), puis entre la latitude décisionnelle et le burnout (β = -.21* ; R^2 =.43). Nous avons ensuite procédé à une régression du burnout simultanément sur la latitude décisionnelle (β = -.11) et sur le soutien des collègues (β = -.33***), la variance étant ici égale à (R^2 =.14). Lors de ce traitement simultané, on s'aperçoit que la latitude décisionnelle n'est plus corrélée significativement avec le burnout alors que le soutien des collègues reste ici encore corrélé significativement avec l'épuisement professionnel. On peut conclure que le soutien des collègues a un effet de médiation total entre la latitude décisionnelle et le burnout. Cela signifie que le soutien des collègues associé à la latitude décisionnelle permettrait à celle-ci d'avoir un effet sur l'épuisement professionnel.

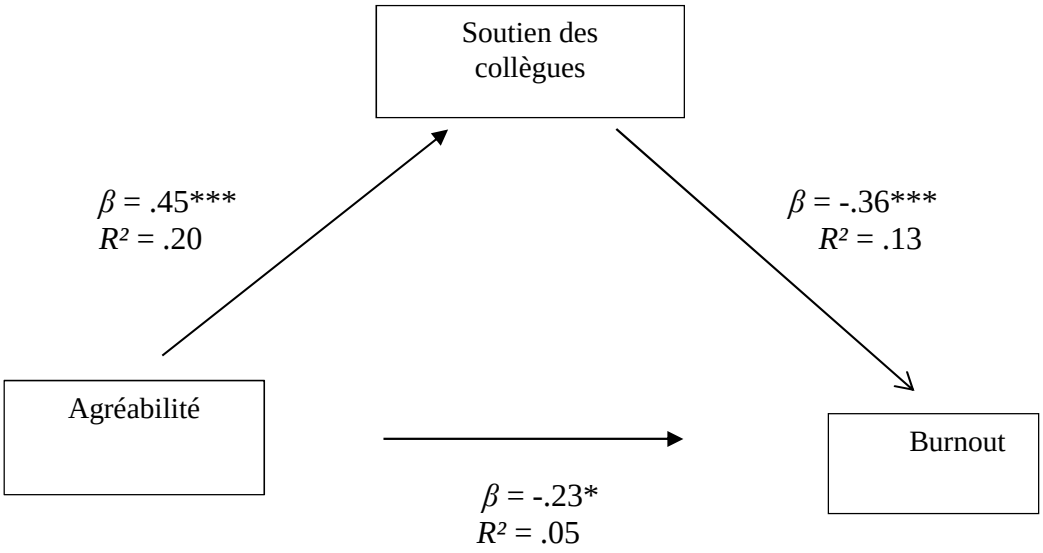


Figure 23 : effet de médiation du soutien des collègues entre l'agréabilité et le burnout (étude 2)

Nous avons dans un premier temps testé les relations entre l'agréabilité et le soutien des collègues (β = .45*** ; R^2 = .20), entre le soutien des collègues et le burnout (β = -.36*** ; R^2 = .13), puis entre l'agréabilité et le burnout (β = -.23* ; R^2 = .05). Nous avons ensuite procédé à une régression du burnout simultanément sur l'agréabilité (β = -.08) et sur le soutien des collègues (β = -.33***), la variance était cette fois égale à (R^2 = .14). En effectuant le traitement simultané, on s'aperçoit que l'agréabilité n'est plus corrélée avec le burnout et que le soutien des collègues l'est. En définitive, le soutien des collègues a un effet de médiation total entre l'agréabilité et l'épuisement professionnel. Ce qui signifie que le soutien des collègues associé à l'agréabilité permettrait à celle-ci d'avoir un effet sur le burnout.

5.7. Discussion et limites

Notre étude 2 avait pour but de valider un aspect du modèle prévisionnel de l'épuisement au travail. Plusieurs variables indépendantes ont été prises en compte dans ce modèle et étaient regroupées dans différentes catégories d'inducteurs parmi lesquels : les inducteurs liés au travail (charge de travail et latitude décisionnelle), les inducteurs organisationnels (justice organisationnelle) et les inducteurs personnels (facteurs de personnalité et estime de soi). L'objectif était de prédire l'influence de ces VI sur notre VD : le burnout. Le modèle a également été construit dans le but d'étudier les effets des variables médiatrices, qui sont supposées avoir un effet direct sur le lien entre VI et VD. Nous retrouvons donc comme

variables médiatrices des variables de soutien social (soutien des collègues, soutien hiérarchique) ainsi que des variables relatives à la satisfaction des besoins fondamentaux (motivation, autonomie, compétence et affiliation).

Nous avons choisi pour notre part dans cette partie d'étudier plus spécifiquement certaines variables indépendantes relatives aux inducteurs personnels et aux inducteurs organisationnels ; la première étude, comme nous l'avons vu, ayant été centrée sur l'analyse des inducteurs organisationnels et sur quelques inducteurs personnels.

5.7.1. Discussion et analyse de nos résultats

De manière générale, la majorité de nos résultats se sont vus vérifiés statistiquement et confirment la pertinence du modèle.

Plus précisément, nous nous attendions à ce que nos inducteurs organisationnels soient en lien avec le burnout **(H1)**. En effet, la charge de travail et la latitude décisionnelle (Karasek) ont permis de valider un lien de ces variables sur la VD. Le métier de cadre implique de fortes responsabilités et bien souvent une charge de travail importante. Il nous semble primordial de s'assurer d'une forte marge de manoeuvre au sein de la profession afin de limiter les effets négatifs de cette charge psychologique, et par là même réduire l'émergence du burnout. La mise en place d'un dispositif permettant des évaluations annuelles au sein des populations de cadres pourrait s'avérer pertinente dans la prévention relative à l'épuisement professionnel.

Concernant les inducteurs personnels, nous nous sommes dans un premier temps basés sur les travaux de Ross et *al*. (1991) concernant l'estime de soi. L'idée générale était qu'une faible estime de soi correspondait à un type de profil favorisant l'émergence du stress. Nous avons donc émis l'hypothèse qu'une faible estime de soi serait corrélée négativement avec le burnout **(H2)**. Les corrélations statistiques ont clairement montré que l' estime de soi est en lien avec le burnout et ont permis de valider l'hypothèse 2. Le métier de cadre impliquant la supervision d'autres personnes et les responsabilités, on comprend aisément qu'une faible estime de soi puisse contribuer à l'épuisement professionnel.

En ce qui concerne la personnalité, l'effet de certaines caractéristiques de personnalité du « *big five* » a été testé. Conformément aux travaux de Van Heck et al. (1997) et Bakker (2005), l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme sont trois facteurs très significatifs concernant l'émergence de l'épuisement professionnel.

L'hypothèse **H4** postulait que le névrosisme serait corrélé positivement avec le burnout, ce qui a bien été démontré grâce à nos résultats statistiques.

De même, notre hypothèse **H3** fut confirmée concernant l'agréabilité et l'extraversion, où nous avons observé que ces deux facteurs étaient corrélés négativement avec le burnout.

En résumé, les individus ne sont pas égaux au sein d'une structure de travail en ce qui concerne leur résistance face à l'épuisement professionnel.
En plus des caractéristiques organisationnelles, c'est un ensemble de caractéristiques personnelles qui interviennent. La combinaison de ces deux facteurs permet de prédire l'émergence de l'épuisement professionnel chez un individu.
Dans un souci de qualité de vie au travail, il serait intéressant que les organisations mettent en place des dispositifs permettant de s'assurer que l'individu est bien à même de supporter les contraintes psychologiques liées à sa fonction. Dans le cas contraire, il faudrait promouvoir l'interaction et le soutien et permettre aux salariés de se sentir autonome.

L'intérêt du modèle était également d'étudier la façon dont les VI influencent les variables de médiation. Partant des recherches de Deci et Ryan (1985), concernant la satisfaction des besoins fondamentaux, nous avons postulé qu'une charge de travail élevée et une faible latitude décisionnelle seraient corrélées négativement avec la satisfaction des besoins (**H5),** hypothèse qui fut partiellement validée.
En effet, des corrélations sont significatives avec la latitude décisionnelle mais pas avec la charge de travail. Nous avons donc proposé que l'effet de la charge de travail sur le burnout, malgré son rôle évident dans l'apparition du burnout, puisse être nuancé et permettrait tout de même la satisfaction des besoins fondamentaux en étant gérée dans un environnement propice à l'épanouissement du travailleur.

Pour l'étude de la deuxième variable médiatrice, nous avons choisi de nous baser sur les recherches de Karasek (1990) et de Hellemans et al. (1999) concernant le soutien social.

L'hypothèse était que le soutien hiérarchique d'une part et le soutien social des collègues d'autre part, viendraient amoindrir les effets d'une forte charge de travail et d'une faible latitude décisionnelle (**H6**).

En termes de résultats, aucun lien corrélationnel n'est significatif entre la charge de travail et la variable de soutien social. Des corrélations ont été trouvées entre la latitude décisionnelle et le soutien social, ce qui permet de conclure qu'une forte marge de manoeuvre permettrait une interaction plus efficace avec autrui et donc un soutien social plus important. La sixième hypothèse a donc été partiellement vérifiée.

Enfin, nous avons étudié l'effet des variables médiatrices sur le syndrôme du burnout. Selon H7a, la satisfaction des besoins fondamentaux serait corrélée négativement à l'épuisement professionnel. Cette hypothèse confirmée, que les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale sont négativement corrélés au burnout, corrobore les résultats de Lesveque, Blais et Hess (2004). Cependant, ces résultats sont à nuancer en prenant en compte le fait que ces auteurs avaient développé le modèle motivationnel de l'épuisement professionnel. L'analyse des corrélations nous permet quand même de dire que le besoin de motivation est corrélé avec les trois autres besoins.

Concernant l'hypothèse **H8a**, nous avions postulé que le soutien hiérarchique et le soutien des collègues seraient corrélés négativement avec le burnout. Les résultats montrent que le soutien des collègues et le soutien de la hiérarchie sont déterminants dans le développement du burnout.

Les variables les plus pertinentes de l'étude 2 : estime de soi, charge psychologique, estime de soi, névrosisme, soutien des collègues et de la hiérarchie, et satisfaction du besoin d'affiliation.

Les variables possédant le plus grand nombre de corrélations se trouvent être l'estime de soi et la charge de travail, puisqu'elles sont en lien avec 12 variables sur les 13 du modèle. Les variables possédant les plus fortes corrélations avec le burnout sont l'estime de soi, le névrosisme, le soutien des collègues, le soutien de la hiérarchie, l'affiliation et les demandes. Le burnout quant à lui, obtient des corrélations significatives avec toutes les variables sauf la motivation. La charge de travail est un facteur important. L'épuisement professionnel se

déclencherait donc peut être en premier quand celle-ci est trop élevée. Ce résultat semble au premier regard évident, mais rappelons que les premiers travaux sur le burnout concernaient les professions d'aide à la personne, où les personnes les plus touchées se trouvaient être les plus impliquées, et les plus motivées dans ce domaine.

Les résultats de la régression multiple sur le burnout nous permettent d'observer les variables y contribuant le plus. Dans les inducteurs personnels, l'estime de soi et le névrosisme sont les deux principales variables; dans les inducteurs organisationnels, la charge de travail et enfin, l'autonomie et le soutien des collègues, en tant que variables médiatrices. La charge de travail semble donc être primordiale dans l'apparition du burnout. De plus, une estime de soi faible et un score de névrosisme élevés sont des facteurs fragilisant l'individu face au burnout. Le soutien des collègues et la satisfaction du besoin d'autonomie fourniraient aux individus une défense supplémentaire face au syndrôme.

Rôle des variables médiatrices

La régression multiple avait permis d'isoler l'autonomie et le soutien des collègues en tant que variables importantes.
Conformément à H8b qui est partiellement vérifiée, le soutien des collègues semble avoir un poids considérable puisqu'il est le médiateur entre la latitude décisionnelle et le burnout, mais aussi parce qu'il est capable de médiatiser un inducteur personnel tel que l'agréabilité. Il est donc valable sur les deux sortes d'inducteurs.
Conformément à H7b qui est partiellement vérifiée, la satisfaction du besoin d'autonomie et du besoin de compétence se révèle être un médiateur entre la latitude décisionnelle et le burnout. Ce résultat s'entend, car bénéficier d'un contrôle élevé sur le travail, c'est pouvoir être autonome et exercer ses compétences. En revanche, la satisfaction du besoin d'affiliation n'intervient pas dans le lien entre la latitude décisionnelle et le burnout. En d'autres termes, disposer d'une latitude décisionnelle intéressante dans son travail, ne satisfait pas le besoin d'affiliation. La satisfaction du besoin d'affiliation ne modifie pas l'effet de la latitude décisionnelle sur le burnout.

Limites rencontrées au cours de notre recherche

On peut souligner dans un premier temps qu'il a été difficile de faire passer un nombre équivalent de questionnaires dans chaque société puisque nous avons été confrontés à des structures de tailles variables, certains établissements reflètent donc plus notre population que d'autres. On peut également se demander si les personnes ayant accepté de répondre à notre questionnaire n'étaient pas finalement celles n'ayant pas une charge de travail trop importante, donc étant le moins exposées à l'émergence de l'épuisement professionnel.

5.8. Conclusion (étude 2)

Les résultats obtenus ont permis de valider six hypothèses, les deux dernières n'étant validées que partiellement. Ceci semble démontrer l'adéquation du modèle de l'étude 2 et la pertinence des variables sélectionnées. En effet, certaines variables semblent jouer un rôle fondamental dans le modèle. Parmi ces variables, on retrouve l'estime de soi et le névrosisme pour les inducteurs personnels, la satisfaction du besoin d'autonomie ainsi que celle du besoin de compétence et le soutien des collègues pour les variables médiatrices et enfin la charge de travail pour les inducteurs liés au travail. Notre modèle testé montre bien l'impact des caractéristiques personnelles, du soutien et vérifie les hypothèses de médiation. Ces différents facteurs permettraient donc de prévenir le burnout.

Un individu travaillant dans un environnement où la charge de travail est trop élevée et qui aurait une estime de soi faible associé à un névrosisme élevé, serait selon ces résultats, prédisposé à souffrir du burnout. Le soutien des collègues, la satisfaction du besoin d'autonomie et de compétence seraient donc des axes privilégiés en ce qui concerne la prévention de l'épuisement professionnel.

Finalement, cette recherche possède l'avantage de mettre en valeur certains traits de personnalité et l'estime de soi dans l'apparition du burnout. En effet, s'il existe beaucoup de travaux concernant les inducteurs organisationnels, les facteurs personnels ne sont pas toujours pris en compte. Cette recherche a l'avantage de concerner une population de cadres, profession touchée par le stress chronique, résultant des injonctions faites par le supérieur hiérarchique mais également des injonctions faites par les niveaux inférieurs.

CHAPITRE 6: TROISIEME ETUDE : PRESENTATION DES RESULTATS DE VALIDATION DU MODELE GLOBAL DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL

6.1. Introduction

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats définitifs des 163 participants, afin de valider le modèle global de notre recherche. Nous ne reviendrons plus sur la démarche utilisée, les outils de collecte et d'analyse des données, ces informations figurant déjà au niveau des deux précédentes recherches présentées au niveau des chapitres 4 et 5. En revanche, avant de présenter les résultats définitifs obtenus auprès des 163 cadres après des analyses descriptives, corrélationnelles, de régressions, de médiations et factorielles, il sera question de tester les hypothèses qui ont constitué l'ossature de cette étude et du modèle.

Au sortir des analyses classiques (descriptives, corrélationnelles et de régressions) afin de valider ou non les dites hypothèses, nous effectuerons des analyses exploratoires avec rotation varimax, dans l'optique de faire ressortir les items explicatifs de chaque dimension retenue dans notre modèle de recherche.

Le *« Path analysis »* permet enfin d'apprécier la qualité du modèle théorique et le degré de son adéquation avec les données recueillies (Roussel et al, 2002). Cette méthode fournit des indices d'ajustement qui mesurent les écarts entre les données empiriques recueillies par le questionnaire et le modèle théorique.

Ces indices sont nombreux et variés. Pour notre recherche, nous en avons retenu quatre : le *Chi-deux*/*dl*, mesure usuelle d'ajustement, >2 et <5 ; le *RMSEA*, évalue la stabilité du modèle étudié, <0.08 ; le *CFI*, évalue la complexité des modèles testés, >0.9 ; le *GFI*, évalue dans l'absolu la qualité du modèle, >0.9.

6.2. Présentation des participants à la recherche

:

Tableau 8 : Présentation de l'échantillon des 163 cadres

Sexe	Cadres vivant seuls	Cadres vivant en couple	Totaux
Hommes	19	80	99
Femmes	15	49	74
Totaux	34	129	163

Notre échantillon final est composé de 163 cadres. Leurs professions sont variées et se décomposent comme suit : 58 cadres de la fonction publique, professions intellectuelles et artistiques (36 hommes et 22 femmes), 13 cadres d'entreprise (2 hommes et 12 femmes), 29 professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises (28 hommes et 1 femme), 19 professions libérales et assimilés (9 hommes et 10 femmes), 1 chef d'entreprise (homme), 15 techniciens (13 hommes et 2 femmes), 11 contremaîtres et agents de maîtrise (3 hommes et 8 femmes), 6 employés de la fonction publique (1 homme et 5 femmes), 1 employé administratif d'entreprise (homme), 1 employé personnel des services directs aux particuliers (homme), 1 ouvrier agricole (femme), 1 agriculteur exploitant (homme), 1 artisan (femme), 3 commerçants et assimilés (hommes).

Le tableau ci-dessus indique chez les hommes que 80 cadres vs 19 vivent en couple, tandis que chez les femmes 49 vs 15, ce qui montre que la majorité de nos cadres font face à deux sphères de vie (privée et professionnelle) avec les influences ou injonctions de chaque sphère.

.

6.3. Les hypothèses de travail

Dans la lignée des travaux évoqués précédemment, nous posons à nouveau une série d'hypothèses.

Nous posons l'hypothèse H1 que les inducteurs liés au travail seront un facteur prédicteur de burnout : moins les cadres bénéficient de latitude décisionnelle dans leur travail, plus ils

s’exposent au burnout (H1a). La présomption est identique au niveau de la charge de travail : plus elle est élevée, plus le burnout est effectif auprès de ces cadres (H1b).

Nous nous attendons à ce que le bien-être subjectif au travail chez les cadres dépende des inducteurs liés au travail ; les cadres qui bénéficient d’une latitude décisionnelle dans leur travail et d’une charge de travail moindre, développent un bien-être subjectif (H2).

Nous supposons que les inducteurs organisationnels présentent un lien significatif avec le burnout : moins la justice organisationnelle est perçue par les cadres, plus le burnout est réel (H3).

Les inducteurs personnels seront des facteurs prédicteurs de burnout (H4) ; l’absence de traits tels que l’extraversion et l’agréabilité (H4a) chez les cadres constituent des variables prédictrices de burnout car celles-ci sont souvent associées à la présence du soutien des collègues et de la hiérarchie. La présence de traits de personnalité tels que la conscience et le névrosisme (H4b) chez les cadres constituent des variables prédictrices de burnout. Une faible estime de soi ne protège pas du burnout (H4c).

Concernant le soutien social, nous posons les hypothèses suivantes :

- H5a : l’effet de la latitude sur le burnout est médiatisé par le soutien
- H5b : l’effet de la charge sur le burnout est médiatisé par le soutien

L’insatisfaction des besoins fondamentaux tels que celui du besoin d’autonomie (H6a), de compétence (H6b) et d’affiliation (H6c) auprès des cadres, est liée au burnout. *A contrario,* lorsque leur présence est effective, ils développent un bien-être subjectif (H6d).

Les besoins fondamentaux seraient une variable médiatrice entre les inducteurs liés au travail et le burnout (H7).

Enfin, le soutien serait une variable médiatrice entre les inducteurs liés au travail et le bien-être subjectif (H8).

6.4. Présentation des résultats globaux

6.4.1. La cohérence interne des échelles

Le calcul de la cohérence interne des huit échelles a été utilisé dans un but double. Premièrement, avec cette démarche, nous avons pu constater le poids des items de chaque échelles afin d'obtenir un questionnaire dont chaque facteur retenu était présent. Deuxièmement, le calcul de l'alpha de Cronbach pour chaque échelle nous a donné des valeurs très satisfaisantes (voir tableau ci-dessous) puisque la majorité se situe au-dessus de .80.

Tableau 9 : Cohérence interne des échelles (*N* = 163)

Variables	Alpha de Cronbach
Satisfaction avec la vie	**.98**
Burnout	**.84**
Latitude décisionnelle	**.88**
Charge de travail	**.97**
Soutien collègues	**.98**
Soutien hiérarchique	**.99**
Justice distributive	**.98**
Justice procédurale	**.99**
Justice interpersonnelle	**.99**
Justice informationnelle	**.99**
Satisfaction du besoin d'affiliation	**.71**
Satisfaction du besoin de compétence	**.84**
Satisfaction du besoin d'autonomie	**.96**
Extraversion	**.99**
Névrosisme	**.99**
Agréabilité	**.99**
Conscience	**.98**
Estime de soi	**.99**

6.4.2. Les analyses descriptives

Tableau 10 : Statistiques descriptives (*N* = 163)

Variables	*N*	Moyenne	Ecart type
Satisfaction avec la vie	163	4,82/7	,97
Affectivité	163	4,73/7	,58
Bien-être subjectif	163	4,77/7	,65
Burnout	163	3,65/7	,92
Latitude décisionnelle	163	3,09/4	,44
Charge psychologique	163	2,81/4	,42
Soutien collègues	163	2,88/4	,52
Soutien hiérarchique	163	2,66/4	,68
Justice distributive	163	2,58/5	,98
Justice procédurale	163	2,92/5	,69
Justice interpersonnelle	163	3,63/5	,87
Justice informationnelle	163	2,91/5	,93
Estime de soi	163	5,03/7	1,09
Extraversion	163	3,25/5	,34
Névrosisme	163	2,98/5	,28
Agréabilité	163	3,25/5	,319
Conscience	163	3,33/5	,41
Satis. besoin d'autonomie	163	4,37/6	1,10
Satis. besoin de compétence	163	4,79/6	,69
Satis. besoin d'affiliation	163	3,78/6	1,08

Le tableau ci-dessus donne un panorama global de la statistique descriptive. De façon générale, c'est la variable « estime de soi » qui enregistre la moyenne la plus élevée (*M* = 5.03 ; *E.T* = 1.09), suivie de la variable « satisfaction avec la vie» (*M* = 4.82 ; *E.T* = .97). Les variables telles que la satisfaction du besoin d'autonomie ainsi que la satisfaction du besoin de compétence totalisent des moyennes au-dessus de (*M* = 4) soit (*M* = 4,37 ; *E.T*=1.10) pour la première variable citée et (*M* = 4,79 ; *E.T* = .69) pour la deuxième ; il en est de même pour le bien-être subjectif (*M* = 4,77 ; *E.T* = .65) et l'affectivité (*M* = 4,73 ; *E.T* = .58). Une forte concentration de moyennes autour de (*M* = 3) est à noter dans ce tableau avec les variables telles que la satisfaction du besoin d'affiliation (*M* = 3,78 ; *E.T* = 1.08), l'extraversion (*M* = 3,25 ; *E.T* = .34), la conscience (*M* = 3,33 ; *E.T* = .41) ; l'agréabilité (*M* = 3,2 ; *E.T* = .31) ; la

justice interpersonnelle (*M* = 3,63 ; *E.T* = .87), la latitude décisionnelle (*M* = 3,09 ; *E.T* = .44) et le burnout (*M* = 3,65 ; *E.T* = .92).

Les variables dont la moyenne tourne autour de (*M* = 2) sont au nombre de six, soit la charge psychologique (*M* = 2,81 ; *E.T* = .42), le soutien des collègues (*M* = 2,88 ; *E.T* = .52), le soutien de la hiérarchie (*M* = 2,66 ; *E.T* = .68), la justice rémunératrice (*M* = 2,58 ; *E.T* = .98), le névrosisme (*M* = 2.98 ; *E.T* = .28).

Au sortir de cette analyse, nous pouvons conclure que l'estime de soi, la satisfaction du besoin d'autonomie, la compétence et le bien-être subjectif ont les moyennes élevées ; les cadres ayant participé à notre troisième étude présenteraient une estime de soi positive d'eux-mêmes, ce qui occasionnerait un bien-être dans leur travail et une satisfaction du besoin de compétence. *A contrario*, nous pouvons noter moins de soutien de la part des collègues ou encore de la hiérarchie, moins de justice et une charge de travail importante.

6.4.3 La matrice d'inter-corrélations des variables

Tableau 11 : Matrice d'inter-corrélations des variables (*N* = 163)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.Bien-être subjectif	--																	
2.Burn out	**-.43***	--																
3.Latitude D.	**.37***	**-,26***	**--**															
4.Charge trav.	**-.03**	**,29***	**,14**	--														
5.Soutien col.	**.27***	**-,40***	**,32***	.,004	--													
6.Soutien hiér.	**.25***	**-,39***	**,39***	-,09	**,54***	--												
7.Justice distributive.	**.28***	**-,17***	**,13**	-,03	**,15**	**,17***	--											
8.Justice pro.	**,37***	**-,32***	**,42***	-,04	**,33***	**,53***	**,37***	--										
9.Justice inter.	**,43***	**-,40***	**,32***	-,07	**,44***	**,62***	**,33***	**,56***	--									
10.Justice informat	**,33***	**-,32***	**,35***	-,06	**,47***	**,59***	**,33***	**,67***	**,65***	--								
11.Estime de soi	**,31***	**-,33***	**,19***	-,09	**,16***	**,14**	**,18***	**,14**	**,19***	**,18***	--							
12.Extraversion	**,41***	**-,28***	**,38***	,01	,07	**,24***	**-,03**	**,28***	**,19***	**,22***	**,24***	--						
13.Névrosisme	**-,34***	**,38***	**-,20***	,05	**-,21***	**-,26***	,07	**-,16****	**-,28***	**-,24***	**-,25***	**-,55***	--					
14.Agréabilité	**,31***	**-,25***	**,27***	-,03	**,41***	**,33***	**,20***	**,38***	**,31***	**,25***	**,17***	**,18****	-,11	--				
15.Conscience	,13	,01	**,16***	**,15**	**,09**	**,16****	**,15**	**,11**	,07	,09	,08	**,32***	-,08	**,22***	--			
16.Sat Besoin d'autonomie	**,38***	**-,29***	**,65***	,01	**,22***	**,38***	**,29***	**,46***	**,37***	**,39***	**,21***	**,33***	**-,21***	**,24***	**,12**	--		
17.Sat Besoin de competence	**,27***	**-,22***	**,36***	-,03	**,26***	**,29***	**,11**	**,25***	**,25***	**,25***	**,26***	**,30***	**-,35***	**,12**	**,17***	**,65***	**--**	
18.Sat Besoin d'affiliation	**,28***	**-,38***	**,32***	-,09	**,57***	**,45***	**,23***	**,38***	**.41***	**,47***	**,24***	**,21***	**-,26***	**,39***	**,18***	**,46***	**,36***	--

*p<.05

Le tableau ci-dessus présente la matrice d'inter-corrélations des variables en présence. La plus grande corrélation gravite autour de *r* = .67 et la plus petite à *r* = -.004.

L'observation globale de cette matrice montre que cinq variables présentent des corrélations au-dessus de *r* = .60 : le soutien hiérarchique corrèle significativement avec la justice interpersonnelle (*r = .62*),* la justice procédurale présente un lien significatif avec la justice informationnelle (*r* = .67*), la latitude décisionnelle versus l'autonomie (*r = .65*),* la justice interpersonnelle versus la justice informationnelle (*r* = .65*) ; une forte corrélation est également observée entre la satisfaction du besoin d'autonomie et la satisfaction du besoin de compétence (*r = .65**).

De façon globale, il existe un lien significatif entre le soutien hiérarchique et les différentes formes de justice; avec la justice rémunératrice (*r* = .17*), avec la justice procédurale (*r* = .53*), avec la justice interpersonnelle (*r* = .62*) et la justice informationnelle (*r* = .59*). La satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence présentent également un lien significatif (*r* = .65*).

De façon spécifique, la variable « bien-être subjectif » corrèle significativement avec la latitude décisionnelle (*r* = . 37*), le soutien entre collègues (*r* = .27*), les différentes formes de justice (distributive ; *r* = .28*, procédurale ; *r* = .37*, interpersonnelle , *r* = .43*, informationnelle ; *r* = .33*), avec l'estime de soi (*r* = .31*) ainsi qu'avec les différents traits de personnalité (extraversion ; *r* = .41*, névrosisme ; *r* = -.34*, agréabilité ; *r* = .31*) ainsi que l'autonomie (*r* = .38*).

Dans cette première phase d'analyse, soulignons que le « bien-être subjectif » organisationnel est fonction des différentes formes de justice, du soutien entre collègues d'une même structure, des différents traits de personnalité et de la satisfaction du besoin d'autonomie. Les salariés qui estiment être bien traités au sein de leur structure, qui bénéficient d'un soutien de la part de leurs collègues, d'une réelle satisfaction du besoin d'autonomie dans leur travail et d'une véritable latitude décisionnelle, présenteraient un « bien-être » dans leur travail.

S'agissant du « burnout », cette variable présente des corrélations significatives avec la latitude décisionnelle (*r* = -.26*), la charge de travail (*r* = .29*), le soutien entre collègues (*r* = -.40*), le soutien hiérarchique (*r* = -.39*), les différentes formes de justice (distributive ; *r* = -

.17*, procédurale ; *r* = -.32*, interpersonnelle, *r* = -.40*, informationnelle, *r* = -.32*), avec l'estime de soi (*r* = -.33*), avec les différents traits de personnalité (l'extraversion ; *r* = -.28*, le névrosisme ; *r* = .38*, l'agréabilité ; *r* = -.25*), avec la satisfaction du besoin d'autonomie (*r* = -.29*), la satisfaction du besoin de compétence (*r* = -.22*) et la satisfaction du besoin d'affiliation (*r* = -.38*).

La synthèse de ces corrélations montre que l'absence de latitude décisionnelle, de soutien de la part des collègues et de la hiérarchie, associée avec une charge de travail importante, des formes de justice défaillantes, avec un manque d'estime de soi ou encore un besoin d'autonomie insatisfait, un besoin de se sentir compétent insatisfait, un sentiment d'affiliation inexistant et certains traits de personnalité tels que l'introversion, le manque d'agréabilité et le névrosisme, sont fortement en lien avec un burnout chez les cadres.

En outre, il convient d'étudier les différentes relations entre les variables afin de vérifier la pertinence de nos hypothèses de travail.
En premier lieu, le burnout corrèle significativement avec la charge de travail (*r* = 29*) et la latitude décisionnelle (*r* = - .26*). Ces résultats ainsi obtenus valident notre hypothèse H1 **« *les inducteurs liés au travail seraient un facteur prédicteur de burnout* »**. Conscient qu'une relation de corrélation ne permet pas d'obtenir un lien de cause à effet entre deux variables, des analyses ultérieures de régression nous offriront plus d'informations en la matière.
Le bien-être subjectif présente des corrélations significatives avec la latitude décisionnelle (*r* = .37*) et des corrélations non significatives avec la charge de travail (*r* = -.03). Notre hypothèse H2 « ***le bien-être subjectif chez les cadres dépend des inducteurs liés au travail*** » n'est que partiellement validée car la corrélation n'est pas négative en ce qui concerne la charge de travail. La quantité de travail n'influe donc pas en elle-même sur le bien-être.
Nous observons également des corrélations significatives entre les différentes formes de justice et le burnout : avec les justices procédurale (*r* = -.32*), informationnelle (*r* = -.32*), interpersonnelle (*r* = -.40*), distributive (*r* = -.17*). Notre hypothèse H3 « ***les inducteurs organisationnels présentent un lien significatif avec le burnout ; moins la justice organisationnelle est observée par les cadres, plus le burnout est réel*** » est totalement validée.

Des corrélations sont significatives entre le soutien de la hiérarchie et la justice distributive (*r* = .17*), procédurale (*r* = .53*), interpersonnelle (*r* = .62*) et informationnelle (*r* = .59*) : les formes de justice et le soutien de la hiérarchie sont deux paramètres qui protègent du burnout et qui donnent une explication du rôle bienfaiteur du soutien pour la prévention du burnout.

Une corrélation est significative entre le soutien entre collègues et les différents traits de personnalité tels que (le névrosisme, *r* = -.21*, l'agréabilité, *r* = .41*) ; le névrosisme est corrélé négativement avec le soutien, l'agréabilité est corrélée positivement avec le soutien.

Dans le même ordre d'idées, une corrélation est significative entre le névrosisme et le burnout (*r* = .38*), entre l'extraversion et le burnout (*r* = -.28*), entre l'agréabilité et le burnout (r = -.25*).

En revanche, il n'existe pas de corrélation significative entre la conscience et le burnout. Notre hypothèse H4a est validée (« ***l'absence d'extraversion et d'agréabilité chez les cadres constituent des variables prédictrices de burnout car leur présence est au contraire associée à la présence du soutien des collègues et de la hiérarchie*** »). Notre hypothèse H4b (« ***la présence de traits de personnalité tels que la conscience et le névrosisme chez les cadres constituent des variables prédictrices de burnout*** ») n'est que partiellement validée car la conscience n'est pas corrélée avec le burnout (*r* = .01ns) mais le névrosisme l'est (*r* = .38*).

Des corrélations sont significatives entre le burnout et la satisfaction du besoin d'autonomie (*r* = -.29*), le burnout et la satisfaction du besoin de compétence (*r* = -.22*) ainsi que le burnout et la satisfaction du besoin d'affiliation (*r* = -.38*). De même, nous observons une corrélation significative entre le bien-être subjectif et la satisfaction du besoin d'autonomie (*r* = .38*), le bien-être subjectif et la satisfaction du besoin de compétence (*r* = .27*) ainsi qu'entre le bien-être subjectif et la satisfaction du besoin d'affiliation (*r* = .28*). Nous vérifions totalement notre hypothèse H6 : « ***l'insatisfaction des besoins fondamentaux tels que celui du besoin d'autonomie (H6a), de compétence (H6b) et d'affiliation (H6c) auprès des cadres, prédit le burnout. A contrario, lorsque leur présence est effective, plus ils développent un bien-être subjectif (H6d***) ».

La variable « estime de soi » corrèle significativement avec le burnout (*r* = -.33*), ce qui valide notre hypothèse H4c (« ***une faible estime de soi ne protège pas du burnout*** »).

Notons également que « l'estime de soi » corrèle également avec les différentes formes de justice telles que la justice rémunératrice (*r* = .18*), interpersonnelle (*r* = .19*), et informationnelle (*r* = .18*)

La justice rémunératrice présente un lien significatif avec l'agréabilité (*r* = .20*), l'autonomie (*r* = .29*) et l'affiliation (*r* = .23*). Cette forme de justice corrèle également avec les autres

formes de justice telles que la justice procédurale (r = .37*), l'interpersonnelle (r = .33*) et l'informationnelle (r = .33*).

L'agréabilité est corrélée significativement avec les différentes formes de justice dont la justice rémunératrice (r = .20*), la justice procédurale (r = .38*), la justice interpersonnelle (r = .31*), ainsi que la justice informationnelle (r = .25*). Cette observation est enregistrée au niveau de l'autonomie : on peut noter les corrélations suivantes : (r = .29*) avec la justice rémunératrice, (r = .46*) avec la justice procédurale, (r = .37*) avec la justice interpersonnelle et (r = .39*) avec la justice informationnelle.

6.5. Analyses de régression

Tableau 12 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs liés au travail (étude 3)

Modèle	***F*(2, 160)**	**Coefficients standardisés Bêta**	***t(160)***	***p***
Burnout	16,97		5,98	,000
Latitude Décisionnelle		-,31	-4,21	**,00004***
Charge de travail		,33	4,58	**,000***

Ce tableau nous présente les paramètres de l'équation de régression relative au burnout entre les inducteurs liés au travail caractérisés par la charge de travail et la latitude décisionnelle. Il ressort de cette analyse que les deux variables indépendantes contribuent significativement au modèle, (β = .31*) pour la latitude décisionnelle et (β = .33*) pour la charge de travail. Les résultats ainsi obtenus montrent qu'une charge de travail importante associée à un manque de latitude décisionnelle sont des prédicteurs de burnout pour cette population de cadres.

A l'issue de cette analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs liés au travail, nous observons une relation significative (F = 16,97 p < .0000) entre le burnout et les deux inducteurs liés au travail. Ce modèle avec prédicteurs, à savoir les deux sous dimensions (latitude décisionnelle et charge de travail) permet de mieux prédire le burnout. D'autre part, la proportion de variabilité du burnout expliquée par ce modèle de régression est de 17% de variance (R^2 = 0.17). Nous pouvons conclure que le burnout chez cette population de cadres

peut être expliqué à 17% lorsque les inducteurs liés au travail sont pris simultanément. En conclusion, les résultats de cette analyse rejoignent ceux obtenus précédemment, ce qui valide notre hypothèse H1.

Tableau 13 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif intégrant les inducteurs liés au travail (étude 3)

Modèle	***F*(2, 160)**	**Coefficients standardisés**	***t(160)***	***p***
Bien-être subjectif	13.78		7.90	.0000*
Latitude décisionnelle		,38	5.23	,0000*
Charge psychologique	,	-,08	-1.20	,23 ns

Le tableau ci-dessus présente l'analyse de régression entre les inducteurs liés au travail et le bien-être subjectif. Au sortir de cette analyse, seule la variable « latitude décisionnelle » présente un lien significatif dans cette analyse simultanée avec le bien-être; (β = .38*) ; la charge de travail, en revanche, (β = -.08 ns) ne présente aucune relation avec le bien-être subjectif. La latitude décisionnelle peut être un prédicteur du bien-être subjectif chez les cadres, c'est-à-dire que, plus ils se ressentent au centre des pouvoirs décisionnels, plus ils développent un bien-être subjectif à l'égard de leur entreprise ou pour leur travail.

La régression sur le bien-être présente une relation significative (F = 13.78, p < .0000) entre les inducteurs liés au travail et le bien-être. La proportion de variabilité du bien-être expliquée pour ce modèle de régression est de 14% (R^2 = 0.14). Nous pouvons conclure que le bien-être chez les cadres est expliqué par cette proportion. Notre hypothèse H2 est validée partiellement, ce qui confirme les résultats obtenus au niveau de notre matrice d'inter-corrélations.

Tableau 14 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs organisationnels (étude 3)

Modèle	***F*(4, 158)**	**Coefficients standardisés Bêta**	***t(158)***	***p***
Burnout	8,48		16,50	,0000
Justice distributive		-.01	-.12	,90 ns
Justice procédurale		-,13	-1,25	,21 ns
Justice interpersonnelle		-,31	-3,11	,002*
Justice informationnelle		-0,03	-,30	,76 ns

Ce tableau présente l'analyse de régression entre les inducteurs organisationnels et le burnout. Seule une variable sur quatre présente un lien significatif dans cette analyse simultanée : la justice interpersonnelle (β = -.31*). En d'autres termes, cela signifie que plus les cadres perçoivent une justice interpersonnelle forte au sein de leur entreprise, moins ils sont exposés au burnout. Sur les quatre variables testées, trois ne présentent aucun lien significatif. Nous pouvons conclure que, parmi les inducteurs organisationnels, la justice interpersonnelle peut diminuer le burnout chez les cadres. ($F(4,158) = 8.48$, $p < .0000$).

La proportion de variance expliquée entre les différentes formes d'inducteurs organisationnels sur le burnout montre que cette valeur présente un ajustement des données au modèle retenu dans cette recherche. La proportion de variabilité de la justice organisationnelle expliquée pour ce modèle de régression est de 17% ($R^2 = 0.17$). Nous pouvons conclure que les inducteurs organisationnels centrés sur la justice interpersonnelle renforcent la perception d'une absence de burnout chez les cadres lorsqu'elle est effective. Notre hypothèse H3 est validée partiellement.

Tableau 15 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif intégrant les inducteurs organisationnels (étude 3)

Modèle	***F*(4, 158)**	**Coefficients standardisés Bêta**	***t(158)***	***p***
Bien-être	11.49		14.54	.0000
Justice distributive		.12	1.65	.09ns
Justice procédurale		.17	1.76	.07ns
Justice interpersonnelle		.32	3.37	.0009*
Justice informationnelle		-.04	-.40	.68 ns

Le tableau ci-dessus présente l'analyse de régression sur le bien-être subjectif intégrant les inducteurs organisationnels. Trois variables sur quatre ne présentent aucun lien significatif dans cette analyse simultanée : la justice distributive (β = .12ns), la justice procédurale (β = .17ns) et la justice informationnelle (β = .04ns*). Ces trois formes de justice ne peuvent renforcer la perception du bien-être subjecuif auprès de cette population de cadres. Seule, la justice interpersonnelle ((β = .32*) présente un lien significatif avec le bien-être subjectif.

En résumé, plus les cadres ont une bonne perception de la justice interpersonnelle, plus ils ressentent un bien-être. Les résultats de l'analyse de variance sur le bien-être subjectif intégrant les inducteurs organisationnels montrent que parmi les quatre formes de justice, seule une forme d'inducteur peut renforcer la perception du bien-être chez les cadres (F(4, 158) = 11.49, p < .001). La proportion de variabilité expliquée du bien-être subjectif pour ce modèle de régression est au-dessus de 22% (R^2 = 0.22).

Les inducteurs organisationnels centrés sur la justice interpersonnelle renforcent la perception du bien-être subjectif auprès de cette population spécifique des cadres. Ce qui valide très partiellement notre hypothèse H3.

Tableau 16 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs personnels (étude 3)

Modèle	***F*(5, 157)**	**Coefficients standardisés Bêta**	***t(157)***	***p***
Burnout	10.56		2.34	.02
Extraversion		-.07	-.84	.40 ns
Névrosisme		.27	3.24	.001*
Agréabilité		-.20	-2.80	.005*
Conscience		.12	1.62	,10 ns
Estime de soi		-.21	-3.03	.003*

Le tableau ci-dessus présente l'analyse de régression sur la variable dépendante « le burnout » intégrant les inducteurs personnels. D'après cette analyse, deux variables ne présentent aucun lien significatif : l'extraversion (β = -.07ns) et la conscience (β = .12ns). En revanche, le névrosisme (β = .27, p < .001*), l'agréabilité (β = -.20, p < .005*) et l'estime de soi (β = -.24, p < .003*) présentent des liens significatifs. Ces résultats indiquent que ces trois inducteurs personnels sont des facteurs de prédiction de burnout chez les cadres. D'autre part, l'extraversion et la conscience ne constituent pas des variables prédictrices de burnout. Ces résultats valident partiellement nos hypothèses (H4a) et (H4b). Au niveau de la variable estime de soi, une faible estime de soi ne protège pas du burnout (β = -.21* ; t(157)= 2.34, p < .02), ce qui valide notre hypothèse (H4c).

L'analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs personnels tels que l'extraversion, le névrosisme, l'agréabilité, la conscience et l'estime de soi, montre que la régression sur le burnout ne présente une relation significative que pour les inducteurs personnels : « névrosisme », « agréabilité » et « estime de soi ». *A contrario*, le lien n'est pas significatif avec l'extraversion et la conscience.

Par ailleurs, la proportion de variance sur le burnout montre que le coefficient de corrélation multiple est proche de R^2 = 0.25. Cette valeur montre l'ajustement des données au modèle retenu dans cette recherche.

Tableau 17 : Analyse de régression sur le burnout et le bien-être subjectif intégrant les besoins fondamentaux (étude 3)

Modèle	***F*(3, 159)**	**Coefficients standardisés Bêta**	***t(159)***	***p***
Burnout	10.26		10.93	.000
Satisfaction besoin d'autonomie		-.13	-1.38	.16 ns
Satisfaction besoin de compétence		-.01	-.12	.90 ns
Satisfaction besoin d'affiliation		-.31	-3.82	.000*
Modèle	*F*(3, 159)	Coefficients standardisés Bêta	***t(159)***	***p***
Bien-être subjectif	10.20		10.52	.000
Satisfaction besoin d'autonomie		.31	3.09	.002*
Satisfaction besoin de compétence		.02	.22	.82 ns
Satisfaction besoin d'affiliation		.13	1.58	.11ns

Le tableau ci-dessus présente l'analyse de régression sur le burnout et le bien-être subjectif intégrant les besoins fondamentaux, afin de tester l'hypothèse H6. Au sortir de cette analyse, sur les trois variables, seule la satisfaction du besoin d'affiliation présente un lien significatif avec le burnout (β = -.31*) ; en revanche, la satisfaction du besoin d'autonomie (β = -.13 ns) et la satisfaction du besoin de compétence (β = -.01ns) ne présentent aucun lien significatif avec le burnout dans cette régression. Ces résultats indiquent que seule la satisfaction du besoin d'affiliation est un facteur prédisposant au burnout lorsqu'il n'est pas perçu par cette population de cadres.

A contrario, l'absence de satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence chez les cadres ne constitue nullement des variables prédictrices de burnout, notre hypothèse H6c est validée ; en revanche, H6a et H6b ne le sont pas.

Ce constat est observé au niveau du bien-être. Seule la satisfaction du besoin d'autonomie présente un lien significatif avec le bien-être (β = .31*), les deux autres formes de satisfaction de besoins (β = .02 ns) pour la compétence et (β = .13 ns) pour l'affiliation, ne présentent pas de lien significatif. Au sortir de cette analyse, notre hypothèse H6d est validée partiellement, c'est-à-dire que seule la présence de la satisfaction du besoin d'autonomie prédit le bien-être tandis que l'absence de la satisfaction du besoin d'affiliation prédit le burnout chez les cadres.

6.6. Les analyses de médiations

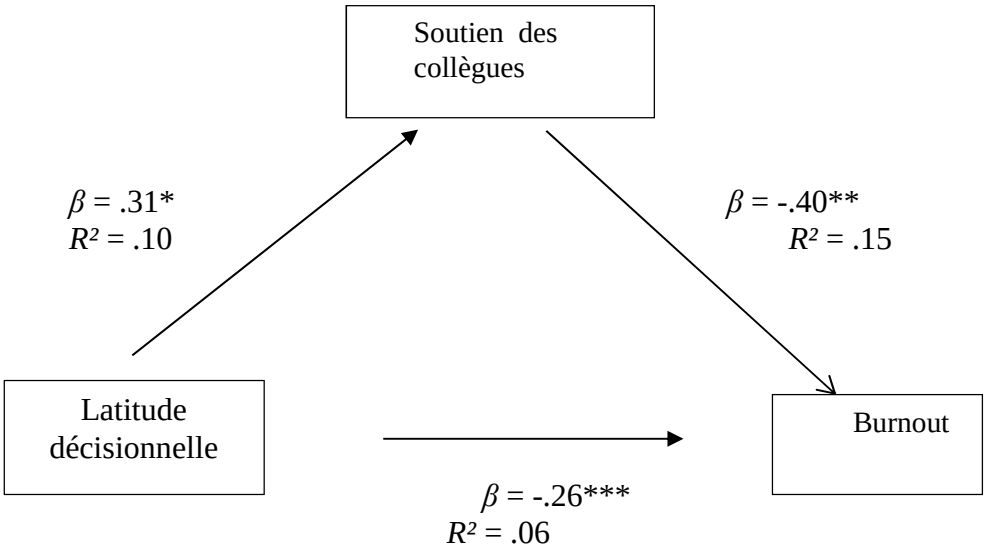


Figure 24 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 3)

Nous avons réalisé une analyse de régression entre la latitude décisionnelle et le soutien des collègues (β = .31* ; R^2 = .10), entre le soutien des collègues et le burnout (β = -.40** ; R^2 = .15), puis entre la latitude décisionnelle et le burnout (β =-.26*** ; R^2 = .06). Enfin, nous avons effectué une régression sur le burnout et simultanément sur la latitude décisionnelle (β = -.14 ns ; R^2 = .17) et le soutien des collègues (β = -.34*** ; R^2 = .17). La relation latitude décisionnelle et burnout n'est plus significative, ce qui indique **un effet de médiation total du soutien des collègues.** En d'autres termes, le soutien des collègues filtre l'effet de la

latitude décisionnelle sur le burnout. L'effet de la latitude décisionnelle sur le burnout dépend entièrement du soutien des collègues.

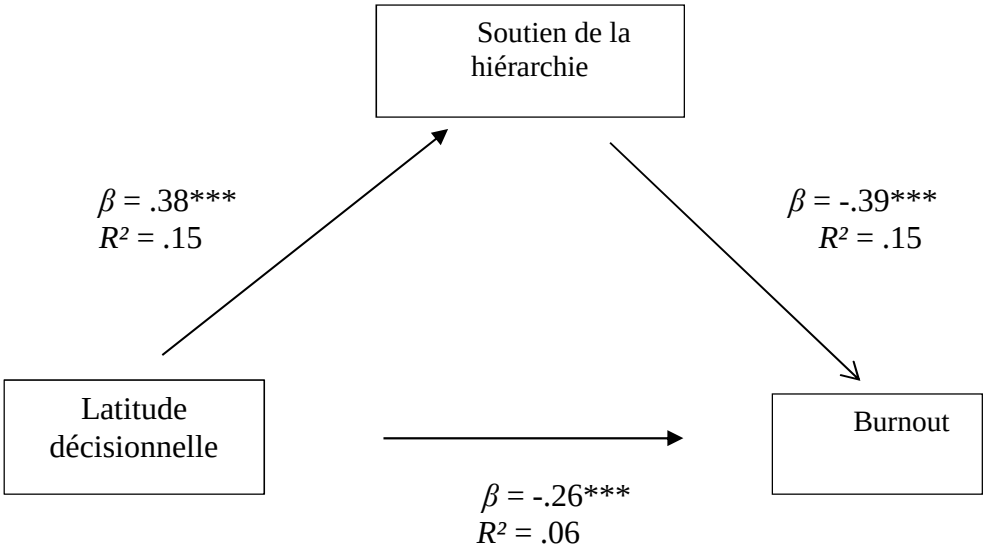


Figure 25 : Analyse de médiation du soutien de la hiérarchie entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 3)

Une analyse de régression a été réalisée entre la latitude décisionnelle et le soutien de la hiérarchie (β = .38*** ; R^2 = .15), entre le soutien de la hiérarchie et le burnout (β = -.39*** ; R^2 = .15), puis entre la latitude décisionnelle et le burnout (β =-.26*** ; R^2 = .06). Enfin, nous avons effectué une régression sur le burnout et simultanément sur la latitude décisionnelle (β = -.12 ns ; R^2 = .16) et le soutien de la hiérarchie (β = -.34*** ; R^2 = .16). La relation entre la latitude décisionnelle et le burnout n'est plus significative, nous avons ici **un effet de médiation total du soutien de la hiérarchie**. En d'autres termes, le soutien de la hiérarchie filtre totalement l'effet de la latitude décisionnelle sur le burnout, ce qui signifie que l'effet de la latitude décisionnelle est médiatisé par le soutien de la hiérarchie.

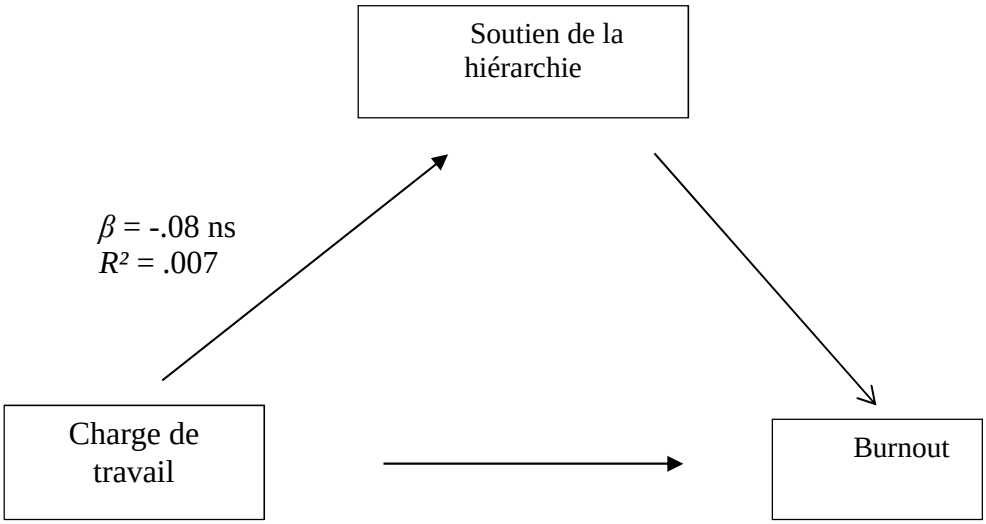


Figure 26 : Analyse de médiation du soutien de la hiérarchie entre la charge de travail et le burnout (étude 3)

En cherchant l'effet médiateur du soutien de la hiérarchie entre la charge de travail et le burnout, une analyse de régression a été réalisée entre la charge de travail et le soutien de la hiérarchie (β = -.08 ns). Cette analyse de régression n'étant pas significative, nous ne sommes pas autorisés à poursuivre et ne pouvons donc pas tester la médiation.

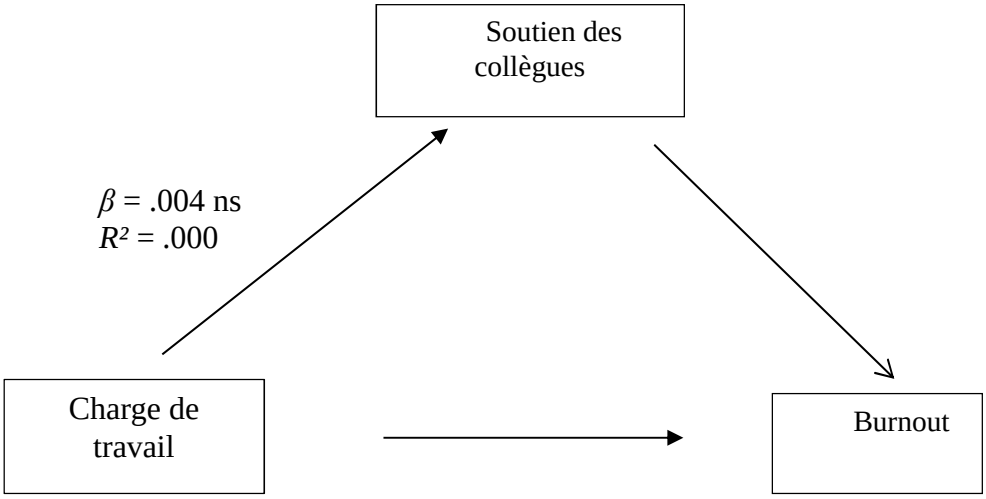


Figure 27 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la charge de travail et le burnout (étude 3)

En cherchant l'effet médiateur du soutien des collègues entre la charge de travail et le burnout, une analyse de régression a été réalisée entre la charge de travail et le soutien des collègues (β = .004 ns).La relation entre la charge de travail et le soutien des collègues ne présente pas de significativité, nous ne sommes donc pas autorisés à poursuivre l'analyse.

En conclusion notre hypothèse H5 « *le soutien serait une variable médiatrice entre les inducteurs liés au travail et le burnout : plus la charge de travail est effective, plus les cadres se sentent soutenus par les collègues (H5a) et par la hiérarchie (H5b) moins le burnout est observé* » est validée pour l'inducteur « latitude » mais ne l'est pas pour l'inducteur « charge de travail ».

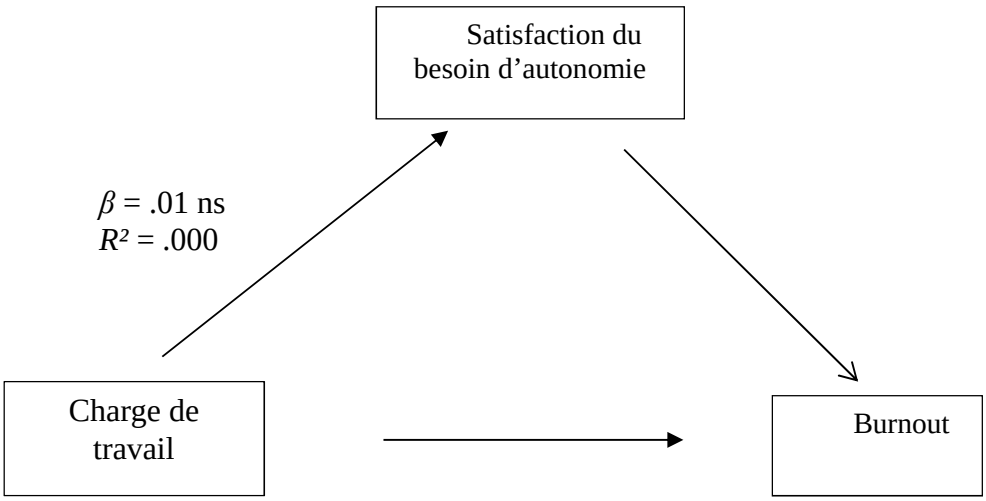


Figure 28 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'autonomie entre la charge de travail et le burnout (étude 3)

En cherchant l'effet médiateur de la satisfaction du besoin d'autonomie entre la charge de travail et le burnout, une analyse de régression a été réalisée entre la charge de travail et la satisfaction du besoin d'autonomie (β = .01 ns). Le lien n'étant pas significatif, nous ne pouvons tester la médiation.

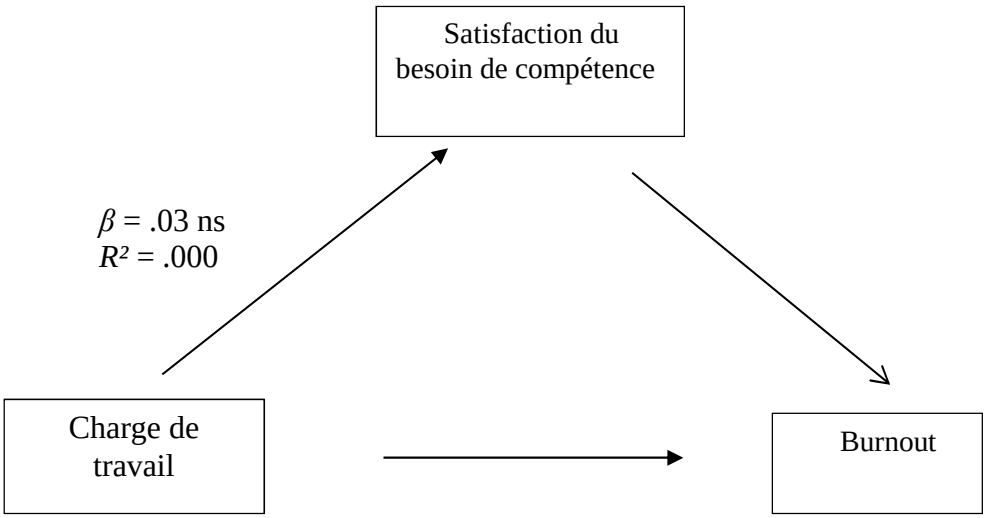


Figure 29 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin de compétence entre la charge de travail et le burnout (étude 3)

En cherchant l'effet médiateur de la satisfaction du besoin de compétence entre la charge de travail et le burnout, une analyse de régression a été réalisée entre la charge de travail et la satisfaction du besoin compétence (β = .03 ns).Le lien n'étant pas significatif, nous ne pouvons tester la médiation.

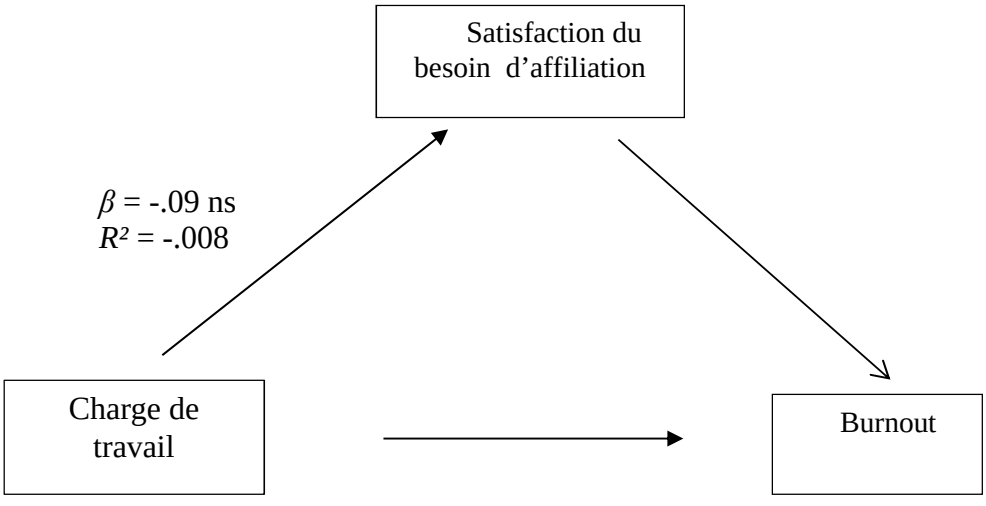


Figure 30 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'affiliation entre la charge de travail et le burnout (étude 3)

En cherchant l'effet médiateur de la satisfaction du besoin d'affiliation entre la charge de travail et le burnout, une analyse de régression a été réalisée entre la charge de travail et la satisfaction du besoin d'affiliation (β = -.09 ns). Ce lien n'étant pas significatif, nous ne sommes pas autorisés à poursuivre l'analyse.

En conclusion notre hypothèse H7 « *les besoins fondamentaux seraient une variable médiatrice entre les inducteurs liés au travail et le burnout* » n'est pas validée lorsque nous prenons en compte la charge de travail. Nous poursuivons notre analyse avec la latitude décisionnelle.

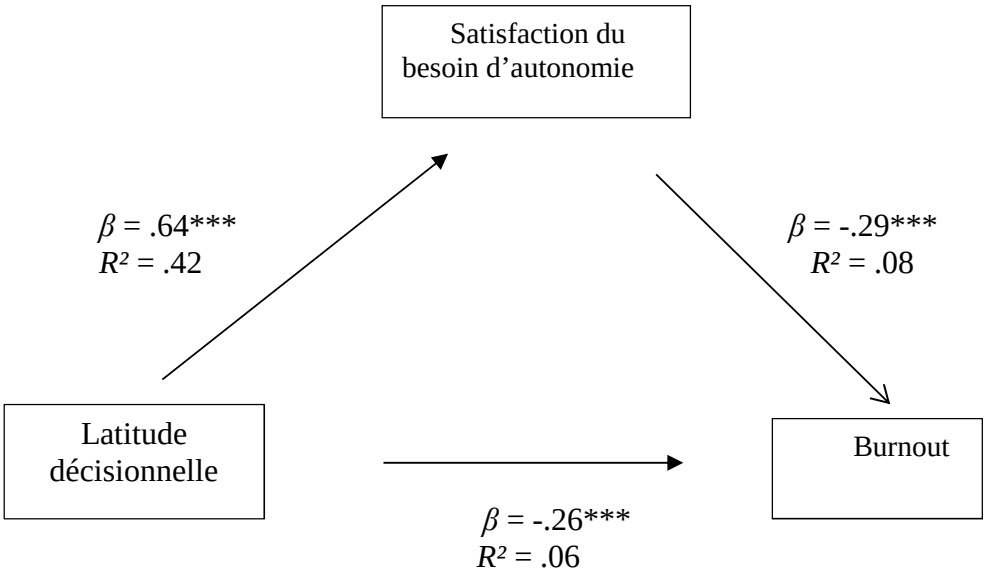


Figure 31 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'autonomie entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 3)

Une analyse de régression a été réalisée entre la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin d'autonomie (β = .64*** ; R^2 =.42), entre la satisfaction du besoin d'autonomie et le burnout (β = -.29*** ; R^2 = .08), puis entre la latitude décisionnelle et le burnout (β =-.26*** ; R^2 = .06). Enfin, nous avons effectué une régression sur le burnout et simultanément sur la latitude décisionnelle (β = -.12 ns ; R^2 = .09) et la satisfaction du besoin d'autonomie (β = -.21* ; R^2 = .09). Nous avons ici **un effet de médiation total de la satisfaction du besoin**

d'autonomie. L'effet de la latitude décisionnelle sur le burnout dépend totalement de la satisfaction du besoin d'autonomie.

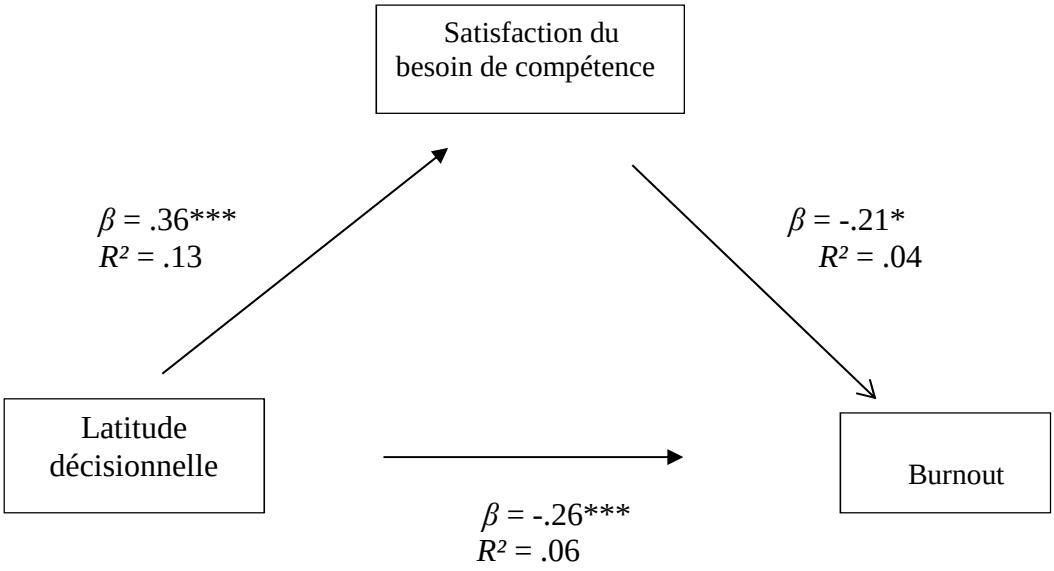


Figure 32 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin de compétence entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 3)

Une analyse de régression a été réalisée entre la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin de compétence (β = .36*** ; R^2 =.13), entre la satisfaction du besoin de compétence et le burnout (β = -.21* ; R^2 = .04), puis entre la latitude décisionnelle et le burnout (β =-.26*** ; R^2 = .06). Enfin, nous avons effectué une régression sur le burnout et simultanément sur la latitude décisionnelle (β =-.20* ; R^2 = .08) et la satisfaction du besoin de compétence (β = -.13 ns ; R^2 = .08). **L'effet de médiation de la satisfaction du besoin de compétence est nul**. En d'autres termes, la satisfaction du besoin de compétences chez les cadres n'influence pas l'effet de la latitude décisionnelle sur le burnout.

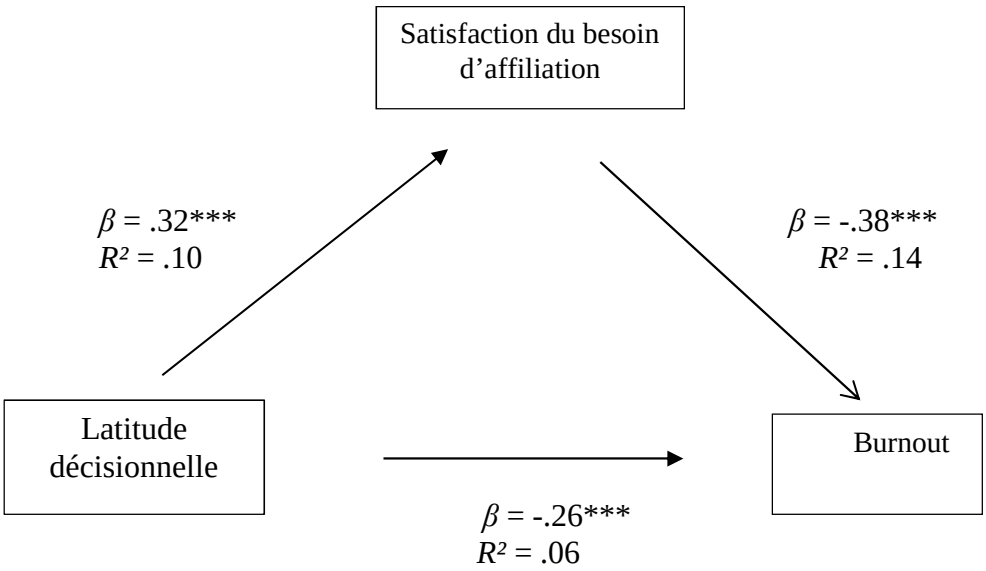


Figure 33 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'affiliation entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 3)

Une analyse de régression a été réalisée entre la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin d'affiliation (β = .32*** ; R^2 =.10), entre la satisfaction du besoin d'affiliation et le burnout (β = -.38*** ; R^2 = .14), puis entre la latitude décisionnelle et le burnout (β =-.26*** ; R^2 = .06). Enfin, nous avons effectué une régression sur le burnout et simultanément sur la latitude décisionnelle (β = -.15* ; R^2 = .16) et la satisfaction du besoin d'affiliation (β = -.33** ; R^2 = .16). **L'effet de médiation de la satisfaction du besoin d'affiliation est partiel**. La latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin d'affiliation influencent simultanément le burnout.

En conclusion, l'hypothèse H7 « *les besoins fondamentaux seraient une variable médiatrice entre les inducteurs liés au travail et le burnout* » est validée pour l'inducteur « latitude » uniquement pour la satisfaction du besoin d'autonomie et partiellement pour la satisfaction du besoin d'affiliation.

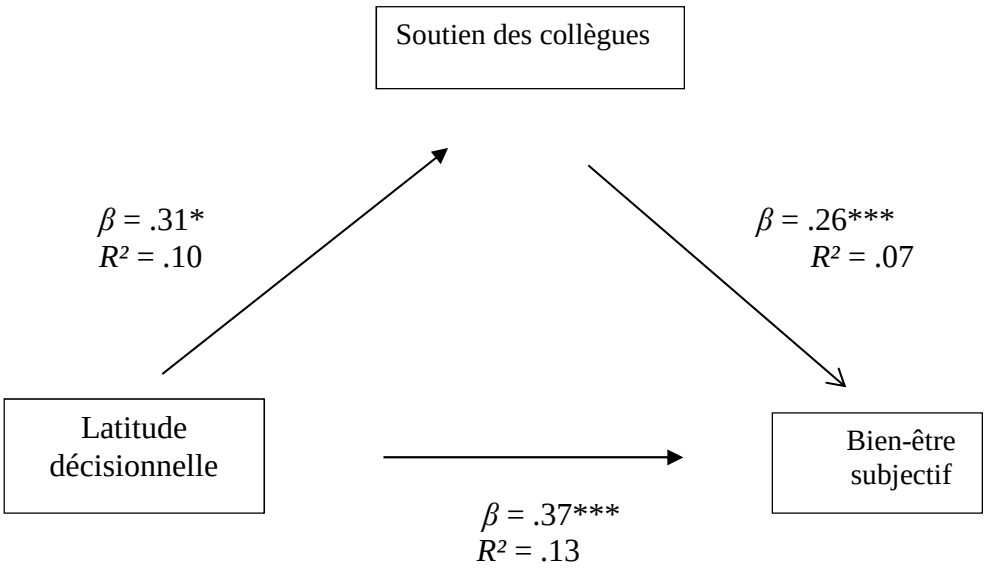


Figure 34 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la latitude décisionnelle et le bien-être subjectif (étude 3)

Une analyse de régression a été réalisée entre la latitude décisionnelle et le soutien des collègues (β = .31* ; R^2 =.10), entre le soutien des collègues et le bien-être subjectif (β = .26* **; R^2 = .07), puis entre la latitude décisionnelle et le bien-être subjectif (β =.37*** ; R^2 = .13). Enfin, nous avons effectué une régression sur le bien-être subjectif et simultanément sur la latitude décisionnelle (β = .32*** ; R^2 = .16) et le soutien des collègues (β = .16* ; R^2 = .16). **L'effet de médiation du soutien des collègues est partiel.** L'effet de la latitude sur le bien-être subjectif dépend pour partie du soutien des collègues.

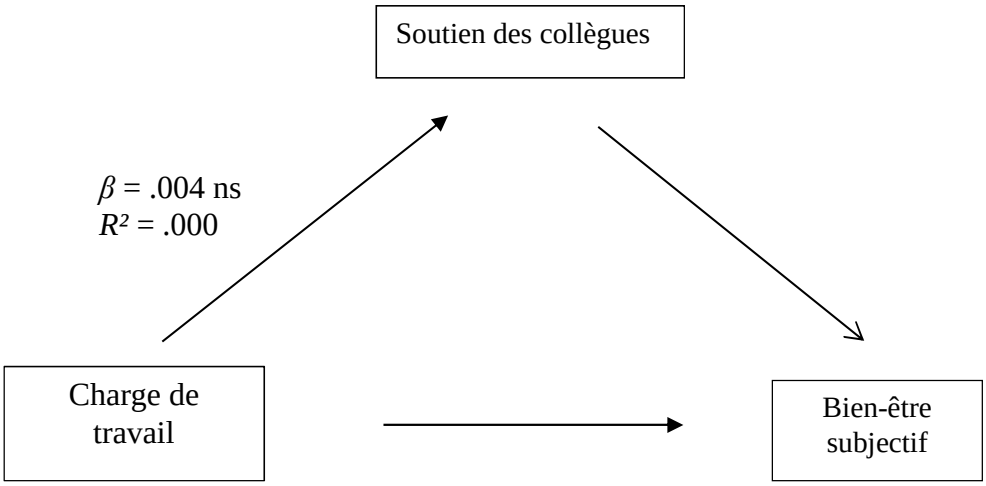


Figure 35 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la charge de travail et le bien-être subjectif (étude 3)

Une analyse de régression a été réalisée entre la charge de travail et le soutien des collègues (β = .004 ns). La relation entre la charge de travail et le soutien des collègues n'est pas significative. Nous ne pouvons tester l'effet de médiation.

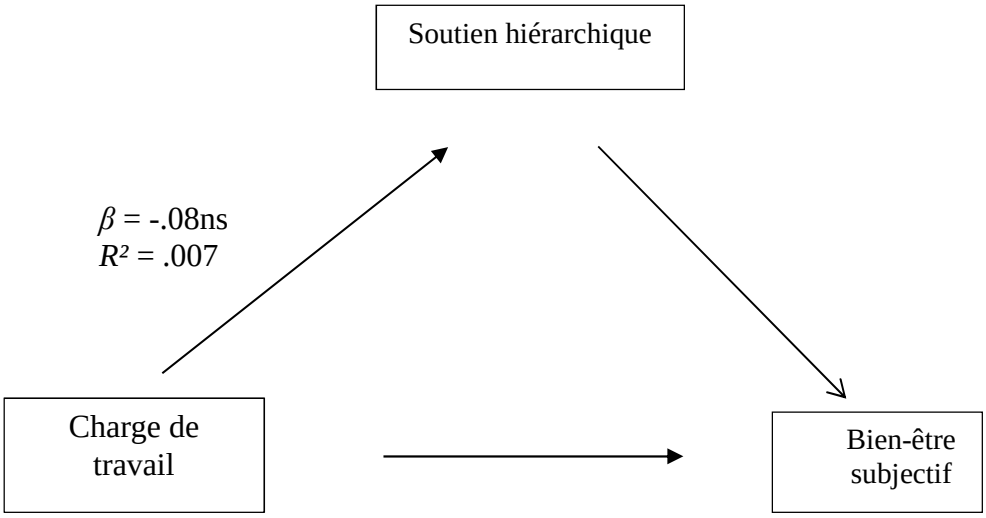


Figure 36 : Analyse de médiation du soutien hiérarchique entre la charge de travail et le bien-être subjectif (étude 3)

Une analyse de régression a été réalisée entre la charge de travail et le soutien de la hiérarchie (β = -.08 ns), La relation entre la charge de travail et le soutien hiérarchique n'est pas significative. Aucun test de médiation n'est possible.

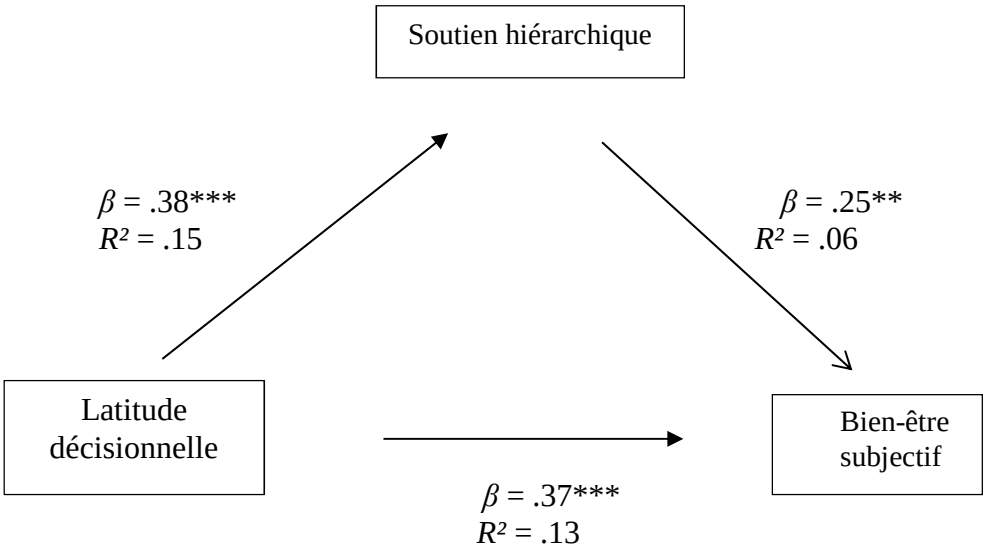


Figure 37 : Analyse de médiation du soutien hiérarchique entre la latitude décisionnelle et le bien-être subjectif (étude 3)

En cherchant l'effet médiateur du soutien hiérarchique entre la latitude décisionnelle et le bien-être subjectif, une analyse de régression a été réalisée entre la latitude décisionnelle et le soutien hiérarchique (β = .38*** ; R^2 = .15), entre le soutien hiérarchique et le bien-être subjectif (β = .25** ; R^2 = .06), puis entre la latitude décisionnelle et le bien-être subjectif (β = .37*** ; R^2 = .13). Enfin, nous avons effectué une régression sur le bien-être subjectif et simultanément sur la latitude décisionnelle (β = .32*** ; R^2 = .15) et le soutien hiérarchique (β = .12 ns ; R^2 = .15). La relation entre la latitude décisionnelle et le bien-être subjectif est significative mais celle entre le soutien de la hiérarchie et le bien-être subjectif ne l'est plus.**L'effet de médiation du soutien hiérarchique est nul**.

Le soutien de la hiérarchie n'influence pas l'effet de la latitude décisionnelle sur le bien-être subjectif.

6.7. L'analyse factorielle

Tableau 18 : Analyse factorielle des différentes formes de soutien

Variables	FACTEUR 1	FACTEUR 2
Soutien des collègues	**.66**	
1 ***Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents.***	**.71**	
2 ***Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.***	**.73**	
3 ***Les collègues avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles avec moi.***	**-.49**	
4 ***Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.***	**.71**	
5 ***Les collègues avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble.***	**.79**	
6 ***Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches.***	**.76**	
Soutien de la hiérarchie		
1 ***Mon chef se soucie du bien être des travailleurs qui sont sous ses ordres***		**.87**
2 ***Mon chef fait attention à ce que je lui dis.***		**.87**
3 ***Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle avec moi.***		**-.65**
4 ***Mon chef facilite la réalisation du travail***		**.82**
5 ***Mon chef arrive à faire travailler les gens ensemble.***		**.69**

L'analyse factorielle après rotation varimax du soutien des collègues et du soutien de la hiérarchie révèle l'existence de deux facteurs. La proportion de variation expliquée par le premier facteur (soutien des collègues) est de 45.37% et le deuxième (soutien de la hiérarchie) est de 59.46%.

S'agissant du soutien des collègues, quatre items présentent des corrélations au-dessus de (r = .70) ; le premier est l'item 5 «*ces derniers mois y a-t-il eu dans votre entourage des personnes qui, lorsque vous en aviez besoin, vous ont donné des conseils, des informations, des suggestions ?*» (r = .79), suivi des items 6 et 4 qui enregistrent des corrélations de (r = .76) pour le premier et de (r = .71) pour le second. La corrélation la plus faible est observée au niveau de l'item 3 «*ces derniers mois y a-t-il eu dans votre entourage des personnes qui se sont occupées de vous et vous ont aidé naturellement ? » (r = -.49).*

Au niveau du soutien de la hiérarchie, tous les items présentent des corrélations au-dessus de (r = -.60) ; trois items (1, 2, 4) ont des corrélations au-dessus de (r = .80) et deux items (3,5) présentent des corrélations au-dessus de (r = .60). L'indice de *KMO* = .89, ce qui atteste d'une bonne qualité de significativité du test de sphéricité de Bartlett et les items ainsi retenus évaluent réellement ces deux facteurs.

Tableau 19 : Analyse factorielle de l'estime de soi

Variables	FACTEUR 1
Estime de soi	
1 ***Je suis quelqu'un de bien, du moins aussi bien que n'importe qui.***	**-. 36**
2 ***Je pense que j'ai un certain nombre de qualités.***	**-.46**
3 ***En fait, j'ai tendance à me dire que je ne vaux rien.***	**.71**
4 ***Je suis capable de faire des choses aussi bien que la plupart des gens.***	**-.46**
5 ***Je pense que je n'ai pas de grandes raisons d'être fier(e) de moi.***	**.60**
6 ***J'ai une attitude positive envers moi-même.***	**-.74**
7 ***Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de moi.***	**-.64**
8 ***J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même.***	**.70**
9 ***Parfois, je me sens franchement inutile.***	**.82**
10 ***Je pense parfois que je ne sers à rien.***	**.78**

Le tableau ci-dessus présente l'analyse factorielle de la variable estime de soi. Un seul facteur a été enregistré avec une proportion de variation expliquée de 42.03% ; quatre items (3;6;8;10) présentent des corrélations au-dessus de (r = .70) « *lorsque quelqu'un me fait part de ses ennuis, j'ai tendance à trop m'impliquer* » (r = .71) ; « *j'ai une attitude positive envers moi-même* » (r = -.74) ; « *j'aimerais avoir plus de respect pour moi-même* « (r = .70) ; « *je pense parfois que je ne sers à rien* » (r = .78) ». Ces items sont suivis par deux autres items (5 ;7), qui enregistrent des corrélations au-dessus de (r = .60). Le seul item qui présente la plus grande corrélation est l'item 9 « *parfois je me sens franchement utile* (r = .82). L'indice de *KMO* =.89 montre une qualité excellente des items.

Tableau 20 : Analyse factorielle des variables « satisfaction avec la vie » et « burnout » du modèle

Variables	FACTEUR 1	FACTEUR 2
Satisfaction avec la vie		
1 *Pour la plupart de ses aspects, ma vie est proche de mon idéal.*	**.70**	
2 *Les conditions de vie qui sont les miennes sont excellentes*	**.59**	
3 *Je suis satisfait(e) de ma vie*	**.68**	
4 *Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais atteindre dans la vie*	**.60**	
5 *Si je pouvais revivre ma vie, je ne changerais presque rien.*	**.59**	
Burnout		
1*…vous êtes-vous senti(e) fatigué(e)*		**.48**
2*…vous êtes-vous senti(e) déçu(e) par certaines personnes*		**.46**
3*…vous êtes-vous senti(e) désespéré(e)*		**.66**
4*…vous êtes-vous senti(e) « sous pression »*		**.55**
5*…vous êtes-vous senti(e) physiquement faible ou malade*		**.61**
6*…vous êtes-vous senti(e) « sans valeur » ou « en échec »*		**.72**
7*…avez-vous ressenti(e) des difficultés de sommeil*		**.51**
8*…vous êtes-vous senti(e) délaissé(e)*		**.71**
9*…vous êtes-vous senti(e) déprimé(e)*		**.76**
10*…pouvez-vous dire « J'en ai assez »/« Ca suffit »*		**.62**

Nous avons réalisé une analyse factorielle des variables burnout et satisfaction avec la vie. Les résultats de l'analyse présentent deux facteurs comme indiqué dans le tableau ci-dessus. La proportion de variance expliquée du facteur 1 (la satisfaction avec la vie) enregistre plus de 51% (51.10%), avec des items ayant des corrélations au-dessus de (r = .60). les items (3, 4) « saturent » à plus de (r = .60), tandis que les items (2, 5) présentent des corrélations de (r = .59).

Le second facteur composé par le burnout présente une proportion de variance expliquée au-dessus de 33% (33,29), trois items (6, 8, 9) enregistrent des corrélations au-dessus de (r = .70) « *vous êtes-vous senti (e) déprimé (e) ; vous êtes-vous senti (e) délaissé (e) ; vous êtes-vous senti (e) sans valeur ou en échec* ». Trois items (3, 5, 10) ont des corrélations au-dessus de (r = .60) « *vous êtes-vous senti(e) désespéré (e), vous êtes-vous senti (e) physiquement faible ou malade, pouvez-vous dire « j'en ai assez » ou « ça suffit* ».

L'indice (*KMO* = .83) pour cette analyse montre que les items de ces deux variables ou facteurs sont de bonne qualité et que les données ainsi collectées proviennent bien d'une même population.

Tableau 21 : Analyse factorielle de la satisfaction des 3 besoins fondamentaux

	FACTEUR 1	FACTEUR 2	FACTEUR 3
Satisfaction du besoin d'affiliation			
1 *Avec les personnes qui m'entourent au travail, je me sens compris.*	**.87**		
2*…écouté.*	**.84**		
3*…en confiance avec eux.*	**.88**		
4*…comme un ami pour eux*	**.74**		
Satisfaction du besoin d'autonomie			
1 *Mon travail me permet de prendre des décisions.*		**.87**	
2 *Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes dans mon travail.*		**.85**	
3 *Je peux assumer des responsabilités dans mon travail.*		**.85**	
4 *Au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon.*		**.68**	
Satisfaction du besoin de compétence			
1 *Je peux faire mon travail efficacement.*			**.86**
2 *J'ai les capacités pour bien faire mon travail.*			**.85**
3 *Je me sens compétent à mon travail.*			**.78**
4 *Je suis capable de résoudre des problèmes relatifs à mon travail*			**.77**
5 *Je réussis bien dans mon travail.*			**.77**

Ce tableau de l'analyse factorielle des besoins fondamentaux révèle trois facteurs (la satisfaction du besoin d'affiliation, d'autonomie et de compétence), la proportion de variance expliquée se situe au-dessus de 76%. Tous les items contribuent à l'explication de cette dimension avec des corrélations qui se situent au-dessus de (*r* = .70). L'item 3 « *avec des personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec eux* » (*r* = .88) présente une corrélation supérieure à celles des autres items, cet item est suivi de l'item 1 « *avec des personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris » (r = .87).* A contrario, l'item qui a la plus faible corrélation est l'item 4 « *avec des personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens comme un ami pour eux » (r =.74).*

Le deuxième facteur est la satisfaction du besoin d'autonomie, ce facteur a une proportion de variance expliquée de plus de 65% (65.09), et les items qui évaluent ce facteur présentent des corrélations au-dessus de (r = .80) pour les grandes corrélations et de (r = .60) pour les plus petites. C'est l'item 1 «*mon travail me permet de prendre des décisions* » (*r* = .85), la dernière corrélation est observée au niveau de l'item 4 « *au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon » (r = .68*).

La satisfaction du besoin de compétence est le troisième facteur de cette analyse, il présente une proportion de variance expliquée de plus de 48% (48.45). Tous les items contribuent à l'explication de ce facteur, parce que toutes les corrélations se situent au-dessus de (r = .70). L'item 1 « *je peux faire mon travail efficacement* » (*r* = .86), vient en tête, suivi de l'item 2 « *j'ai les capacités pour bien faire mon travail » (r = .85*) et la dernière corrélation est obtenue au niveau de l'item 5 « *je réussis bien mon travail » (r = .77*).

Nous retiendrons que tous les items contribuent à la solution finale, ce qui montre une extraction intéressante de cette rotation varimax. La valeur du (*KMO* = .80) en est une bonne illustration qui montre une qualité excellente de la significativité du test de sphéricité de Bartlett.

Tableau 22 : Analyse factorielle des inducteurs liés au travail (Karasek)

	FACTEUR 1	FACTEUR 2
Latitude décisionnelle		
1 ***Mon travail nécessite que j'apprenne de nouvelles choses.***	.54	
2 ***Mon travail nécessite un haut niveau de compétences.***	.60	
3 ***Mon travail nécessite de la créativité.***	.61	
4 ***Mon travail est répétitif.***	-.56	
5 ***Dans mon travail, j'ai l'opportunité de faire des choses différentes.***	.61	
6 ***Dans mon travail, j'ai la possibilité de développer mes compétences professionnelles.***	**.75**	
7 ***J'ai la liberté de décider comment je vais faire mon travail.***	**.50**	
8 ***Mon travail permet de prendre des décisions de façon autonome.***	**.64**	
9 ***J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail.***	**.66**	
Charge de travail		
1 ***Mon travail nécessite que je travaille très rapidement.***		**.47**
2 ***Mon travail nécessite que je travaille durement.***		**.42**
3 ***Il m'est demandé une quantité de travail excessive.***		**.73**
4 ***J'ai assez de temps pour effectuer mon travail.***		**-.51**
5 ***Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres.***		**-.43**
6 ***Mon travail nécessite de longues périodes de concentration.***		**.25**
7 ***Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'ai terminée, nécessitant de la reprendre plus tard.***		**.56**
8 ***Mon travail est très souvent mouvementé/bousculé.***		**.58**
9 ***Je suis souvent ralenti(e) dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur.***		**.41**

Nous avons réalisé une analyse factorielle avec rotation varimax des inducteurs liés au travail de l'échelle de Karasek. La proportion de variance expliquée du facteur 1 est la latitude décisionnelle de 22.39%, avec des items ayant des corrélations supérieures à (r=.60). Les items (2, 3, 5, 8, 9) saturent à plus de (*r* = .60), tandis que les items (1, 4, 7) présentent des corrélations au-dessus de (*r* = .59).

Le second facteur composé par la charge de travail présente une proportion de variance expliquée au-dessus de 16% (16,15), trois items (4, 7, 8) enregistrent des corrélations au-

dessus de (r = .50). Quatre items (1, 2, 5, 9) ont des corrélations au-dessus de (r = .40). Nous pouvons souligner que la seule corrélation qui présente une saturation au-dessus de (r = .70) s'observe au niveau de l'item 3. L'indice du (KMO = .76) pour cette analyse montre que les items de ces deux variables ou facteurs sont de bonne qualité et que les données ainsi collectées proviennent bien d'une même population.

Tableau 23 : Analyse factorielle des inducteurs organisationnels

	FACTEUR 1	FACTEUR 2	FACTEUR 3	FACTEUR 4
Justice distributive				
1 ***Votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail.***	**.87**			
2 ***Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez.***	**.91**			
3 ***Votre rémunération reflète votre contribution à l'entreprise.***	**.88**			
4 ***Votre rémunération est justifiée, au regard de votre performance.***	**.90**			
Justice procédurale				
1 *Les procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision.*		**.50**		
2 *Vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions.*		**.60**		
3 *Sont toujours appliquées de la même façon.*		**.20**		
4 *Ne font pas intervenir de préjugés.*		**.68**		
5 *Sont basées sur des informations exactes.*		**.66**		
6 *Vous permettent de demander de réexaminer la décision une fois qu'elle est prise.*		**.62**		
7 ***Respectent des règles de morale.***		**.54**		
Justice interpersonnelle				
1***Les personnes responsables des décisions vous concernant vous traitent poliment.***			**.46**	
2 *Vous traitent avec dignité.*			**.82**	
3 *Vous traitent avec respect.*			**.86**	
4 ***Evitent de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés***			**.78**	
Justice informationnelle				
1***Les personnes responsables des décisions vous concernant ont eu une communication franche avec vous .***				**.59**
2 *Expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.*				**.80**
3***Vous donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.***				**.83**
4 *Vous communiquent des informations détaillées dans des délais raisonnables*				**.67**
5 ***Semblent adapter leurs communications selon les besoins spécifiques de chaque personne.***				**.59**

De cette analyse factorielle, il ressort quatre facteurs : le premier facteur est la justice distributive avec une proportion de variation expliquée de 42.46%. Les items présentent de très bonnes saturations. La plus élevée est observée au niveau de l'item 2 « *votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez » (r = .91*), puis de l'item 4 « *votre rémunération est justifiée au regard de votre performance » (r = .90*). La plus modeste corrélation est observée au niveau de l'item 1 « *votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail » (r = .87*).

Le deuxième facteur est caractérisé par la justice procédurale, qui note une proportion de variance expliquée de 65.78%, six items évaluent ce facteur dont quatre (2, 4, 5, 6) qui présentent des corrélations au-dessus de (*r* = .60) « *vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions* » (*r* = .60); « *ne font pas intervenir de préjugés* » (*r* = .60); « *sont basées sur des informations exactes* » (*r* = .66); « *vous permettent de demander de réexaminer la décision une fois qu'elle est prise* » (*r* = .62).

Le facteur 3 quant à lui est caractérisé par la justice interpersonnelle dont la proportion de variance expliquée est de 61.52%, avec cinq items ; dont deux (items 2 et 3) qui présentent des saturations au-dessus de (*r* = .80), tandis que l'item 4 enregistre une corrélation de (*r* = .78). Ce facteur est plus expliqué par quatre items sur cinq et la plus petite corrélation est à noter au niveau de l'item 1 « *dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes vous traitent poliment* » (*r* = .46).

Le dernier facteur est centré sur la justice informationnelle, avec une proportion de variance expliquée de 55.33%. Ce facteur est composé de cinq items dont deux présenteraient des saturations au-dessus de (*r* = .80) (l'item 2 « *dans quelle mesure vous trouvez que les personnes expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions » (r = .80*) ; l'item 3 «*dans quelle mesure vous trouvez que les personnes vous donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décision» (r = .83*). Les corrélations plus modestes sont observées au niveau des items 1 « *dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes ont eu une communication franche avec vous» (r = .59)* et de l'item 5 « *dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes semblent adapter leurs communications selon les besoins spécifiques de chaque personne» (r = .59)*

L'indice (*KMO* = .89) vérifie l'excellente qualité des items qui valident les quatre formes de justice.

L'analyse factorielle des inducteurs personnels, avec une proportion de variance totale de 72.15%. Elle recouvre quatre facteurs qui se présentent comme suit :

Tableau 24 : Analyse factorielle sur la dimension « extraversion »

	FACTEUR 1
Extraversion	
1 ***J'ai le sentiment d'être une personne active et forte.***	**.57**
2 ***En général, j'ai tendance à m'imposer plutôt qu'à céder.***	**.61**
3 ***J'ai tendance à prendre des décisions rapidement.***	**.68**
4 ***Dans le travail, il ne me semble pas particulièrement important de faire mieux que les autres.***	**.70**
5 ***Je n'aime pas les activités dans lesquelles il faut se déplacer et bouger constamment.***	**.59**
6 ***Je suis prêt à m'engager à fond pour pouvoir être le meilleur.***	**.59**
7 ***Je n'aime pas avoir plusieurs activités en même temps.***	**.80**
8 ***Je suis souvent absorbé complètement par mes engagements et mon activité.***	**.83**
9 ***Je trouve toujours des arguments valables pour défendre mes idées et persuader les autres de leurs valeurs.***	**.67**
10 ***Je ne tiens pas particulièrement à montrer mes capacités.***	**.59**
11 ***Je n'hésite pas à dire ce que je pense.***	**.59**
12 ***Dans les réunions je ne cherche pas particulièrement à attirer l'attention.***	**.50**
13 ***Lorsque j'estime avoir raison, je cherche à faire partager mon point de vue aux autres, même si cela risque d'exiger du temps et de l'énergie.***	**.83**
14 ***Je n'ai pas l'habitude de converser avec mes habituels compagnons de voyage.***	**.67**
15 ***Je parle facilement à des personnes que je ne connais pas.***	**.59**
16 ***Je ne crois pas qu'il soit possible de convaincre les autres quand ils ne pensent pas comme vous.***	**.59**
17 ***Je ne suis pas loquace.***	**.80**
18 ***Je suis toujours sûr de moi.***	**.83**
19 ***J'affronte toutes les expériences avec un grand enthousiasme.***	**.67**
20 ***On n'obtient rien dans la vie sans compétitivité.***	**.59**
21 ***Généralement je ne me comporte pas de manière expansive avec les inconnus.***	**.59**
22 ***Je n'aime pas les activités qui comportent des risques***	**.50**
23 ***Je n'aime pas les activités dans lesquelles il faut s'engager absolument à fond.***	**.83**
24 ***Je n'aime pas les ambiances de travail où il y a une forte compétition.***	**.70**

Le premier facteur est centré sur l'extraversion, avec une proportion de variance de 10.48 ; cinq items (2, 3, 9, 14, 19) se situent au-dessus de (r = .60), les items qui ont des corrélations qui saturent au-dessus de (r = .80) sont au nombre de six (7, 8, 13, 17, 18, 23). En revanche, on note une forte concentration des corrélations au-dessus de (r = .50).

Tableau 25 : Analyse factorielle sur la dimension « névrosisme »

Névrosisme	FACTEUR 2
1 *Lorsque quelqu'un me fait part de ses ennuis, j'ai tendance à trop m'impliquer.*	**.40**
2 *Il ne m'arrive pas souvent de me sentir tendu.*	**.63**
3 *Je suis plutôt susceptible.*	**.67**
4 *Il est rare que quelque chose ou quelqu'un me fasse perdre patience.*	**.59**
5 *Je ne pense pas être quelqu'un d'anxieux.*	**.59**
6 *Je me sens vulnérable aux critiques des autres.*	**.80**
7 *En général, je ne m'énerve pas, même dans des situations où j'aurais des raisons valables de le faire.*	**.73**
8 *Lorsque je suis énervé, je laisse transparaître ma mauvaise humeur.*	**.67**
9 *Il ne m'arrive pas souvent de me sentir seul et triste.*	**.59**
10 *Je n'ai pas l'habitude de réagir de manière impulsive.*	**.59**
11 *Mon humeur est sujette à de fréquentes variations.*	**.80**
12 *Il m'arrive parfois de me mettre en colère pour des choses qui n'en valent pas la peine.*	**.73**
13 *Il m'arrive souvent d'être agité.*	**.77**
14 *En général, je ne perds pas mon calme.*	**.59**
15 *Je n'ai aucun mal à contrôler mes sentiments.*	**.46**
16 *En diverses occasions, il m'est arrivé de me comporter de manière impulsive.*	**.62**
17 *Je n'ai pas l'habitude de réagir de manière exagérée même face à de fortes émotions.*	**.36**
18 *Je n'ai pas l'habitude de réagir aux provocations.*	**.28**
19 *Il m'arrive souvent de me sentir nerveux.*	**.56**
20 *Je suis très agacé si on me dérange lorsque je suis en train de faire quelque chose qui m'intéresse.*	**.27**
21 *Lorsqu'on me critique, je ne peux pas m'empêcher de demander des explications.*	**.59**
22 *Même dans des situations extrêmement difficiles, je ne perds pas mon contrôle.*	**.69**
23 *Parfois, mêmes de petites difficultés ont le pouvoir de me rendre inquiet.*	**.80**
24 *Habituellement, je ne change pas d'humeur brusquement.*	**.83**

Le deuxième facteur est constitué par le névrosisme, avec une proportion de variance expliquée de 16.44%. On note une forte concentration des corrélations au niveau de (r = .50), tandis que les saturations à point (r = .60) sont au nombre de cinq ; à point (r = .80) il y a trois items (6, 11, 23) et à point (r = .70) le nombre d'items est de trois (7, 12, 13).

Tableau 26 : Analyse factorielle sur la dimension « agréabilité »

Agréabilité	FACTEUR 3
1 *Je ne me soucie pas particulièrement des conséquences que mes actes peuvent avoir sur les autres.*	**.67**
2 *Lorsque les gens ont besoin de mon aide, je le comprends.*	**.59**
3 *Il n'est pas nécessaire de se comporter de façon cordiale avec tout le monde.*	**.69**
4 *J'aime bien me mêler aux gens.*	**.40**
5 *Face aux malheurs de mes amis, il m'arrive de ne pas savoir comment me comporter.*	**.83**
6 *Si nécessaire, je ne refuse pas d'aider un inconnu.*	**.50**
7 *Je n'hésite pas à critiquer les autres, surtout quand ils le méritent.*	**.73**
8 *En toute circonstance, il m'est facile d'admettre que je me suis trompé.*	**.67**
9 *Je sais presque toujours comment répondre aux exigences des autres.*	**.39**
10 *Je poursuis les activités entreprises même quand les résultats initiaux semblent négatifs.*	.59
11 *Je n'accorde pas facilement un prêt, même à des personnes que je connais bien.*	**.80**
12 *Je n'aime pas les groupes trop nombreux.*	**.83**
13 *En général, ce n'est pas mon genre de me montrer sensible aux difficultés des autres.*	**.67**
14 *Habituellement, je ne fais pas facilement confiance aux personnes.*	**.59**
15 *Je tiens le plus grand compte du point de vue de mes collègues.*	**.59**
16 *Je me confie volontiers aux autres.*	**.80**
17 *J'estime qu'en chacun de nous il y a quelque chose de bon.*	**.83**
18 *Il n'est pas très productif de s'adapter aux exigences de ses collègues, si cela entraîne un ralentissement de sons propre rythme.*	**.67**
19 *Si nécessaire, je n'hésite pas à dire aux autres de se mêler de ce qui les regarde.*	**.59**
20 *S'il s'avère que l'un de mes actes risque de déplaire à quelqu'un, j'y renonce à coup sûr.*	**.59**
21 *Je suis convaincu que l'on obtient de meilleurs résultats en collaborant, plutôt qu'en faisant jouer l'esprit de compétition.*	**.80**
22 Généralement, j'ai confiance dans les autres et dans leurs intentions.	**.83**
23 Avec certaines personnes, il ne faut pas être trop tolérant.	**.67**
24 Ce n'est pas en travaillant en groupe que l'on réalise au mieux ses propres compétences.	**.59**
25 Habituellement, j'ai une attitude cordiale même avec des personnes pour lesquelles j'éprouve une certaine antipathie.	**.49**

Le troisième facteur est l'agréabilité qui enregistre une proportion de variance expliquée de 20.76%. Il est composé de dix-neuf items ; les fortes concentrations sont à observer au niveau des points (r = .80) et (r = .70), tandis que les points (r = .60) et (r = .50) enregistrent trois items (1, 3, 8) pour le premier et un item pour le second.

Tableau 27 : Analyse factorielle sur la dimension « conscience »

Conscience	FACTEUR 4
1 *Je n'aime pas faire les choses en y réfléchissant trop.*	**.80**
2 *Face à de gros obstacles, il ne faut pas insister pour poursuivre ses objectifs.*	**.59**
3 *Je vais jusqu'au bout des décisions que j'ai prises.*	**.59**
4 *Avant de prendre une éventuelle initiative, je prends le temps d'en évaluer les conséquences possibles.*	**.80**
5 *Je n'aime pas vivre d'une manière trop méthodique et ordonnée.*	**.83**
6 *Je ne pense pas qu'il faille aller au-delà des limites de ses forces, même si il y a une échéance à respecter.*	**.67**
7 *Je mets en pratique ce que j'ai décidé, même si cela comporte un engagement imprévu.*	**.59**
8 *Je supporte très difficilement le désordre.*	**.39**
9 *Quand quelque chose bloque mes projets, je n'insiste pas et j'entreprends autre chose.*	**.80**
10 *Je n'ai pas pour habitude d'organiser ma vie dans les moindres détails.*	**.83**
11 *J'ai du mal à abandonner une activité dans laquelle je me suis engagé.*	**.67**
12 *Je suis parfois méticuleux au point de paraître ennuyeux.*	**.29**
13 *Je n'ai jamais été un perfectionniste.*	**.54**
14 *Il est inutile de s'engager de trop car on ne parvient jamais à la perfection.*	**.81**
15 *Si j'échoue dans une tâche, j'essaie à nouveau jusqu'à ce que je réussisse.*	**.83**
16 *Avant de remettre un travail, je consacre beaucoup de temps à le relire.*	**.67**
17 *Si les choses ne vont pas immédiatement comme il faut, je n'insiste pas longtemps.*	**.59**
18 *Lorsqu'un travail est terminé, je ne m'attarde pas à revoir les moindres détails.*	**.79**
19 *Je ne suis satisfait que lorsque je vois le résultat de ce que j'avais prévu.*	**.70**
20 *Quand je commence à faire quelque chose, je ne sais jamais si j'irai jusqu'au bout.*	**.81**
21 *J'ai l'habitude de tout contrôler dans les moindres détails.*	**.67**
22 *Il me semble inutile de perdre du temps à contrôler plusieurs fois ce qui a été fait.*	**.19**

Le quatrième facteur, la conscience, a une proportion de variance expliquée de 24.47% ; au niveau de ce facteur, on note une forte concentration au niveau (r = .50) soit neuf items (2, 3, 7, 13, 17, 18, 19, 22, 23). Au niveau (r = .80), il y a également neuf items qui saturent (1, 4, 5, 9, 10, 14, 15, 20, 24). En revanche, au niveau (r = .60), nous observons quatre items (6, 11, 16, 21). Au sortir de cette analyse, nous pouvons constater que compte-tenu du nombre important des items qui constituent le facteur, l'indice (*KMO* = .57), bien qu'il soit acceptable, est totalement faible par rapport aux indices d'autres facteurs ou dimensions du modèle. Notre satisfaction s'inscrit dans la poursuite de nos analyses dites confirmatoires afin de valider le modèle factoriel ainsi obtenu.

6.8. L'analyse confirmatoire

Le choix de la méthode d'analyse ainsi que des indicateurs d'adéquation du modèle nécessitent quelques explications. Nous avons opté pour la méthode d'estimation du « maximum de vraisemblance » (ML : Maximum Likelihood), méthode qui a été examinée et testée en détail dans de nombreuses recherches. Sous des conditions de non-normalité, cette méthode fournit les résultats les plus stables et les plus réalistes sur tous les indicateurs, en

comparaison des autres méthodes (Olsson, Foss, Troye & Howell, 2000). En ce qui concerne les indicateurs, il n'y a que peu de consensus entre les chercheurs. Dans cette recherche et en fonction de ce que nous indiquent les études les mieux documentées (Bollen, 1989 ; Byrne, 2001 ; Kline, 1998 ; Sharma, Mukherjee, Kumar & Dillon, 2005), nous avons retenu les indicateurs suivants : Chi2/dl (indique la distance entre le modèle observé et la structure postulée), CFI (permet d'apprécier l'apport du modèle testé par rapport au modèle indépendant qui est le modèle le plus simple et pour lequel toutes les corrélations sont nulles), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation : fait référence au degré d'erreur d'approximation pour une inférence dans la population) ainsi que le AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index : indique la part de variance/covariance que le modèle est à même d'expliquer). Ce dernier indicateur a été ajouté à titre indicatif puisqu'il se retrouve fréquemment dans la littérature.

Tableau 28 : Présentation des indices confirmatoires du modèle

Modèles	*RSMEA*	*X²/dll*	*AGFI*	*CFI*
Inducteurs liés au travail	**.05**	**350.716/117**	**.953**	**.920**
Inducteurs organisationnels	**.07**	**292.258/98**	**.907**	**.969**
Inducteurs personnels	**.07**	**7.997/3**	**.842**	**.960**
Estime de soi	**.04**	**734.590/270**	**.942**	**.981**
Les formes de soutien	**.03**	**10.726/6**	**.957**	**.924**
Besoins fondamentaux	**.06**	**456.879/267.25**	**.980**	**.959**
Burnout	**.06**	**1117.451/368.745**	**.927**	**.980**
Satisfaction avec la vie	**.08**	**547.02/365**	**.968**	**.910**

L'analyse factorielle confirmatoire a été effectuée à l'aide du logiciel STATISTICA 6. L'objectif est de tester l'appartenance des items aux huit facteurs supposés, sans déterminer *a priori* des liens entre ces derniers ; les corrélations entre les variables latentes ne sont donc pas imposées dans le modèle que nous testons ici. Les résultats de l'analyse donnent des scores satisfaisants qui confirment la présence des facteurs testés : *Chi2/dl*(117) = 2.99 pour les inducteurs liés au travail, *Chi2/dl*(98) = 2.98 pour les inducteurs organisationnels, *Chi2/dl*(3) = 2.66 pour les inducteurs personnels, *Chi2/dl*(270) = 2.72 pour l'estime de soi, *Chi2/dl*(6) = 1.78 pour les différentes formes de soutien, *Chi2/dl*(267.25) = 1.70 pour les besoins fondamentaux, *Chi2/dl*(368.745) = 3.03 pour le burnout et *Chi2/dl*(365) = 1.49 pour le bien-être.

Les résultats de cette analyse sont acceptables dans l'ensemble. On peut constater que les indicateurs sont bons et respectent les seuils tolérés par la littérature. Lorsque nous prenons l'*AGFI*, les corrélations se situent toutes au-dessus de (r = .90), sauf au niveau des dimensions de personnalité où nous pouvons constater un léger « relâchement » (r = .842).
A contrario, les *GFI* enregistrent toutes des corrélations au-dessus de (r = .90) et les valeurs du *RMSEA* sont inférieures à .08. De façon globale, nous pouvons dire que les deux coefficients sont satisfaisants (*Chi2/dl* et *RMSEA*), on constate qu'une valeur de l'*AGFI* donne un score légèrement inférieur aux seuils traditionnellement utilisés.
Ceci s'explique par une structure qui possède bien quatre sous-facteurs ou dimensions (extraversion, névrosisme, agréabilité, conscience), mais dont la répartition des items autour de la circonférence n'est pas absolument régulière.

En conclusion, cette double analyse nous a permis la validation empirique d'une version de notre modèle de l'épuisement professionnel chez les cadres, ouvrant ainsi des perspectives quant à son utilisation dans des recherches ultérieures notamment sur la mise à l'épreuve dans des populations de cadres dans les secteurs d'activités bien ciblés. L'utilisation d'un échantillon de cadres « tout venant » ne peut poser la question de la généralisation de ces résultats à l'ensemble de la population générale. Si les qualités psychométriques générales sont satisfaisantes, les fluctuations observées pour certaines sous-dimensions des inducteurs personnels incitent à la prudence.

Présentation des résultats de parcours du modèle en présence

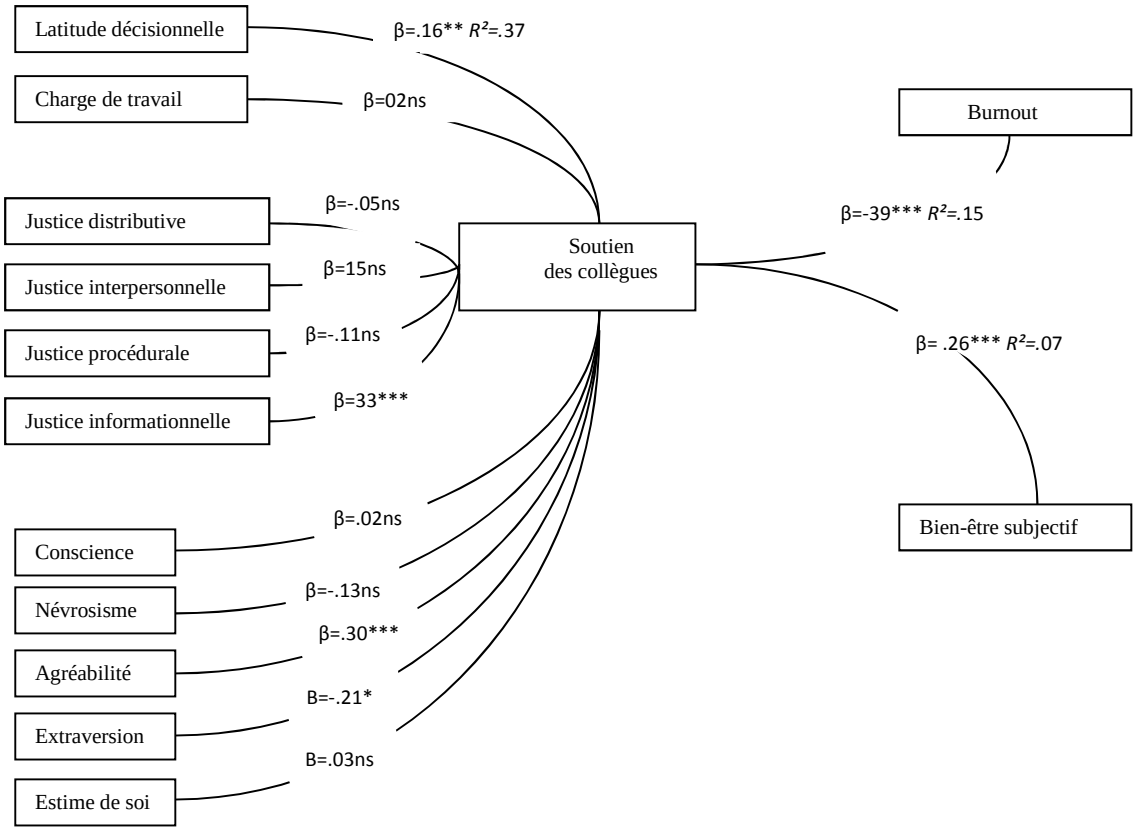


Figure 38 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs de personnalité et les inducteurs organisationnels sur le soutien des collègues (étude 3)

Dans ce parcours, les variables liées au travail et les variables organisationnelles semblent jouer un rôle prédicteur vis-à-vis de la santé psychologique chez les cadres. La latitude décisionnele, la justice informationnelle, l'agréabilité et l'extraversion influencent directement et fortement la variable médiatrice « soutien des collègues » comme cela est indiqué dans le schéma ci-dessus.

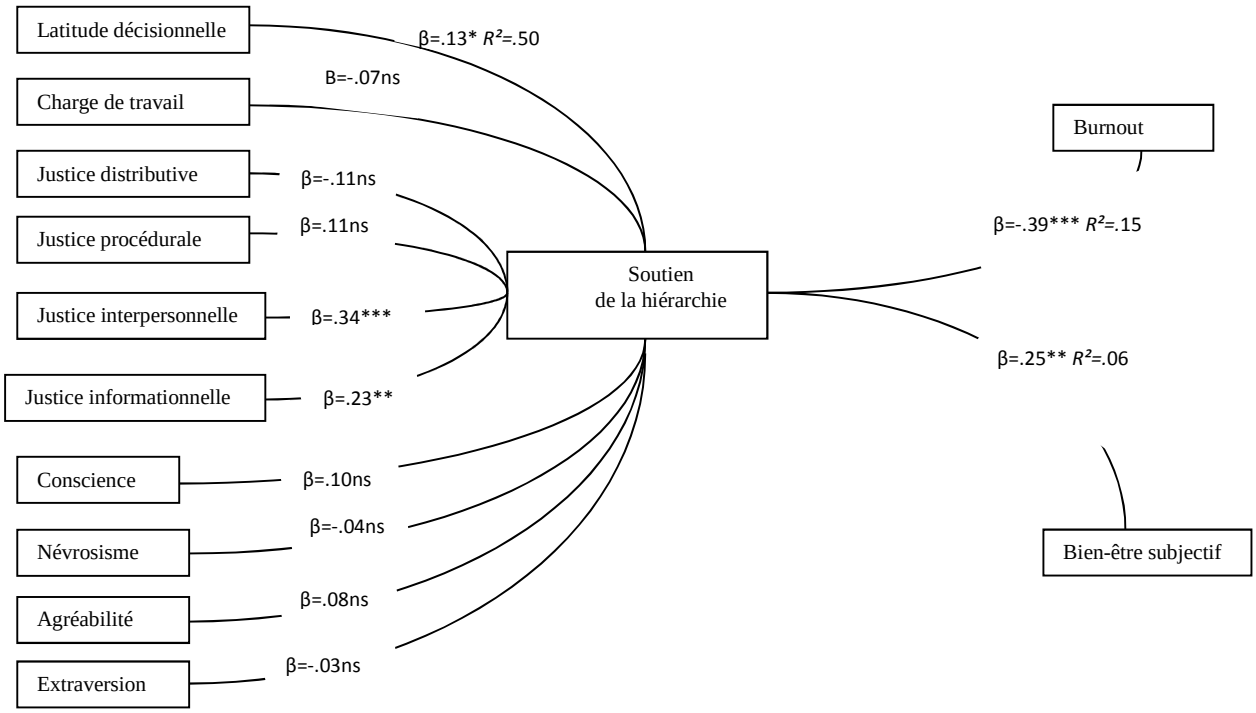


Figure 39 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs de personnalité et les inducteurs organisationnels sur le soutien de la hiérarchie (étude 3)

La variable soutien de la hiérarchie influence indirectement le burnout et le bien-être subjectif chez les cadres. La latitude décisionnelle, les justices interpersonnelle et informationnelle semblent jouer un rôle prépondérant dans ce modèle à l'égard de la santé psychologique des cadres. Ces variables sont en lien directement avec la variable médiatrice caractérisée par le soutien de la hiérarchie. Les effets sont également indirects : le soutien de la hiérarchie diminue fortement le niveau du burnout chez les cadres et renforce le bien-être subjectif comme indiqué dans le schéma ci-dessus. Certaines variables parmi les inducteurs retenus dans ce modèle constituent des facteurs prédicteurs de la santé psychologique au travail chez les cadres.

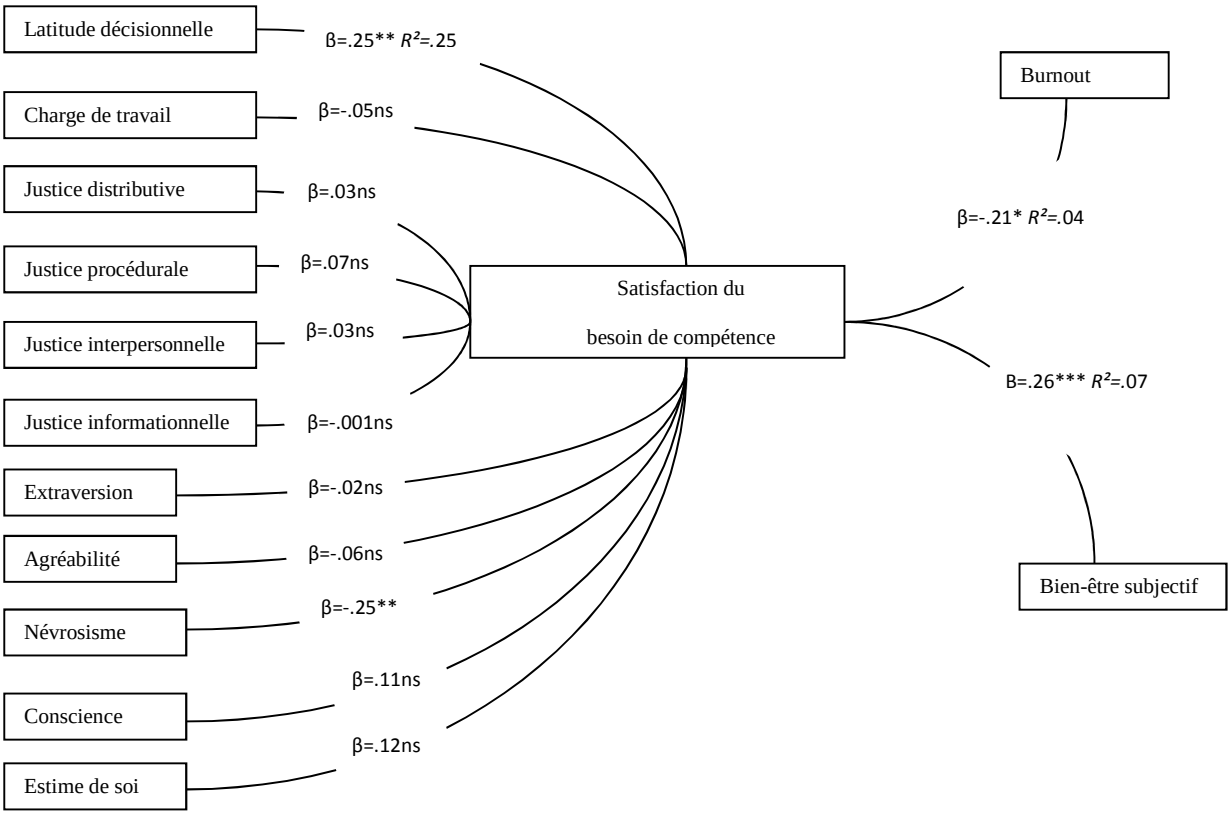


Figure 40 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs de personnalité et les inducteurs organisationnels sur la satisfaction du besoin de compétence (étude 3)

La satisfaction du besoin de compétence influence indirectement la santé psychologique de la population des cadres dans ce modèle. Cette variable est influencée par la latitude décisionnelle et le névrosisme. Les effets indirects sur la variable médiatrice « satisfaction du besoin de compétence », diminuent significativement le burnout chez les cadres, *a contrario*, ils ont un effet positif sur le bien-être subjectif.

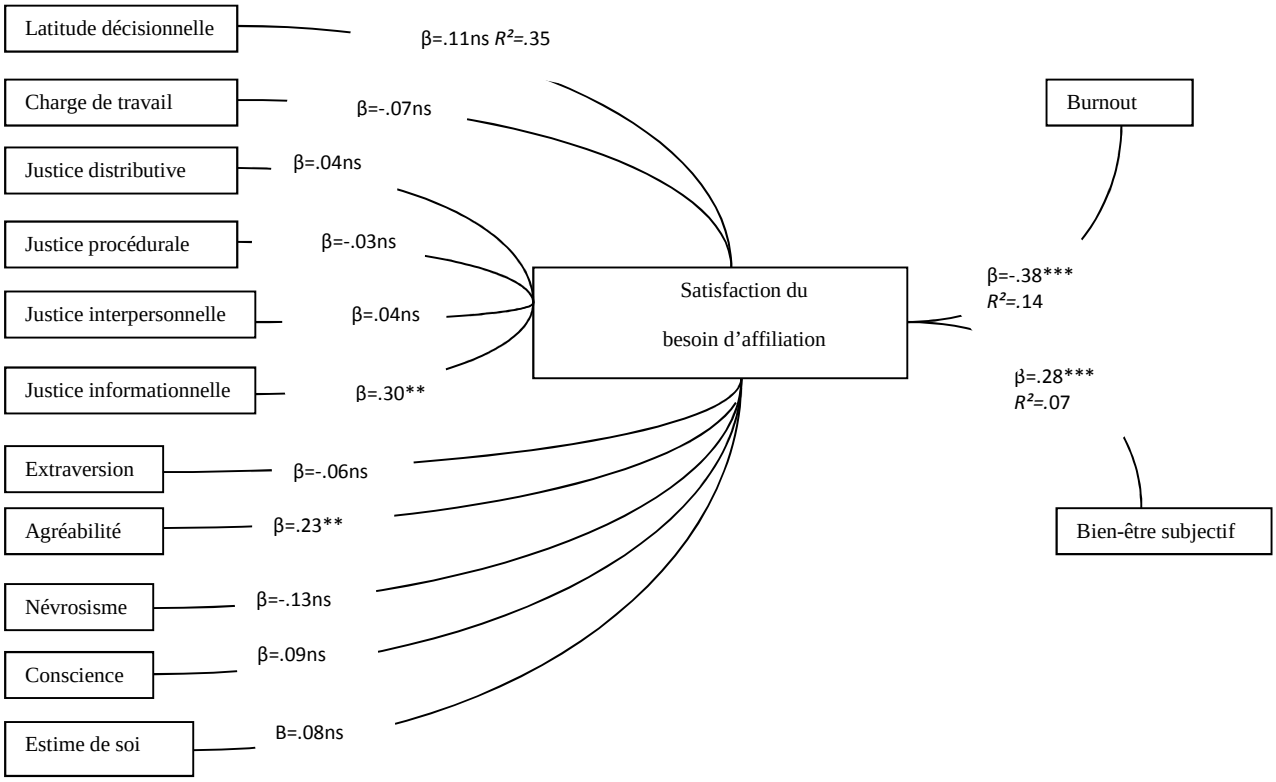


Figure 41 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs de personnalité et les inducteurs organisationnels sur la satisfaction du besoin d'affiliation (étude 3)

Les variables justice informationnelle et agréabilité semblent jouer un rôle de prédicteurs à l'égard de la santé psychologique chez les cadres dans ce modèle. Ces variables influencent directement et fortement la variable médiatrice « satisfaction du besoin d'affiliation » qui elle-même diminue fortement et significativement le burnout et augmente le bien-être subjectif.

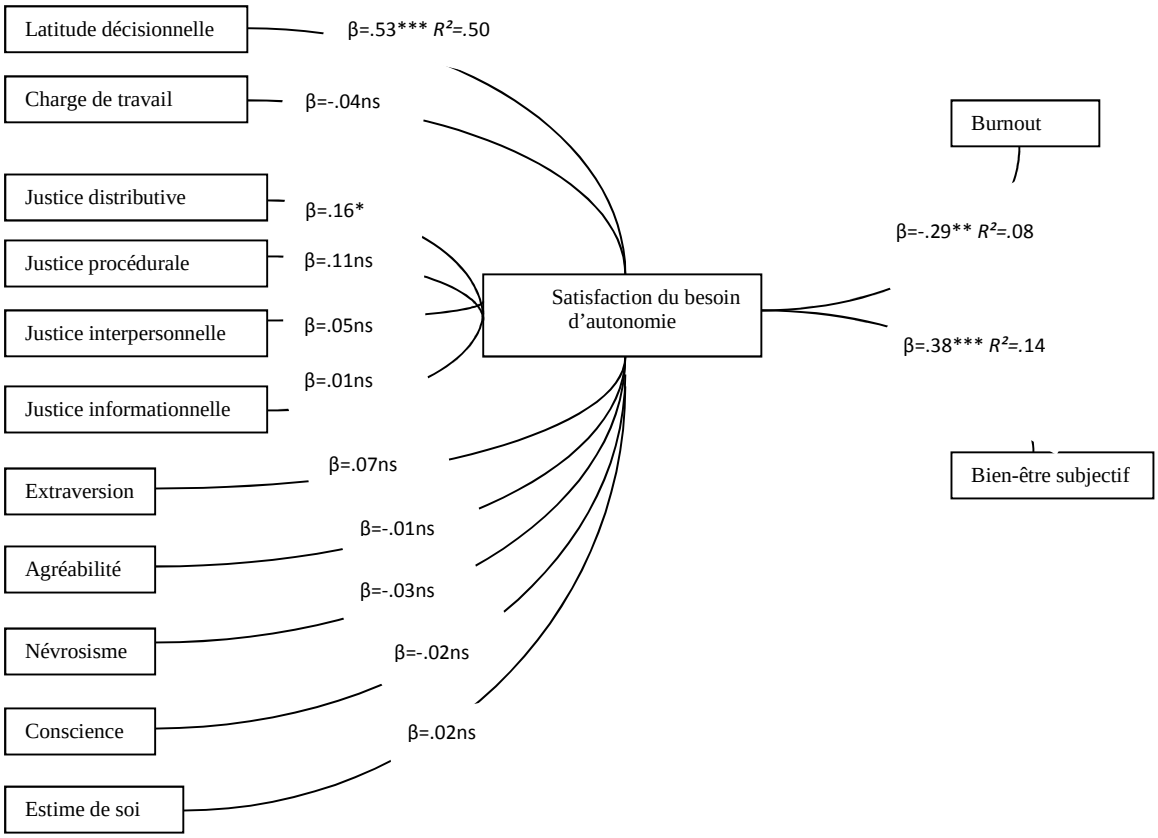


Figure 42 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs de personnalité et les inducteurs organisationnels sur la satisfaction du besoin d'autonomie (étude 3)

En considérant les variables telles que la latitude décisionnelle et la justice distributive, le schéma ci-dessus montre qu'elles jouent un rôle prédicteur de la santé psychologique chez les cadres, dans le modèle en présence. Elles influencent directement et fortement la variable médiatrice satisfaction du besoin d'autonomie. Leurs effets sont aussi indirects comme souligné dans le schéma ci-dessus : elles diminuent fortement le burnout chez les cadres et renforcent le bien-être subjectif via la satisfaction du besoin d'autonomie.

De façon globale, les inducteurs personnels jouent un rôle moindre dans les différents modèles. Ces résultats nous poussent à les interpréter avec beaucoup de prudence, compte tenu de la lourdeur de l'échelle utilisée pour la collecte des données des différents traits de

personnalité auprès de cette population. De façon singulière, quelques liens significatifs sont à noter entre les différentes variables en présence et les inducteurs personnels, ce qui révèle minime soit-il le poids de cette variable dans ce modèle de santé psychologique au travail chez les cadres.

6.9. Limites de l'étude 3

Bien que les résultats obtenus tendent à confirmer la pertinence de notre modèle, il convient de mentionner les limites de cette étude au niveau du questionnaire utilisé, des caractéristiques de notre population ainsi que de la pertinence de certaines variables.

6.9.1. Limites liées au questionnaire

Le questionnaire comportant beaucoup d'items (295), il se peut que certaines personnes n'aient pas consacré le temps nécessaire pour répondre notamment aux items de personnalité. Ceux-ci arrivant en fin de questionnaire, les personnes interrogées ont sans doute accusé un sentiment de fatigue. Afin de remplir correctement ce questionnaire, au moins 40 mn étaient nécessaires.

Par ailleurs, le burnout se répertorie en trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la réduction du sentiment d'accomplissement personnel et la dépersonnalisation. Or, l'échelle que nous avons utilisée (Maslach & Pines, 2005) ne permet pas de différencier ces dimensions, elle ne prend en compte que le syndrôme de l'épuisement émotionnel, première caractéristique du burnout.

Concernant le questionnaire des valeurs, celui-ci n'a pas encore été validé. C'est pourquoi nous ne l'avons pas exploité statistiquement dans cette étude 3. Cette partie consacrée aux valeurs fera néanmoins l'objet d'une analyse factorielle de type ACP et d'une étude plus large consacrée aux valeurs des cadres, en lien avec la perception de justice, la satisfaction des besoins et le bien-être subjectif.

Pour ce qui est du soutien, le QSSP (questionnaire de soutien social perçu) de Bruchon-Schweitzer (2003), s'avère être problématique car mal rempli ou incomplet et de ce fait inexploitable. La variable soutien, dans sa dimension organisationnelle (collègues/hiérarchie) a néanmoins pu être testée, grâce à l'échelle de Karasek (1979).

Quant aux variables de personnalité, nous n'en avons utilisé que 95 sur les 240 items du questionnaire et n'avons pas mesuré l'ouverture.
On peut également noter que la plupart des échelles sont construites pour questionner une population générale, mais pas spécifiquement celle des cadres.

6.9.2. Limites liées à l'échantillon

Tout d'abord, nous pouvons aborder les limites liées à la représentativité de notre échantillon.
En premier lieu, il convient de signaler qu'un nombre important de femmes a participé à notre enquête ; elles représentent 45% de notre échantillon, alors qu'à l'échelon national, elles ne représentent que 34% de la population des cadres. De même, l'échantillon n'a pas été construit selon des quotas de professions des répondants, du type de secteur, ou de la branche de l'entreprise.

6.9.3. Suggestions d'amélioration du modèle

Notre modèle de santé au travail pourrait être amélioré en prenant en compte des facteurs tels que la mesure de la conciliation vie privée et vie au travail.
Lourel (2007) a analysé les effets de l'interface vie privée-vie au travail sur l'implication organisationnelle et sur le stress perçu. De cette étude, il ressort que les interfaces vie privée et vie au travail sont particulièrement difficiles à gérer, notamment chez les femmes. Ils affectent la santé des individus et les effets négatifs de l'une et l'autre sphère sont corrélés positivement avec le niveau de stress et négativement avec la satisfaction globale de vie professionnelle. On comprend aisément ces résultats lorsque la surcharge des rôles, notamment chez les femmes, produit des interférences de la vie au travail sur la vie privée et affectent le bien-être avec son cortège d'épuisement, de plaintes somatiques et de troubles divers.

Nous aurions également pu mesurer le sentiment d'auto-efficacité. Bandura (1997) donne cette définition de la notion de « *self-efficacy* » : « sentiment d'efficacité personnelle, perception ou sentiment de compétences ». L'auto-efficacité est ici reliée aux autres concepts motivationnels que sont la formation d'objectifs personnels et d'attributions causales.

L'efficacité personnelle est atteinte lorsqu'une personne croit en ses habiletés et aptitudes à accomplir une tâche. Plus une personne se situe à un niveau élevé d'efficacité personnelle, plus elle croit disposer des habiletés nécessaires à l'accomplissement d'une tâche et plus elle a confiance en produisant un effort dans le fait qu'elle atteindra ses objectifs malgré les obstacles qu'elle rencontrera. L'efficacité personnelle est importante au travail parce que plus on croit en ses habiletés, plus les chances de réussite augmentent, plus la santé psychologique est préservée.

Bakker, Schaufeli, Leiter et Tarris (2008) ont mis en évidence le rôle du sentiment d'auto-efficacité et de l'estime de soi comme ressources personnelles ayant une forte corrélation avec l'engagement et la motivation au travail. Les résultats confirment que cette implication et cet engagement sont corrélés négativement avec les trois dimensions du burnout (scores peu élevés sur l'épuisement et le cynisme et scores élevés sur l'efficacité professionnelle).

Bakker, Demerouti et Euwema (2005) ont montré l'impact des ressources sur les demandes dans la prévention du burnout, auprès d'une population de 1012 employés dans un établissement d'enseignement supérieur.

Dans une étude auprès d'enseignants, Schwarzer et Hallum (2008) ont mis en évidence le lien entre un sentiment d'auto-efficacité peu important et une basse estime de soi qui induisent des visions pessimistes sur les réalisations et le développement personnel. Les auteurs décrivent le sentiment d'auto-efficacité comme une confiance globale dans ses capacités de coping. Une adaptation réussie, face aux demandes stressantes, permettrait d'éviter l'émergence d'un burnout.

Une mesure du locus de contrôle aurait également pu être introduite dans notre recherche.

La notion de lieu de contrôle fait référence à la croyance que possède une personne à propos de l'influence qu'elle a sur sa vie. En l'occurrence, les individus qui ont un lieu de contrôle interne croient que ce sont eux qui sont les principaux artisans de leur devenir, alors que ceux dont le lieu de contrôle est externe croient que ce qui leur arrive est principalement le fruit de la chance, du hasard ou la conséquence des gestes d'autrui.

Généralement on tend à dire qu'au travail une personne dont le lieu de contrôle est interne manifeste plus de contrôle sur son comportement. Ces personnes seraient socialement et politiquement plus actives. Elles tendraient également à influencer le comportement des autres et s'orienteraient davantage vers l'accomplissement, la réalisation de soi et des objectifs et donc du bien-être.

Gilibert et Dalloz (2008) ont montré les liens entre les attributions causales du burnout auprès d'une population de soignants en psychiatrie, en étudiant principalement le locus de la cause (interne ou externe), son contrôle, sa stabilité et même sa globalité : le burnout est évalué avec d'autres paramètres tels que l'estime de soi, le niveau de stress, le sentiment de contrôle, la perception de l'état de santé, l'insatisfaction au travail et dans les autres sphères de la vie.

Le soutien social pourrait également intervenir dans les mécanismes impliquant le locus de contrôle, les facteurs de stress et la santé. Cummins (1989) a en effet démontré que le soutien social en contexte professionnel, amortit les effets du stress pour les individus ayant un locus interne.

6.10. Discussion de l'étude 3

Dans cette troisième étude, nous nous attendions à ce que les inducteurs liés au travail soient des facteurs prédicteurs de burnout (H1). Notre analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs liés au travail confirme cette hypothèse. En revanche, la régression sur le bien-être subjectif ne confirme pas une relation directe entre la charge psychologique et le bien-être subjectif. Seule, la latitude décisionnelle pourrait être un facteur prédicteur de bien-être chez les cadres. Notre hypothèse (H2) n'est que partiellement validée.

Nous supposions que, moins la justice organisationnelle était observée par les cadres, plus le burnout était réel (H3). L'analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs organisationnels confirme un seul lien significatif entre la justice interpersonnelle et le burnout. De même, seule la justice interpersonnelle présente un lien significatif avec le bien-être subjectif. Notre hypothèse (H3) est partiellement validée.

Comme proposé dans notre hypothèse (H4), les inducteurs personnels seraient des facteurs prédicteurs de burnout. D'après l'analyse de régression sur le burnout, les inducteurs personnels tels que l'extraversion et la conscience ne présentent aucun lien avec le burnout. En revanche, les variables « névrosisme », « agréabilité » et « estime de soi » présentent un lien significatif avec le burnout. Nous pouvons conclure qu'une faible estime de soi est un

facteur de burnout, un trait de personnalité comme le névrosisme prédispose au burnout et à l'inverse l'agréabilité protège du burnout. Notre hypothèse (H4) est partiellement validée.

Concernant le soutien social, nous supposions que l'effet de la latitude sur le burnout serait médiatisé par le soutien (H5a) et que l'effet de la charge sur le burnout serait également médiatisé par le soutien (H5b) : l'analyse de médiation du soutien des collègues entre la latitude et le burnout permet de valider H5a ; en revanche, l'analyse de médiation du soutien des collègues entre la charge et le burnout ne permet pas de vérifier H5b.

Concernant la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation, nous postulions (H6) que leur insatisfaction prédirait le burnout et qu'a contrario, leur satisfaction prédirait le bien-être. Les résultats de la régression intégrant la satisfaction des besoins fondamentaux sur le burnout et le bien-être ne permettent pas de valider totalement nos hypothèses (H6a), (H6b), (H6c) et (H6d). Seule, la satisfaction du besoin d'affiliation présente un lien significatif avec le burnout et ce résultat valide donc l'hypothèse (H6c). Seule, la satisfaction du besoin d'autonomie présente un lien avec le bien-être. En d'autres termes, le manque de sentiment d'appartenance à une institution et de partage entre les individus, est prédicteur de burnout et satisfaire son besoin d'autonomie est prédicteur de bien-être. Afin de diminuer le burnout, on peut donc tenter d'augmenter et favoriser les « comportements prosociaux pro-individuels » définis par Desrumaux, Legrand et Widzieckowski (2007) comme étant « *des comportements volontaires éxécutés librement par un individu de manière à augmenter le bien-être, les sentiments d'autonomie, de reconnaissance et d'estime des personnes, dans le but de préserver ou développer la qualité de vie des personnes au travail.* » (Desrumaux, 2011, p172)

Selon notre hypothèse (H7), la satisfaction des besoins fondamentaux serait une variable médiatrice entre les inducteurs liés au travail et le burnout. Les liens n'étant pas significatifs entre la charge de travail et la satisfaction du besoin d'autonomie, entre la charge de travail et la satisfaction du besoin de compétence ainsi qu'avec la satisfaction du besoin d'affiliation, nous n'avons pu tester la médiation. En revanche, nous observons un effet de médiation total de la satisfaction du besoin d'autonomie entre la latitude décisionnelle et le burnout. La satisfaction des besoins d'autonomie influence totalement l'effet de la latitude décisionnelle sur le burnout ; il en est de même, mais dans une moindre proportion, pour la satisfaction du besoin d'affiliation. Notre hypothèse (H7) n'est donc que partiellement validée.

Selon notre hypothèse (H8), le soutien serait une variable médiatrice entre les inducteurs liés au travail et le bien-être. L'effet de la latitude sur le bien-être dépend partiellement du soutien des collègues et ne dépend pas du soutien de la hiérarchie. Nous n'avons pu tester le soutien des collègues et de la hiérarchie sur l'effet de la charge vis-à-vis du bien-être subjectif.
Par ailleurs, l'effet de la latitude sur le burnout dépend totalement du soutien des collègues et du soutien de la hiérarchie. Nous n'avons pu tester le soutien des collègues et de la hiérarchie sur l'effet de la charge vis-à-vis du burnout.

Le soutien social a donc un effet positif sur le bien-être et la qualité de vie au travail : l'écoute, le soutien émotionnel et le partage de valeurs communes protègent les individus du burnout.
Pines et Arason (1988) ont exprimé l'idée selon laquelle un environnement favorable à la communication (entre collègues) et au feedback (de la hiérarchie), protège les individus du burnout.

6.11. Conclusion de l'étude 3

Nos hypothèses, pour cette troisième étude, sont partiellement validées. Il apparaît des liens forts entre les inducteurs liés au travail que sont la charge de travail et la latitude décisionnelle et le burnout, entre la justice interpersonnelle et le burnout, entre l'estime de soi, le névrosisme et l'agréabilité et le burnout, entre l'insatisfaction du besoin d'affiliation et le burnout. Par ailleurs, la satisfaction des besoins d'autonomie influence totalement l'effet de la latitude décisionnelle sur le burnout et dans une moindre proportion la satisfaction du besoin d'affiliation. Egalement, l'effet de la latitude décisionnelle sur le bien-être subjectif est partiellement subordonné au soutien des collègues.

Notre modèle montre bien l'impact des facteurs de stress que sont la charge de travail, la latitude décisionnelle ainsi qu'un soutien social faible sur le burnout et s'ajuste au modèle proposé par Karasek (1979). Dans ce schéma, le rôle du soutien des collègues et de la hiérarchie est important car il permet de réduire la tension mentale et la pression au travail, comme l'ont souligné Johnson et Hall (*Job-Demands-Control-Support*, 1988). Le soutien est très important car s'il est disponible dans l'organisation, les individus ont moins besoin

d'énergie adaptative pour faire face aux exigences élevées dans des situations de faible contrôle (Payne & Fletcher, 1983). Le soutien social a des effets bénéfiques sur la santé physique et mentale, en ce qu'il atténue le stress perçu. Une organisation devra établir sa stratégie managériale en favorisant le soutien des collègues et de la hiérarchie.

Nos résultats montrent un lien de corrélation entre la justice interpersonnelle et le burnout, également entre la justice interpersonnelle et le bien-être subjectif, ce qui confirme les analyses de Moliner et al. (2005). Cette perception de justice est associée à des réactions positives, même quand les rétributions sont négatives (Folger & Cropanzano, 1998 ; Grennberg, 1987). Une organisation aura tout intérêt, afin de prévenir le burnout, à bannir les propos injurieux ou déplacés et à prévenir le harcèlement moral.

L'estime de soi est un facteur de personnalité qui apparaît comme étant corrélé avec le burnout. Les individus à faible estime d'eux-mêmes seraient plus touchés par les stresseurs au travail et donc plus affectés par le burnout (Hobfoll & Freddy, 1993). Une organisation soucieuse de la santé de ses salariés veillera à ne pas trop épuiser les individus à faible estime d'eux-mêmes en attente de reconnaissance.

Le névrosisme et l'agréabilité apparaissent comme étant des facteurs prédisposant au burnout.
Les individus à haut score de névrosisme seront plus prédisposés au burnout.
A l'inverse, les individus empathiques, bienveillants, altruistes, seront préservés du burnout.

La satisfaction du besoin d'affiliation est essentielle pour préserver une bonne santé et prévenir le burnout (Laguardia & Ryan, 2000). De même, disposer de marge de manœuvre dans la réalisation de l'action aura des effets bénéfiques sur la santé. L'organisation devra, afin d'instaurer une bonne santé, permettre à ses collaborateurs de décider de ce qu'ils souhaitent faire, d'avoir le sentiment qu'ils sont efficaces dans leur travail et que l'organisation a besoin de leur contribution pour fonctionner. Elle devra également faire en sorte qu'ils aient le sentiment d'être importants.

DISCUSSION GENERALE

Les inducteurs organisationnels et le burnout

Notre recherche avait pour objectif principal, la validation d'un modèle de santé psychologique au travail chez les cadres. Dans une perspective bidimensionnelle, en suivant les préconisations de l'OMS, les pôles positifs et négatifs de la santé au travail ont été mesurés. Pour ce faire, le pôle du bien-être subjectif et celui de l'épuisement professionnel ont été retenus et recouvrent ici la notion de santé psychologique au travail. Au sortir de trois études réalisées auprès de cette population, les conclusions montrent une certaine similitude au niveau des différentes analyses effectuées.

S'agissant de la justice organisationnelle, construit perceptuel qui se réfère à la manière dont le salarié perçoit le traitement qu'il reçoit de la part de son entreprise, une analyse a été réalisée en tenant compte des quatre formes (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) de justice et le burnout. Les conclusions ont montré des corrélations significatives entre la justice procédurale et le burnout mais la justice procédurale n'intervient pas dans la régression sur le burnout (cf : étude 1)**.** La notion de justice procédurale a été rapidement appliquée en dehors du domaine de la prise de décision juridique et pour des concepts autres que ceux du recrutement et de l'évaluation, un certain nombre de chercheurs ayant montré l'impact de justice organisationnelle sur la santé. Partant des travaux de Leventhal (1980) décrivant les six règles d'application de justice des procédures, Lambert et al. (2009) ont montré une corrélation négative entre justice procédurale et burnout auprès du personnel d'une institution privée de sécurité aux Etats Unis. Les résultats obtenus par ces auteurs vont dans le sens de ceux recueillis auprès de nos populations des cadres.

Concernant le lien entre la justice interpersonnelle et le burnout, nous observons non seulement des corrélations significatives entre les deux variables mais la justice interpersonnelle intervient dans la régression pour expliquer le burnout (cf : étude 3)**.** Pour cette population de cadres, l'absence de respect, de politesse, voire de dignité peuvent être des facteurs de burnout. Dans cette optique, les propos déplacés ou préjudiciables sont à bannir.

Ces résultats corroborent ceux révélés par Martínez-Tur, Moliner, et Peiró (2005), montrant que la justice interpersonnelle est corrélée avec le burnout. Ils ont vérifié que la force du climat de justice modère la prédictibilité du niveau de burnout et que la force de la justice est corrélée à la force du burnout, sur une population de 324 employés venant de 108 unités de production et de 59 services.

Lorsque nous considérons le lien entre la justice informationnelle et le burnout, les résultats obtenus montrent une corrélation significative ; cependant, la justice informationnelle n'intervient pas dans la régression expliquant le burnout (études 1 et 3). La justice informationnelle désigne la qualité des informations utilisées pour expliquer la manière avec laquelle les décisions ont été prises ainsi que la précision des explications fournies à propos des rétributions reçues ; elle est un inducteur prépondérant pour la santé des individus au travail quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle. Les travaux de Dbaibo, Harb, et Van Meurs (2010), soulignent que la justice informationnelle est corrélée négativement avec le stress, ce qui s'inscrit dans notre perspective, car le burnout est lié à un stress chronique.

A contrario, la justice distributive quant à elle, ne présente aucun lien avec le burnout (cf : études 1 et 3)**.** Notons que cette forme de justice se réfère aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources, confrontées à ce que les employés croient mériter, et basées sur une comparaison avec autrui (Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976). Considérant cette définition émise par ces auteurs, nos résultats ne s'inscrivent pas dans la lignée de ceux obtenus par Liljegren et Ekberg (2009) auprès de 428 agents d'emploi en Suède. Selon les auteurs, la justice distributive est corrélée négativement avec la santé en général, et le burnout en particulier. Une explication de ces différences peut tenir à la population de cadres à responsabilités que nous avons rencontrée.
Dans notre recherche, la justice distributive ne semble pas être un facteur prédicteur de burnout chez les cadres. Les résultats ainsi obtenus ne sont pas étonnants dans la mesure où les cadres reçoivent en général des revenus relativement élevés. Cette première donne limite donc déjà un sentiment d'injustice éventuel. De plus, le salaire des cadres peut relever d'un « tabou » et celui-ci comme les primes ou autres avantages peuvent être traités comme une question particulière. Dans cette logique, il faut se rappeler que montrer sa fiche de paie reste tabou tout comme les discussions sur les revenus qui restent délicates.

D’une façon générale, les résultats présentés valident partiellement nos hypothèses de recherche de lien entre les inducteurs organisationnels et le burnout. Nonobstant le cas particulier de la justice distributive, nos résultats sur les liens entre burnout et justice invitent à davantage prendre en compte cette variable qui est un véritable facteur santé. **Il faut retenir que la force de la justice organisationnelle notamment interpersonnelle (cf : étude 3) est incontournable pour freiner le burnout et développer le bien-être.**

Les inducteurs liés au travail et le burnout

Quoi que le modèle de Karasek (1979) soit parfois décrié de nos jours, il a eu le mérite de préciser l’impact de fortes exigences professionnelles, correspondant à une charge de travail élevée sur le stress et sur l’épuisement professionnel. De son côté, bien sûr, la latitude décisionnelle, c’est-à-dire le contrôle sur le travail, est un concept qui a connu une importance capitale dans une époque où le travail était géré par les organisations de manière plutôt autocratique. Karasek et Theorell ont d’ailleurs fait évoluer leur conception et ont proposé une troisième variable, le soutien social qui fut reconnu comme un autre facteur de prévention de la santé. De nos jours, la latitude reste un critère important de stress mais la mesure de ces effets tout comme celle des effets de charge doivent être pris en compte avec d’autres facteurs. La charge de travail en soi est corrélée positivement à un score d’épuisement professionnel élevé. Considérant les résultats obtenus au niveau des études 1 et 2 ; la charge de travail est corrélée positivement avec le burnout, ce qui signifie que, plus les salariés ont une charge de travail élevée, plus ils souffrent de l’épuisement professionnel. La latitude décisionnelle est corrélée négativement avec le burnout (cf : étude 3), ce qui traduit le fait que moins les salariés ont de marge de manoeuvre au travail, plus ils souffrent de l’épuisement. La charge de travail et la latitude décisionnelle contribuent à expliquer le burnout dans la régression de l’étude 3. Seule, la latitude décisionnelle explique le bien-être subjectif dans la régression de l’étude 3. Les variables du modèle de Karasek (1979) sont donc toujours valables de nos jours, et significatifs. Nos résultats de l’étude 3 corroborent bien ceux de Karasek pour cette population de cadres ; la variable « burnout » présente des corrélations significatives avec la latitude décisionnelle, la charge de travail ; les inducteurs liés au travail pourraient être considérés comme des facteurs prédicteurs de burnout chez les cadres.

Les inducteurs personnels et le burnout

Le névrosisme a été pris en compte dans plusieurs études relatives au burnout. Truchot (2004) indique que le névrosisme est le facteur du « *big five* » qui partage la plus grande variance avec le burnout. Le névrosisme est un des prédicteurs du burnout, en particulier de l'épuisement émotionnel. Goddard, Patton et Creed (2004) montrent que le névrosisme prédit les scores sur les trois dimensions du MBI, cinq à six mois plus tard. Ce même lien est retrouvé chez Deary et *al*. (1996) auprès de médecins écossais et chez Piedmont (1993) auprès de thérapeutes. Pour Hill et Norwell (1991), le névrosisme est associé à un épuisement émotionnel plus élevé. Il tend aussi à être corrélé à un plus grand épuisement chez ceux qui éprouvent des tracas au cours de leur vie quotidienne. Ces résultats semblent confirmer ceux obtenus dans nos études 2 et 3.

En ce qui concerne les traits de personnalité du « *Big Five* », le névrosisme est corrélé positivement avec le burnout *(*r = .39 *;* p < .001*)*. Les personnes ayant de haut scores de névrosisme se trouvent donc être plus vulnérables au burnout (*cf. étude 2*).

Dans le même ordre d'idées, nous observons une corrélation significative entre le névrosisme et le burnout (r = .38*). Il intervient également dans la régression (*cf. étude 3*) ; idem au niveau des travaux de Huebner et Mills (1998), qui ont démontré que l'introversion prédit le sentiment d'épuisement émotionnel et de réduction de l'accomplissement personnel auprès d'une population d'enseignants.

S'agissant des autres inducteurs tels que l'agréabilité, l'extraversion ou encore la conscience, le caractère agréable au temps 1 prédit l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation au temps 2 (Piedmont, 1993). Eriksson, Juthberg, Norberg et Sundin (2008) ont montré qu'il existe une corrélation négative entre la conscience et le burnout dans une population d'infirmières travaillant en maison de retraite.

Pour Van Heck (1997), les individus ayant des scores élevés d'agréabilité seraient moins enclins à ressentir du stress. L'étude de Bakker (2005) nous permet d'ouvrir le champ sur deux autres dimensions du modèle du « *Big Five* ». En effet, leur étude montre que l'extraversion et le névrosisme sont les deux facteurs de personnalité qui pourraient prédire au mieux l'apparition du burnout. De plus, pour Francis, Louden et Rutledge (2004) ainsi que Van Heck (2004), et d'après Bakker & *al*. (2005), l'extraversion serait négativement corrélée avec l'épuisement professionnel.

En nous appuyant sur les résultats obtenus à l'étude 2, les traits d'agréabilité et d'extraversion sont corrélés négativement avec le burnout, ils semblent donc quant à eux « protéger » du burnout, dans le sens où plus on est agréable et extraverti, moins on est épuisé au travail, (cf : régression significative entre agréabilité et burnout pour l'étude 3).

Dans le même ordre d'idées, nous observons une corrélation significative entre le névrosisme et le burnout (r = .38*), entre l'extraversion et le burnout (r = -.28*), entre l'agréabilité et le burnout (r = -.25*) (cf : étude 3). En revanche, nous n'observons pas de corrélation significative entre la conscience et le burnout. Notre hypothèse H4a est validée (« ***l'absence de traits tels que l'extraversion et l'agréabilité chez les cadres constituent des variables prédictrices de burnout car celles-ci sont souvent associées à la présence du soutien des collègues et de la hiérarchie*** ») et notre hypothèse H4b (« ***la présence de traits de personnalité tels que la conscience et le névrosisme chez les cadres constituent des variables prédictrices de burnout*** ») ne l'est que partiellement car la conscience n'est pas corrélée avec le burnout (r = .01ns) mais le névrosisme l'est (r =.38*).(cf : étude 3)

Bien que certaines hypothèses ne soient validées que partiellement, nous pouvons conclure que les inducteurs personnels pourraient être des facteurs prédicteurs de burnout.

Les valeurs s'inscrivent dans un processus de comparaison sociale. L'individu qui privilégie telle valeur le fait en référence à son appartenance groupale. Elles régulent donc les rapports sociaux (Moscovici & Doise, 1992). Cette variable qui fait partie des inducteurs personnels, n'a pas été considérée dans l'étude 3 de notre recherche.

L'estime de soi et le burnout

Les analyses corrélationnelles au niveau des études 1 et 2 montrent que la plus forte corrélation observée avec le burnout se trouve être celle de l'estime de soi *(r = - .53 ; p < .001),* ce qui indique clairement que plus on possède une estime de soi forte, moins on souffre du burnout ; au niveau de l'étude 3, la corrélation avec l'estime de soi est à : r = -.33*. Bien que dans notre recherche, les trois dimensions du burnout n'ont pas été évaluées, ces résultats ainsi obtenus vont dans le sens de ceux obtenus par des auteurs tels que Houkes, Janssen et Schaufeli (1999). Leurs recherches montrent une corrélation significative entre l'estime de soi et les trois dimensions du burnout. Une estime de soi négative est une des caractéristiques du profil type supposé être le plus vulnérable au stress. Notre hypothèse ici est que l'estime de soi est corrélée négativement avec un score élevé d'épuisement professionnel. Les travaux de

Gilibert et Daloz (2008) ont montré, dans une étude réalisée auprès de soignants psychiatriques, la corrélation entre une estime de soi faible, un sentiment de stress et une qualité de vie insatisfaisante ; ils ont démontré les liens entretenus entre l'épuisement émotionnel et les répercussions sur la qualité de vie dans des domaines autres que professionnels. Les débordements ne relèveraient pas uniquement du domaine professionnel mais atteindraient également les autres sphères de vie (Lourel, Gana & Wawrzyniak, 2005).

Les différentes formes de soutien en lien avec le burnout et le bien-être subjectif

Une forte corrélation a été observée entre faible soutien et épuisement émotionnel chez des médecins (Truchot, 2001), et également auprès de professionnels de services sociaux (Maslach & Jackson, 1985). Burke, Greenglass, et Konarski (1996), dans une étude menée auprès de 833 enseignants montrent que la perception du soutien des collègues conduit à une plus faible dépersonnalisation et à un plus grand accomplissement personnel. Inversement, Pierce et Molloy (1990) montrent que les enseignants avec un degré élevé de burnout perçoivent moins de soutien de la part de leur environnement scolaire. Dans l'étude 3 par exemple, le soutien entre collègues (r = -.40*), le soutien hiérarchique (r = -.39*) corrèlent avec le burnout, il ressort de ces résultats qu'une absence de soutien est un facteur prédicteur de burnout ; nos résultats corroborent ceux obtenus par les auteurs cités ci-dessus.

D'après Karasek (1979), la détérioration de la santé au travail n'est pas directement fonction de l'accroissement des exigences. Tout dépendra du degré de contrôle que l'individu exerce sur son activité, autrement dit sa latitude de décision. Si des exigences élevées sont stressantes, c'est parce qu'elles créent de l'anxiété à propos de la réalisation des tâches et à cause des conséquences d'un travail inachevé dans les délais. La question du délai est très importante. *A contrario*, un faible degré de contrôle que l'individu exerce sur son travail, une charge de travail moindre peuvent être des facteurs prédicteurs de bien-être au travail.

Une série d'analyses de régression a été réalisée entre la latitude décisionnelle et le soutien des collègues (β = .31* ; R^2 =.10), entre le soutien des collègues et le burnout (β = -.40** ; R^2

= .15), puis entre la latitude décisionnelle et le burnout (β =-.26*** ; R^2 = .06). Enfin, nous avons effectué une régression sur le burnout et simultanément sur la latitude décisionnelle (β = -.14 ns ; R^2 = .17) et le soutien des collègues (β = -.34*** ; R^2 = .17). **L'effet de médiation du soutien des collègues entre la latitude et le burnout est total.** L'effet de la latitude sur le burnout dépend totalement du soutien des collègues. **Il en va de même pour le soutien de la hiérarchie.** Nos travaux indiquent que **le soutien des collègues et le soutien de la hiérarchie influencent totalement l'effet de la latitude décisionnelle sur le burnout** (cf : étude 3). Malheureusement, nous n'avons pu tester l'effet de ces types de soutien sur la charge de travail vis-à-vis du burnout et du bien-être subjectif.
De même, le soutien des collègues influence partiellement l'effet de la latitude décisionnelle sur le bien-être subjectif (cf : étude 3).

Notons que le soutien est à considérer ici d'un point de vue quantitatif, c'est-à-dire la somme des relations, des attaches de l'individu telles que définies par Berkman et Syme (1979). Ce type de soutien est facile à mesurer de par son caractère objectif. Etre en relation avec de nombreuses personnes augmente le soutien et par conséquent le bien-être. Ainsi, percevoir que son entourage apporte appui, assistance, qu'il est disponible en cas de besoin est une autre forme du soutien. La perception du soutien est considérée ici à la fois comme étant pratique (fournir de l'assistance), émotionnel (remonter le moral) et informationnel (donner des informations utiles). Le soutien social perçu peut être défini comme « *l'impact subjectif de l'aide apportée par l'entourage d'un individu et la mesure dans laquelle celui-ci estime que ses besoins et ses attentes sont satisfaits* » (Procidano & *al*., 1983). Il s'agit d'une transaction entre l'individu et son environnement, telle qu'elle est perçue par l'intéressé.
Au niveau de l'étude 2, le soutien des collègues semble avoir un poids considérable puisqu'il est un médiateur entre la latitude décisionnelle et le burnout, mais aussi parce qu'il est capable de médiatiser l'effet d'un inducteur personnel stable tel que l'agréabilité. **Le soutien influence par conséquent non seulement les effets des aspects liés au travail mais aussi les effets des aspects liés à la personnalité sur le burnout.**

Un aspect marquant de cette thèse est d'avoir pris en compte les effets de la satisfaction des besoins à la fois comme médiateur du burnout chez les cadres. La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000, 2008) soutient que les êtres humains ont des besoins psychologiques fondamentaux et que leur satisfaction est essentielle à leur croissance, à leur intégrité, et à leur bien-être. Selon cette théorie, trois besoins psychologiques sont

identifiés, le besoin de satisfaction d'autonomie, le sentiment de compétence et le besoin d'appartenance sociale ou d'affiliation. Des études empiriques confirment que lorsque les trois besoins sont satisfaits, l'organisme atteint une certaine vitalité (Ryan & Frederick, 1997). La satisfaction de ces trois besoins est positivement liée au bien-être (Sheldon, Gable, Roscoe, & Ryan, 2000). Par conséquent, une défaillance de l'un ou l'autre de ces trois besoins de base peut amoindrir directement le bien-être.

A la suite de travaux portant sur les enseignants ou sur le personnel médical ayant montré ce rôle de la satisfaction des besoins, sa prise en compte dans cette thèse en tant que médiateur confirme nos présomptions et enrichit la littérature. La satisfaction du besoin d'autonomie des cadres se révèle être un médiateur entre la latitude décisionnelle et le burnout (cf : études 2 et 3).

S'agissant de l'étude 1, nous avons donc choisi de tester l'éventuel rôle médiateur que pourrait avoir le soutien des collègues sur le lien entre les différents types de justice et le burnout. Nous avons suivi les procédures préconisées par Baron et Kenny (1986). Concernant la médiation du soutien des collègues entre la justice informationnelle et le burnout, les résultats vont dans le sens attendu (cf : étude 1). En effet, les trois régressions entre la justice informationnelle, le soutien et le burnout se sont révélées significatives. La régression du burnout en prenant en compte simultanément la justice informationnelle et le soutien a montré un Bêta non significatif pour la justice informationnelle (β = -.17 ; ns). Par conséquent **le soutien des collègues médiatise le lien entre justice informationnelle et burnout**. Il en va de même pour **la médiation du soutien des collègues entre la justice procédurale et le burnout** (cf : étude 1). C'est dire que, dans les organisations, la conjugaison entre justice organisationnelle et soutien est indispensable pour parvenir à une bonne santé psychologique.

Tous ces résultats appuient l'idée d'une politique d'équité de traitement et d'une politique d'accès à l'information et à la communication au sein d'une organisation. En effet, pour prévenir le burnout, l'entreprise devra favoriser le soutien entre collègues afin que les perceptions de justices informationnelle et procédurale soient efficaces dans la prévention du stress et de l'épuisement.

Les effets de médiation du soutien sur les deux autres types de justice (interpersonnelle et distributive) et le burnout ne sont pas probants avec notre population pour l'étude 1.

Globalement, notre hypothèse selon laquelle le soutien des collègues médiatise le lien entre les différents types de justice et le burnout est partiellement validée. En effet, cette médiation a été observée dans le cadre de la justice informationnelle et de la justice procédurale, mais n'a pas pu être mise en évidence dans le cas de la justice distributive et de la justice

interpersonnelle. Nous avons évoqué plus haut des raisons de l'impact limité de la justice distributive chez les cadres (hauts salaires, aspect tabou). Sur le plan de la justice interpersonnelle, nous savons que cette forme de justice est en lien avec le harcèlement moral. Or on sait que les populations les plus touchées occupent plutôt des postes subalternes, ce qui pourrait expliquer le fait que notre population, de cadres soit moins touchée. Il reste que des éléments qui se surajoutent au salaire peuvent parfois être sources d'injustice telles que les primes, ce qui maintient l'idée que ces deux dernières formes de justices doivent être prises en compte par l'organisation.

La satisfaction des besoins fondamentaux et leur relation avec le bien-être subjectif et le burnout.

Dans notre étude 3, la satisfaction du besoin d'autonomie, du besoin de compétence et du besoin d'affiliation entretiennent des corrélations positives avec le bien-être (r = .38* ; r = .27*, r = .28*) et des corrélations négatives avec le burnout. (r = -.29* ; r = -.22* ; r = -.38*). Les analyses de régression sur le bien-être subjectif et le burnout intégrant la satisfaction de besoins fondamentaux révèlent que seule **l'absence de satisfaction du besoin d'affiliation est un facteur prédisposant au burnout (β = -.31*) et que seule la satisfaction du besoin d'autonomie présente un lien significatif avec le bien-être (β = .31*)**. **En d'autres termes, ne pas sentir que l'on appartient réellement à l'organisation, que l'on est important, que l'on a un rôle, prédisposerait au burnout et pouvoir agir sur son travail prédisposerait au bien-être.**

Ces résultats corroborent pour partie les recherches de Levesque, Blais et Hess (2004) pour qui les styles de supervision qui satisfont les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale, favoriseraient le développement des motivations intrinsèques. Ainsi, la qualité de vie au travail serait améliorée. Leur modèle motivationnel de l'épuisement professionnel (MMEP) postule que le développement de motivations extrinsèques dues à des besoins fondamentaux insatisfaits, aurait un impact négatif sur la qualité de vie au travail. En conséquence, l'individu serait plus vulnérable à l'épuisement professionnel : finalement, plus on serait autodéterminé, moins on souffrirait du burnout. Tout comme pour notre étude, l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) sur laquelle est basé ce modèle postulant que l'être humain a trois besoins fondamentaux, produirait un effet positif sur le bien-être en général.

Pistes de recherche futures

Nous avions évoqué précédemment la poursuite d'une programme de recherche incluant la prise en compte de l'influence des valeurs des cadres sur le burnout et principalement le conflit entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles. Kristensen, Borritz, Villadsen et Christensen (2005) ont démontré que des valeurs fortes induisent des niveaux de burnout importants. Il serait donc intéressant de repérer quelles sont les valeurs qui peuvent être sources de burnout et comment elles affectent les ressources des individus.

Par ailleurs, il serait intéressant d'analyser en quoi le conflit entre vie au travail et vie hors travail peut être source de burnout. Des auteurs ont étudié cette relation auprès de 6000 employés suisses dans divers secteurs d'activités et leurs résultats attestent bien d'un conflit entre vie au travail et vie hors travail générateur de burnout (Brauchli, Bauer & Hämmig, 2011). Ils ont démontré une association très importante entre le conflit vie au travail et vie hors travail et burnout et inversement une moindre association entre vie hors travail/vie au travail et burnout. D'après ces auteurs, un stress généralisé, de longues journées de travail, une demande forte de flexibilité, seraient des facteurs de burnout. La définition proposée par Westman, Etzion et Gortler (2004) sur les causes du conflit qui apparaitrait lorsque « *demands associated with one domain are incompatible with the demands associated with the other domain* » (p 413) mérite d'être approfondie afin de détecter la nature de telles demandes.

Dans le même ordre d'idées, Lambert, Hogan et Altheimer (2010) ont mesuré auprès d'une population de 160 gardiens de prison pour mineurs aux Etats-Unis, l'association entre le conflit travail-famille et le burnout. Leurs études montrent une relation prédominante entre la tension, le comportement et les conflits familiaux et le burnout. Plus précisément, les auteurs ont montré que la tension due à la particularité de ce métier ne pouvait être partagée en famille, que le comportement et les émotions contrôlées nécessaires au travail nuisaient à la famille et que les problèmes familiaux étaient importés sur le lieu de travail. Nous pourrons envisager de réaliser de telles études auprès d'une population de cadres Français, éventuellement auprès d'une population de cadres non européens, afin de donner une dimension interculturelle et en vue d'une généralisation des résultats.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion d'un rapport d'activité de la médecine préventive en Juin 2011, deux médecins du travail déclarent dans ce rapport : « *nous savons par notre activité clinique et de terrain que la santé d'un nombre important d'agents et de cadres est gravement mise à mal par les pratiques organisationnelles, institutionnelles, le mode de management stratégique ou de proximité, le déficit du ratio efforts/récompense et la charge de travail excessive, sans oublier la maltraitance institutionnelle (retards de complément de salaire en cas d'arrêt maladie dû à un manque de moyens humains etc…), une absence totale de transparence et d'information sur les décisions qui mettent en jeu la santé des salariés. Bref, notre déontologie et notre éthique médicale sont constamment mises à mal…* »

Efficacité, mobilité, instantanéité, performance, sont les diktats de notre société qui a accéléré les logiques gestionnaires, en s'éloignant des valeurs du travail au sein des organisations et en générant de la souffrance au quotidien. Comme l'explicitent Valléry et Leduc (2012, p 26), « *la santé au travail se nourrit du pouvoir de bien-faire pour créer du bien-être,…, par la possibilité de reconnaître et se reconnaître dans ce que l'on fait* ». Compte tenu de ces nouveaux modes de management, le souci de la santé psychologique des cadres semble nécessaire afin de prendre en compte les réalités de souffrance au quotidien et pérenniser l'activité au sein des organisations.

Les problèmes de santé (stress, épuisement professionnel etc.) ne sont plus méconnus des employeurs et des salariés qui y font face sans nécessairement détenir les moyens d'améliorer leurs conditions de travail.

Les résultats mis en évidence dans notre thèse permettent d'insister sur un ensemble de déterminants de la santé et sur les influences imbriquées de ces facteurs. Les différents facteurs qui induisent les problèmes de santé au travail et sur lesquels il faudra agir concernent la charge de travail, l'organisation du travail et les pressions liées au temps, à la multiplicité des tâches et, en particulier, le manque de soutien et de *feed-back* positifs. Il est important aussi d'insister sur la place de la satisfaction des besoins. Chaque besoin fondamental doit pouvoir être satisfait sous peine de déséquilibre de la personne et d'atteinte à sa vitalité et à son existence. Il est important de comprendre que la logique n'est plus pyramidale comme le défendait Maslow (1943) mais qu'une atteinte à un niveau supra-ordonné (estime, reconnaissance,…) dans les contextes organisationnels néolibéraux

déséquilibre fondamentalement la personne qui vit par et pour son organisation. Nous avons montré également l'importance de développer une justice organisationnelle forte notamment en termes de procédures et d'informations.
Ces éléments organisationnels et psychosociaux constituent autant de pistes d'actions pour les organisations et les partenaires et les professionnels de la santé, dont les médecins, psychologues, ergonomes… Des plans de prévention des risques psychosociaux s'appuyant sur la législation peuvent donc être mis en place, tout en impliquant l'ensemble des partenaires œuvrant pour le développement d'une bonne santé psychologique dans les organisations.

Pour une efficacité de ces plans, nous nous permettons de faire un certain nombre de préconisations.

Tout d'abord, il nous faut reconstruire le collectif de travail, retrouver la proximité du management, retrouver le sens du travail, accompagner les individus dans le changement, repenser nos modes d'organisation et de vie sociale, afin d'accorder la place que requiert la santé psychologique au travail.
Afin d'atténuer le stress et d'éviter l'épuisement, veillons à apporter aux individus l'équilibre efforts/récompenses, l'indispensable reconnaissance au travail qui s'appuie sur des valeurs de respect et d'appréciation, tant à propos de l'investissement personnel et des résultats qu'à propos des compétences ou du droit à la parole et à l'influence sur les décisions : la sincérité et la vérité des propos impliquent également la confiance, c'est-à-dire la cohérence entre les paroles et les actes des dirigeants et de la hiérarchie. Tels sont les principes de justice organisationnelle, déterminants de la santé psychologique au travail.

Afin d'instaurer le précieux « collectif » de travail et le sentiment d'affiliation, les organisations doivent permettre aux individus d'échanger dans des espaces de travail appropriés, tel est le rôle du soutien de la hiérarchie et des collègues, vecteur de bien-être au travail, permettant de supporter la charge, d'atténuer les tensions et la compétition et médiateur entre la justice informationnelle et procédurale et le burnout. Les actions et les propositions doivent être exprimées clairement ; la question de la sincérité et de la vérité des propos est facteur de bien-être au travail. Elle implique la reconnaissance des acteurs au sein du système, elle reconnaît leur contribution à la réalisation des objectifs ainsi que leur identité

d’individus, elle satisfait leurs besoins fondamentaux d’autonomie, de compétence et d’affiliation.

Le rapport au travail doit aussi reposer sur une construction identitaire structurante. C’est ainsi que les organisations devront « protéger » les individus à faible estime d’eux-mêmes qui, pour éviter le vide et sauver un idéal, seront susceptibles de dénier leurs limites,…, jusqu’à épuisement peut-être. Cette recherche constante de confirmation sociale devient pathogène lorsqu’elle est utilisée jusqu’à son paroxysme pour servir l’organisation et asservir les individus jusqu’à l’épuisement.

Dans les contextes actuels de précarisation de l’emploi et de réorganisation, afin de préserver la santé au travail et par là même notre performance économique, l’équité dans les décisions de management et le partage des résultats, constitue l’un des fondamentaux de la reconnaissance au travail. Construisons nos relations sur la communication, la justice, le soutien et la satisfaction de nos besoins fondamentaux et reconsidérons le facteur humain comme indispensable à l’efficacité au travail.

Le culte de la croissance économique a conduit nos cadres à la quête d’un toujours plus qui les a épuisés et les a rendus vulnérables. Le capitalisme qui leur promettait accomplissement, réalisation de soi et bonheur personnel, les a déçus.

Le 21e siècle nous offre des opportunités pour promouvoir la santé au travail, sachons les reconnaître pour diminuer la souffrance et l’épuisement au quotidien des hommes et des femmes au cœur de nos organisations et préserver notre bien-être.

BIBLIOGRAPHIE

Aldwin, C. (1994). *Stress, coping and development*: an integrative approach. New York: Guilford.

Allouch, J. (1995). *Erotique du deuil au temps de la mort sèche*. Paris: E.P.E.L

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and social Psychology, 67,* 422-436.

Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, (pp 267-299), New York: Academic Press.

Allport, G. W., & Vernon, P. E. (1931). *Study of values: A scale for measuring the dominant interests in personality.* Boston: Houghton Mifflin.

Allport, G. W., & Vernon, P. E. (1932). *Studies in expressive movement.* New York : Macmillan.

André, C. (1998). *Vivre heureux, la psychologie du bonheur*. Paris: Odile Jacob.

Andrews, F.M., Withey, S.B. (1976). *Social Indicators of Well-Being.* New York : Plenum Press.

Andrews, T. G. (1952). *Activité et affectivité, aptitudes, personnalité, psychologie clinique*. Paris: Presses Universitaires de France.

Archer, J. (1999). Assessment of the reliability of the conflict tactics scales: a meta analytic review. *Journal of Interpersonal Violence, 14,* 1263-1289.

Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*. Paris : Flammarion.

Aubert, N. & De Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence.* Paris : Editions du Seuil.

Aubert N., Gruère J. P., Jabes J., Laroche H., & Michel S. (1991). *Management, les aspects humains et organisationnels*. Paris : Presses Universitaires de France.

Bacqué, M.F. (2002). L'anthropologie médicale au carrefour des représentations individuelles et collectives de la maladie et de la santé. In Zittoun, R. et Dupont. B.M., (Eds.) *Penser la médecine* (pp. 223-238). Essai philosophique. Paris: Ellipses.

Baker, B. (1985). The study of stress at work. *Annual Review of Public Health, 6*, 367-381.

Bakker, A. (2007). Resilience buffers the impact of high emotional demands on exhaustion, and facilitates engagement. Unpublished manuscript, Erasmus University Rotterdam.

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., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10,* 170-180.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Werbeke, W. (2004). Using the jobs-demands resources models to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43,* 1, 83-104.

Bakker, A.B. Wilmar B. Schaufeli, W.B. Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22,* 3, 187-200.

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: the Exercise of Control. (pp. 422-425). New York: Freeman.

Barrerara, M. (1986). Distinctions Between Social Support Concepts, Measures, and Models, *American Journal of Community Psychology, 14,* 4, 413-445.

Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117,* 497-529.

Bednar, Richard L., Wells, M. Gawain, Peterson, & Scott R. (1989). Self-esteem: paradoxes and innovations in clinical theory and practice. *American Psychological Association, 11,* 304.

Bégoin, J. (1994). Le problème du deuil et le métabolisme de la souffrance psychique, In Amar, N., Couvreur, C., Hanus, M., eds., Le deuil, *Monographies de la Revue française de psychanalyse*, (pp 33-51). Paris : Presses universitaires de France.

Berkman L.F. & Syme, S.L. (1979). Social networks, host resistance and mortality: a nine-year followup study of Alameda County residents, *American Journal of Epidemiol, 109*, 186-204.

Bierhoff, H., W., Cohen, R.L., & Greenberg, J. (1986). *Justice in social relations*. New York: Plenum.

Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118). Stanford CA: Stanford University Press.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations, 1*, 43-55.

Bies, R.J., & Tripp, T.M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R.M. Kramer and T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 246-260). Newbury Park: Sage Publications.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2002). Hot flashes and open wounds: Injustice and the tyranny of its emotions. In S. W.Gilliland, D. D.Steiner, & D. P.Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 203–221). Greenwich, CT: Information Age.

Block, J.H., & Block, J. (1980) The role of ego-control and ego-resiliency in the organization of behavior. In W.A. Collins (Ed) *Minnesota symposia on child psychology*, *13,* (pp 39-101). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Bobocel, D. R., & Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, (pp 469-498). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Boudon, R. (1995). *Le juste et le vrai*. Paris: Fayard.

Boudoukha, A-H. (2009). *Burn-out et stress post-traumatique.* Paris : Dunod.

Boudrias, J.S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: the role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management, 18* (4), 372-395.

Branden N. (2003). L'estime de soi : une force positive : un regard sur notre ressource psychologique la plus importante. Montréal, Canada *: Sciences et culture*.

Brauchli, R., Bauer, G. F., & Hämmig, O. (2011). Relationship between time-based work-life conflict and burnout: A cross-sectional study among employees in four large Swiss enterprises. *Swiss Journal of Psychology*, *70*(3), 165–174.

Brief, A.P., Butcher, A.H., George, J.M. & Link, K.E. (1993). Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being: The case of health. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*(4), 646-653.

Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*, Paris : Dunod

Bruchon- Schweitzer, M. & Quintard, B. (2001). *Personnalités et maladies: stress, coping et ajustement.* Paris : Dunod.

Brunet, L., Savoie, A. & Boudrias, J.S. (2009). La santé psychologique au travail : au-delà de la notion de stress. *Revue Indirect*, *16,* 65-75.

Burke, R. J., & Richardson, A. M. (1993). Psychological burnout in organizations. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, (pp 263-298).

Buunk, B. P. (1990). Affiliation and helping interaction within organizations: A critical analysis of the role social support with regard to occupational stress. In W.; Stroebe & M. Hewstone (Eds), *European Review of Social Psychology, 1*, (pp 293-322). Chichester : Wiley.

Buunk, B. P., Collins, R. L., Taylor, S., VanYperen, N. W. & Dakof, G. A. (1990).The affective consequences of social comparison: Either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 238-249.

Burke, R. J., Greenglass, E. R. & Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxietv, Stress, and Coping, 9*, 261 -275.

Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications, and programming.* Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cahn, E. (1949). *The sense of injustice*. New York: New York University Press.

DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.

DeCharms, R. (1976). *Enhancing motivation: Change in the classroom*. New York: Irvington.

Canli, T., Zhao, Z., Desmond, J.E., Kang, E., Gross, J. & Gabrieli, J.D.E. (2001), An fMRI Study of Personality Influences on Brain Reactivity to Emotional Stimuli, *Behavioral Neuroscience, 115* (1), 33-42.

Campbell, A., Converse, P.E. & Rodgers, W.L. (1976). *The quality of American life*. New-York: Russel sage Foundation.

Caplan R.D, Cobbs , S., French , J.R.P., Van Harrison, Jr R. & Pinneau, S.R. (1975). *Job Demands and Worker Health*. DHHS (NIOSH) Publication no.75-160. Washington, DC: U.S Government Printing Office.

Carfantan, S. (2006). *La primauté des valeurs*, sur le site http: // sergecar.club.fr/devoir5.htm.

Château, J. (1985). *L'Humanisation. Ou les premiers pas des valeurs humaines.* Bruxelles: Mardaga.

Cherniss, C. (1980a). *Staff burnout: job stress in the human services*. Beverly Hills, CA: Sage.

Cherniss, C. (1980b). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.

Clark, L. A., &Watson, D. (l991). Tripartite model of anxiety and depression: Psychometric evidence and taxonomic implications. *Journal of Abnormal Psychology, 100*, 316–336.

Clot, Y. (2010). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Presses Universitaires de France.

Cobb, S. (1976). Social support as a moderator to life stress. *Psychosomatic Medecine, 38*, 300-314.

Cohen S. (1992), Stress, social support and disorder, In, *The Meaning and Measurement of Social Support*, Veiel H.O.F., Baumann U., (pp 109-124). New York: Hemisphere.

Cohen S., Mermelstein R., Karmarck T., & Hoberman H.M. (1985), Measuring the functional components of social support, In I.G Sarason., B.R Sarason., (Eds) *Social Support: Theory, Research and Application*,.(pp. 73–94). Boston: Nijhoff.

Cohen S., & Syme S.L. (1985), Issues in the study and application of social support, In, *Social Support and Health*, Cohen S., Syme S.L., (pp. 3-22), Orlando, Florida, Academic Press

Cohen S. & Wills T.A. (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis, *Psychological Bulletin, 98*, 310-357.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386–400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86,* 425–445.

Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 113–152). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences, 29,* 265–281.

Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem.* San Francisco: W. H. Freeman.

Coopersmith, S. (1986). *Self-Esteem Inventories*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Costa, P. T., McCrae, R.R., & Norris, A.H. (1981). Personal adjustment to aging: longitudinal prediction from neuroticism and extraversion. *Journal of Gerontology, 36,* 78-85.

Costa, P. T., McCrae, R.R., & Zonderman, A.B. (1987). Environmental and dispositional influences on well-being: longitudinal follow-up of an American national sample. *British Journal of Psychology, 78,* 299-306.

Courpasson D. (2000). *L'action contrainte : organisations libérales et domination*. Paris : Presses Universitaires de France.

Cox, T. (1985). The nature and management of stress. *Ergonomics, 28,* 1155-1163.

Cropazano, R. (2001). *Justice in Workplace*. Mahwah, N.J. Lawrence Erlbaum Associates.

Crozier, A & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective,* Paris : Seuil.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86,* 278-321.

Cowen, E.L. (1994). The enhancement of psychological wellness: challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology, 22* (2), 149-179.

Cummins, R.C. (1988). Perceptions of social support, receipt of supportive behaviors and locus of control as moderators of the effect of chronic stress, *American Journal of Community Psychology. 16*(5), 685-700.

Daniels, K. & Guppy, A. (1994). Occupational stress, social support, job control and psychological well-being. *Human Relations, 47,* 1523-1544.

Davidson, R. J. (1998). Affective style and affective disorders: Perspectives from affective neuroscience. *Cognition and Emotion, 12,* 307–320.

Dbaibo, D., Harb,C. & Van Meurs, N.(2010). Values and justice as predictors of perceived stress in Lebanese organizational settings. *Applied Psychology: An International Review, 59*(4), 701-720.

Deary, I. J., Blenkin, H., Agius, R. M., Endler, N., Zealley, H., & Wood, R. (1996). Models of job-related stress and personal achievement among consultant doctors. *British Journal of Psychology, 87,* 3–29.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination. In human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). New York: Plenum.

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 Gaulejac, V. (1996). *Les sources de la honte***.** Paris : Desclée de Brouwer.

De Gaulejac, V. (2006). La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire. *Empan, 61* (1), 30-35.

De Gaulejac, V. (2011) *Travail - Les raisons de la colère***.** Paris : Seuil

De Gaulejac, V., & Taboada Léonetti, I., (dir.) (1994). *La lutte des places*. Paris : Desclée de Brouwer.

De Jonge, F.H., Bokkers, E.A.M., Schouten, W.G.P. & Helmond, F.A. (1996).Rearing piglets in a barren environment: developmental aspects of social stress in pigs. *Physiological Behavior, 60*, 389-396.

De Jonge, J. & Kompier, M.A.J. (1997). A critical examination on the demand control support mode from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management, 4*, 235-258.

De Rijk, A.E., Le Blanc, P.M. & Schaufeli, W.B (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 1-18.

Dejours, C. (1988). *La psychodynamique du travail*. Paris : Broché.

Dejours, C. (1999). *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice*. Paris : Le Seuil

Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Paris : Bayard Centurion.

Dejours, C. (2007). *Conjurer la violence, travail, violence et santé.* Paris : Payot.

Dejours, C. (sous la dir. de) (2007). *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*. Paris : Payot Rivages.

Dejours, C. & Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Prévenir, 20*, 127-149.

Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. & Mignonac, K. (2005). *Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle.* Bruxelles : De BoecK.

Demerouti, E., Bakker, A.B., & Bulters, A. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interface and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 131-149.

Desrumaux, P. (2011). *Le harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Desrumaux. P., Lapointe, D, Ntsame Sima, M, Boudrias, J-S., Savoie, A., & Brunet, L. (asrc). Quels effets des demandes/ressources, du climat, de l'optimisme, et de la satisfaction des besoins en tant que médiateur du bien-être et de la détresse au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology.*

Desrumaux, P., Ntsame Sima, M.N., & Leroy, N. (2012). Harcèlement moral au travail et pro/antisocialité du salarié victime : quels effets sur les jugements, les émotions et les intentions d'aide des témoins. *Psychologie du Travail et des Organisations, 18*(3), 251-276.

Deutsch, M. (1975). Equity, egality, need: What determines wich value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues, 31*, 137-149.

Deutsch, M. (1985). *Distributive justice, a social psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542-575.

Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being. Progress and Opportunities. *Social Indicators Research, 31*, 103-157.

Diener, E. (1996).Traits can be powerful, but are not enough : lessons from subjective well-being. *Journal of Research in Personality*, *30*, 389-399.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*, 71-75.

Diener, E., Fujita, F. & Smith, H. (1995). The personality structure of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*, 130-141.

Diener, E. & Larsen, R.J. (1984). Temporal stability and cross-situational consistency of affective, behavioral and cognitive responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, *47*, 871-883.

Diener, E., Lucas, R.E. & Oishi, S. (2002). Subjective well-being : The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology* (pp 463-73). New-York : Oxford University Press.

Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being three decades of progress, *Psychological Bulletin*, *125*, 276-302.

Dujarier, M.A. (2006**)**. *L'Idéal au travail*, Paris : Presses Universitaires de France.

Durkheim, E. (1897). *Le suicide. Étude de sociologie* : livre I, Paris : Presses Universitaires de France.

Edwards, J.R. (1988). Stress, coping, and worker well-being in computer-aided manufacturing : A field investigation of a CNC machine shop. In W.Karwowski, H.R. Parsaei & M.R.Wilhelm (Eds). *Ergonomics of Hybrid Automated Systems, 1,* (pp.101-108). New-York: Elsevier.

Ehrenberg, A. (1998). *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris: Odile Jacob.

Eid, M. & Diener, E. (2004). Global judgement of subjective well-being : Situational variability and long-term stability. *Social indicators Research*, *65*(3), 245-277.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71,* 500–507.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association Books.

El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J-P. (2006). *Comportement organisationnel* : volume 2. Louvain-la-Neuve: De Boeck.

El Akremi, Guerrero & Neveu (2006). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences : In El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J. P.(Eds.), *Comportement Organisationnel (vol. 2)*, (pp.47- 90). Editions De Boeck.

Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-Avoidance Motivation in Personality: Approach and Avoidance Temperaments and Goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 804-818.

Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.

Enzmann, D., Schaufeli, W.B., Janssen, P. & Rozeman. (1998). A. Dimensionality and validity of the burnout measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 331-351

Escribà–Agüir, V., Pérez-Hoyos, S. (2007). Psychological weel-being and psychosocial work environment characteristics among emergency medical and nursing staff. *Stress and Health, 23*, 153-160.

Fayol, H. (1979). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.

Fédida, P. (1999). *Les états limites*, PUF, Petite bibliothèque de psychanalyse.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Folkman, S. (1984a). Coping and adaptation. In W.D. Gentry (Ed): *Handbook of behavior medicine,* (pp.282-325). New York: Guilford.

Folkman, S. (1984b). *Stress, appraisal and coping*, New York: Springer.

Folkman, S. (1984c). Personal control and stress and coping processes: a theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 46,* 839-852.

Folkman, S., & Lazarus, R.S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior, 21,* 219-239.

Folkman, S., & Lazarus, R.S. (1988). The relationship between coping and emotion: Implications for theory and research. *Social Science Medicine, 26(3),* 309-317.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Freudenberger, H. J. (1974). Burn-out. *Journal of Social Issues. 30*(1), 159-165.

Gardner, D. G, & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management, 23*, 48–70.

Gaziel, H. (1989). Determinants of perceived deficiency of autonomy among elemental school administrators. *Social behavior and Personality, 17*, 57-65.

Gentry W.D., & Kobasa S. (1984). Social and psychological ressources mediating stressillness relationships in humans. In W.D. Gentry (Ed.), *Handbook of behavioral medicine* (pp. 87-113). New York : Guilford

Gilibert. D. & L. Daloz. (2008). Perturbations associées à l'épuisement professionnel et attributions causales du stress chez des soignants en services de psychiatrie. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 58,* 263–274.

Goddard, R., Patton, W. & Creed, P. (2004) The importance and place of neuroticism in predicting burnout in employment service case managers, *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 282–296.

Gold, Y. (1985). The relationship of six personality and life history variables to standing on three dimentions of the Maslach Burnout Inventory in sample of elementary and junior high schoo1 teachers. *Educational and Psychological Measurement, 45*, 377-387.

Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology, 2*, (pp. 141-165). Beverly Hills, CA: Sage.

Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 165–174.

Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales.* Paris: Dalloz.

Gray, J. A. (1990). Brain Systems That Mediate Both Emotion and Cognition. *Cognition and Emotion, 4*, 269–288.

Green, T., F. (1999). Voices : the Educational Formation of Conscience. *Studies in Philosophy and Education, 22,* 6.

Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology, 72,* 55-61.

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of thefts reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54,* 81-103.

Greenberg. J. (1994a). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology, 79*, 288-297.

Greenberg, J. (1994b). *Restitution and retaliation as motives for inequity-induced*. Unpublished manuscript, the Ohio State University.

Greenberg, J. (1994c). *Interpersonal determinant of time theft in the work place*. Unpublished manuscript, the Ohio State University.

Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Konarski, R. (1997). The impact of social support on the development of burnout in teachers: Examination of a model. *Work and stress, 11,* 267-278.

Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice: fundamental questions about fairness in the workplace*. Mahwah, N.J. Lawrence Erlbaum Associates.

Greenberg, J., & Lind, E.A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C.L. Cooper & E.A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory to Practice.* Oxford : Blackwell.

Greenglass, E.R., Ronald, J. & Moore, K. A. (2003) Reactions to increased workload: effects on professional efficacy of nurses, *Applied psychology: An International Review, 52*, 4, 580-597, Blackwell Publishing, Oxford, England.

Halbesleben, J.R.B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1134-1145.

Hanus, M. (1994). Le travail de deuil. In *Le Deuil*, Amar, N., Couvreur, C. & Hanus, M. (Eds). (pp.13-32). Paris: Presses Universitaires de France.

Headey, B., & Wearing, A. (1989). Personality life events, and subjective well-being; toward a dynamic equilibrium model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, (7) 31-39.

Helkama, K. (1999). Recherches récentes sur les valeurs. In Beauvois, J.-L., Dubois, N. et Doise, W. (dir.), *La construction sociale de la personne* (pp. 61-73). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Hellemans, C. (2004). Stress, anxiété et processus d'ajustement face à un examen de statistiques à venir. Etude comparative chez des étudiants de première et de deuxième année d'université. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle, 33*(1), 141-170.

Heller, D., Judge; T.A. & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction *Journal of Organizational Behavior*.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* Cleveland, OH: World Publishing Company

Hirigoyen, M. F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte et Syros.

Hobfoll, S.E. (1988). *The ecology of stress*. Washington, DC: Hemisphere.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524.

Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress.* New-York: Plenum Press.

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* (3), 337-421.

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*(3), 337-421.

Hobfoll, S.E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), (pp. 115-129). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*,Washington, DC: Taylor & Francis.

Hobfoll, S.E., & Leiberman, Y. (1987). Personality and social resources in immediate and continued stress resistance among women. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 18-26.

Hobfoll, S.E., & Lerman, M. (1988). Personal relationships, personal attributes, and stress resistance: Mothers' reactions to their child's illness. *American Journal of Community Psychology*, *16*, 565-589.

Hobfoll, S.E., & Lilly, R.S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology, 21*, 128-148.

Hobfoll, S.E., London, P., & Orr, E. (1988). Mastery, intimacy, and stress resistance during war. *Journal of Community Psychology, 16*, 317-331.

Homans, G. G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt Brace: New York.

Horowitz, M.J. (1996). *Stress Response Syndromes: PTSD, Grief, and Adjustment Disorders*. Northvale, NJ: Jason Aronson.

House, J.S. (1981). *Work, Stress and Social Support*, Reading, MA, Addison-Wesley

House, J.S., Landis, K.R., & Umberson, D. (1988). Social Relationships and Health. *Science 241*, 540-45.

Huebner, S. E., & Mills, L. B. (1994). Burnout in school psychology: The contribution of personality characteristics and role expectations. *Special Services in the Schools, 8*(2), 53-67.

Ito, T.A. & Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior, 63* (3), 490-509.

Iverson, R.D., Olekains, M., & Erwin, P.J. (1998). Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and its Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 52*, 1.-23.

James, W. (1892). *Psychology : the briefer course*. New York : Holt (trad. fr., Precis de psychologie. Paris : Alcan, 1909 ; repr., Paris : Les Empécheurs de Penser en Rond, Seuil, 2003, 438 p).

Jansen, N.W.H., Kant, I.K., Kristensen, T.S., & Nijhuis, F.J.N. (2003). Antecedents and consequences of work-family conflict: A prospective cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 45*(5), 479-491.

Janssen, P. M., Schaufeli, W. B. & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work and Stress, 13*, 74- 86.

Jodelet, D. dir. 1989. *Les représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.

Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health, 78*, 1336-1342.

Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits –self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*, 80-92.

Judge, T.A., Erez, A., & Bono, J.E. (1998).The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance, 11*, 167-187.

Judge, T.A., Erez, A., Bono, J., E. & Thoresen, C.J. (2002). Are measures of Self-Esteem, Neuroticism, Locus of Control, and Generalized Self-Efficacy Indicators of a Common Core Construct ? *Journal of Personality and Social Psychology, 83 (3),* 693-710.

Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530-541.

Judge, T.A., & Larsen, R. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: a review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human decision Processes*. Special Issue: Affect at work : Collaboration of basic and organizational research, *86(1)*, 67-98.

Judge, T.A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied psychology, 78(6)*, 939-948.

Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. & Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction : the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 17-34.

Juthberg C., Eriksson S., Norberg A. & Sundin K. (2008). Stress of conscience and perceptions of conscience in relation to burnout among care-providers in older people. *Journal of Clinical Nursing, 17*(14), 1897-906.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the reconstruction of Working Life*, New York : Basic Books.

Kessler, R.C., & Magee W.J. (1994). Childhood family violence and adult recurrent depression. *Journal of Health Social Behavior, 35*, 13-27.

Keyes, C.L.M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? : Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 73* (3), 539-548.

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., Shmotkin, D. & Ryff, C.D. (2002). Optimizing Well-Being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology, 82,* 1007-1022.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish Managers: the role of perceived organizational support, *Journal of Occupational Health Psychology, 13* (2), 114-127.

Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling.* New York: The Guilford Press.

Knafo, A., & Schwartz, S. H. (in press). Accounting for parent–child value congruence: Theoretical considerations and empirical evidence. In U. Schönpflug (Ed.), *Perspectives on Cultural Transmission*, Oxford : University Press.

Knafo, A., & Schwartz, S. H. (2003a). Parenting and accuracy of perception of parental values by adolescents. *Child Development, 73,* 595–611.

Knafo, A., & Schwartz, S. H. (2003b). Culture-appropriate parenting and value transmission in families of Israeli-born and Soviet-born adolescents in Israel. In T. Horowitz, S. Hoffman, & B. Kotik-Friedgut (Eds.), *From Pacesetters to Dropouts: Post-Soviet Youth in Comparative Perspective* (pp. 69–88). Lanham, MD: University Press of America

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen burnout inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress, 19*, 192–207.

Laguardia, J. G., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l'autodétermination et applications. *Revue Québécoise de Psychologie, 21*(2), 281–304.

Laguardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*, 367-384.

Lambert, E., Hogan, N., Jiang, S., Elechi, O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J., & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice, 38*, 7–16.

Landsbergis, P.A. (1988). Occupational stress faced by health care workers: a test of the job demand-control model. *Journal of Organizational Behavior*, *9*, 217-239.

Laplanche J. & Pontalis J.-B. (1967). *Vocabulaire de la Psychanalyse*, Paris: Presses Universitaires de France.

Larocque, B., Brisson, C. & Blanchette, C. (1998). Cohérence interne, validité factorielle et validité discriminante de la traduction française des échelles de demande psychologique et de latitude décisionnelle du « Job Content Questionnaire » de Karasek. *Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique*, *46*, 5, 371-381.

Lazarus, R.S. (1975). *The self-regulation of emotion*. New York : Raven Press.

Lazarus, R.S. (1995). Psychological stress in the work place. In R. Crandall & P.L. Perrewé (Eds), *Occupational Stress: A Handbook*, 3-14, Washington: Taylor & Francis Publishing.

Lazarus, R.S. (1999). *Stress and emotion. A new synthesis.* New York: Springer.

Lazarus, R.L., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.

Lazarus, R.S., & Launier, R. (1978). Stress related transactions between person and environment. In L.A. Pervin & M. Lewis (Eds.), *Perspectives in Interactional Psychology*. (pp.287-327).New York: Plenum.

Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, *81*(2), 123-133.

Lègeron, P. (2003). *Le stress au travail*, Paris : Odile Jacob.

Le Goff, J.P. (2003). *La barbarie douce*, Paris : La Découverte,

Lemoine, C. (2003).*Psychologie dans le travail et les organisations*. Paris : Dunod.

Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail*. Paris: Presses Universitaires de France.

Leroy, N., Desrumaux, P. & Masclet, G. (2010, juillet). Origines et conséquences de la souffrance au travail et de l'épuisement professionnel au mitan de la vie ; réponses possibles des organisations en termes de gestion du stress et réponses managériales, *16ème congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, AIPTLF*, Lille.

Leroy, N., Machado, T., Desrumaux, P., & Valléry, G. (2012 sous presse). *De l'injustice organisationnelle à l'épuisement professionnel : les effets médiateurs du soutien social et compensateurs de l'estime de soi*. Chapitre. Paris: L'harmattan.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology , 9,* (pp. 91–131). New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum.

Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris : Edition du Seuil.

Liljegren, M. & Ekberg, K. (2009). *The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout*, Turn on hit highlighting for speaking browsers. Hide highlighting Show duplicate items from other databases.

Lind, A., Greenberg, J., Scott, K., & Welchans, T. (2000). The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful termination claims. *Administrative Science Quarterly, 45*, 557-588.

Linhart, D. 2002. *Perte d'emploi, perte de soi*. Paris: Editions Erès.

Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *OB and Human Performance*, *4*, 309-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette M.D. (éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349).Chicago, Rand McNally,

Lourel, M. (2006). Rapports au travail, contrôle et santé dans les centres de gestion de la relation-client, *Psychologie du Travail et des Organisations, 12*, pp.39-51.

Lourel, M., Gana, K., Prud'homme, V., & Cercle, A. (2004). Le burn-out chez le personnel des maisons d'arrêt : Test du modèle « demande-contrôle » de Karasek. *Encéphale*, *30*, 6, 557-563.

Lourel, M., Gana, K., & Wawrzyniak, S. (2005). L'interface "vie privée-vie au travail" : adaptation et validation française de l'échelle SWING (survey work-home interaction-Nijmegen). *Psychologie du Travail et des Organisations, 11*, pp.227-239.

Lourel M., Guéguen N., & Mouda F. (2007). L'évaluation du burnout de Pines : Adaptation et validation en version française de l'instrument "Burnout Measure Short version" (BMS-10), *Pratiques Psychologiques, 13*(3), 353-364.

Mac Allister, D.J. & Bigley, G. A. (2002). Work context and the definition of self, how organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal, 45*, 894-904.

McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1991). Adding *Liebe und Arbeit* .The full five factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17* (2), 227-232.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1999). A five-factor theory of personality. Dans L. A. Pervin et O. P. John (Éds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (2), (pp. 139-153). New York : Guilford.

McGregor, D. (1976). *La dimension humaine de l'entreprise*, Coll. « Hommes et Organisations», Paris : Editions Bordas.

Masclet, G. (2000). *La Dimension Psychologique du Management*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion.

Masclet, G. (2005). Manager humainement Pourquoi et comment. In *L'Approche Psychologique du Travail : Ses Apports Dans Les Champs de l'Orientation, de la Formation et des Ressources Humaines*, Actes du colloque international Afpa/Inoip

Maslach, C. (1976). Burnout. *Human Behavior*.*5*, 16-22.

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, *2*, 99-113.

Maslach, C, Jackson, S. E. (1982). Burnout in health professions: a social psychological analysis in Sanders, G., Suis, J., (eds)., *Social Psychology of Health and Illness*, (pp.227-251). Erlbaum, Hillsdale,

Maslach C. (1993). Burnout, a multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C, Maslach & T Marek (eds). *Professional Burnout : recent developments in theory and research* (pp. 19-32). Washington, DC: Taylor & Francis.

Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *Maslach burnout inventory manual*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press.

Maslach, C. & Pines, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management, 12*, 78–87.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50*, 370-396.

Melman, C. (2002). *L'homme sans gravité*. Paris : Denöel.

Mikhail, A. (1981). Stress: A Psychophysiological Conception. *Journal of Human Stress*. *Behavioral Medicine, 7*, 2.

Mills, L. B. & Huebner, E. S. (1998). A prospective study of personality characteristics, occupational stressors, and burnout among school psychology practitioners. *Journal of School Psychology, 36*, 103–120.

Miossec, Y. & Clot, Y. (2011) Le métier comme instrument de protection contre les risques psycho-sociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité. *Revue le Travail Humain*, 341-363.

Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management, 12*(2), 99-116.

Moore, J. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences, *Academy of Management Review, 25,* 335-349.

Morin, E. (2006). Donner un sens au travail. *Cahier de Recherche 1*-11, École des HÉC, Montréal.

Moscovici, S., Doise, W. (1992). *Dissensions et Consensus,* Paris : Presses Universitaires de France

Mutkins, E., Brown, R., & Thorsteinsson, E. (2011). Stress, depression, workplace and social supports and burnout in intellectual disability support staff. *Journal Of Intellectual Disability Research: JIDR, 55*(5), 500-510.

Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, *6*(1), 10-19.

Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.F., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue Epidémiologie et Santé Publique*, *48*, 419-437.

Olsson, U.H., Foss, T., Troye, S.V. & Howell, R.D. (2000). The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and non normality. *Structural Equation Modeling, 7*, 557-595.

Parkes, C.M. (1993). Bereavement as a psychological transitions: *Processes of adaptation to change. Handbook of Bereavement: Theory, Research, and Intervention.* M.S. Stroebe, W. Stroebe and R.O. Hansson, (pp.91-101), Cambridge: Cambridge University Press,

Parkes C.M. (1996). *Bereavement: Studies of Grief in Adult Life*. England: Penguin Books.

Parkes, C.M. (2001). A historical overview of the scientific study of bereavement. *Handbook of Bereavement Research: Consequences, Coping, and Care.* M.S. Stroebe, R.O. Hansson, W. Stroebe and H. Schut, (pp.25-45), Washington, DC, American Psychological Association.

Parkes, C.M. (2006). *Love and loss: The roots of grief and its complications*. New-York: Routledge.

Parkes, K.R. (1991).Locus of control as moderator: an explanation for additive versus interactive findings in the demand discretion model of work stress ? *British journal of psychology, 82*, 291-312.

Pavot, W., Diener, E., Colvin, C.R. & Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction with Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of Personality Assessment, 57*, 149-161.

Payne, R. L. & Fletcher, B. (1983). Job demands, supports, and constraints as predictors of psychological strain among school teachers, *Journal of Vocational Behavior, 22*, 136–147.

Peters, S., & Mesters, P. (2007). *Vaincre l'épuisement professionnel, toutes les clés pour comprendre le burnout.* Paris. Robert Laffont.

Piedmont, R. L. (1993). A longitudinal analysis of burnout in the health care setting: The role of personal dispositions. *Journal of Personality Assessment, 61*, 457–473.

Pierce, C. M. B. & G. N. Molloy (1990). Psychological and biographical differences between secondary school teachers experiencing high and low levels of burnout, *British Journal of Educational Psychology, 60*, 37-51.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1993). The moderating effects of organization-based self-esteem on role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal, 36*, 271-288.

Pierce, G.R., Sarason, I.G., & Sarason, B.R., (1996). Coping and Social Support. In *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*, Zeider, M., Endler N.S., (pp. 434-451), New York.

Pines, A.M. (1993). Burnout: An existential perspective. In W. Schaufeli, C. Maslach & T.Marek (Eds), *Professional Burnout*, (pp.33-52). Washington, DC: Taylor & Francis.

Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.

Pines, A. & Kafry, D. (1982). Coping with burnout. In J.W. Jones (ed.) *The burnout syndrome. Current Research, Theory, Interventions*, (pp.139-150), Park Ridge, IL: London House,

Pohl, S. (2000). La place de la gestion de compétences dans la gestion des ressources humaines. Poster session presented at *La place de la gestion de compétences dans la gestion des ressources humaines* (2000: Liège, Belgium).

Procidano M.E., & Heller K. (1983). Measures of perceived social support from friends and from family: three validation studies, *American Journal of Community Psychology*, *11*, 1–24.

Rafferty, A.M., Ball, J. & Aiken, L.H. (2001). Are teamwork and professional autonomy compatible, and do they result in improved hospital care? *Quality in Health Care, 10* (2), 32-37.

Reis, H. T. (1994). Domains of experience: Investigating relationship processes from three perspectives. In R. Erber & R. Gilmour (Éds), *Theoretical frameworks for personal relationships* (pp. 87-110). Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Rivolier J. (1992). *Facteurs humains et situations extrêmes*. Paris : Masson.

Rocas S., Sagiv, L., Schwartz, S.H., & Knafo, A. (2002). "The big five personality factors and personal values". *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*, 6, 789-801.

Rohan, M. J., & Zanna, M. P. (1996). Value transmission in families. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario symposium, 8*, (pp. 253– 276). Hillsdale, NJ: Erlbaum). Value socialization in families of Israeli-born and Soviet-born adolescents in Israel. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 32*, 213–228.

Rokeach, M. (1968). *Belief, attitudes and values.* San Francisco, Jossey-Bass

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

Rolland, J.P. (1998). *Manuel du CISS (Coping Inventory for Stressful Situation*) de Endler et Parker (1990). Adaptation française. Paris : Editions du Centre de Psychologie Appliqué.

Rolland, J.P. (1999). Modèles psychologiques du stress : analyse et suggestions, *Pratiques Psychologiques*, *4*, 99-122.

Rolland, J.P. (2000). Le bien-être subjectif : une revue de questions. *Pratiques Psychologiques*, *1*, pp.5-21.

Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, coll.« Théorie critique".

Rosenbaum, M., & Cohen, E. (1999). Equalitarian marriages, spousal support, resourcefulness and psychological distress among Israeli working women. *Journal of Vocational Behavior, 54*, 102-113.

Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.

Rosse, J.G., Boss, R.W., Johnson, A.E. & Crown, D.F. (1991). Conceptualizing the role of self-esteem in the burnout process. *Group and Organization Studies*, *16*, 197–204.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*, 389-400.

Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Economica.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*. Paris: Economica coll. Gestion.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In S. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology*, *52*; (pp. 141-166). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.

Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality, 63*, 397-427.

Ryan, R. M. & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality, 65*, 529-565.

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. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*, 54-67.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000c). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry, 11*(4), 319-338.

Ryan, R. M., Deci, E. L., & Grolnick, W. S. (1995). Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology. In D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology, 1. Theory and methods* (pp. 618-655). New York: Wiley.

Ryan, R. M., La Guardia, J. G., Solky-Butzel, J., Chirkov, V. & Kim, Y. (2005). On the interpersonal regulation of emotions: Emotional reliance across gender, relationships, and culture. *Personal Relationships, 12*, 146-163.

Ryff, C. D. (1989). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: new directions in quest of successful ageing, *International Journal of Behavioral Development*, 12 (1), 35-55.

Ryff, C.D. (1995). Psychological well-being in adult life. Current Directions in *Psychological Science 4*, 99–104.

Ryff, C. & Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69(4),* 719-727.

Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind.* Newbury Park: Sage Publications

Saielli, P. & Gillet-Roussel, I. (2004). De l'impossible coexistence ? De la nécessaire reconnaissance au fondement de la coexistence organisationnelle, Revue en ligne *Communication et Organisation*, *24*.

Sampson, E.E. (1986). Justice ideology and social legitimation: A revised agenda for psychological inquiry. In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (eds.), *Justice in social relations* (pp. 87-102). New York: Plenum Press.

Savicki, V. & Cooley, E. (1987). The relationship of work environment and client contact to burnout in mental health professionals. *Journal of Counseling and Development, 65*, 249–252.

Schaufeli, W.B., Enzmann, D. (1998). *The burnout Companion to study and research: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.

Schumaker, S.A. & Brownell, A. (1984). Toward a theory of social support: closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues, 40,* 11-36.

Schuster, N. (2010). Stress and Burnout in Bank Managers. *Verhaltenstherapie, 20,* 259-264.

Schwartz, S.H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie, 47*(4), 929-968.

Schwartz, S.H. and Bilsky, W. (1990). Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Crosscultural Replications, *Journal of Personality and Social Psychology 58*(5), 878–891.

Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review. Special Issue: Health and Well-Being, 57,* 152-171.

Scott W.R. (1983). The organization of environments: Network, cultural and historical elements, In Meyer J.W. & Scott W.R. (éd.), *Organizational environments*, (pp.155-175), Beverly Hills, CA: Sage.

Scott W.R. (1987). The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly, 32,* 493-511.

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature, 138,* 22.

Selye, H. (1946). The General Adaptation Syndrome and the diseases of adaptation. *The Journal of Clinical Endocrinology, 6* (12), 118-230. 92

Selye, H. (1950). *The physiology and pathology of exposure to stress*. Montreal: Acta.

Selye, H. (1956). *Le stress de la vie*. Paris : Gallimard.

Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Londres : Hodder & Stranghton.

Selye, H. (1976). *Stress in health and disease*. Boston : Butterworth.

Selye, H. (1980). *The stress concept today*. In Kutash, I.L. & Schlesinger, L.B. (Ed)

Serason, I.G., Levine, H. M., Basham, R. B. & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: TheSocial Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology, 44,* 127-139.

Shapiro, D. L. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the "wheels" already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior, 58,* 235–242.

Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W.R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research, 58*(7), 935-943.

Shaw. J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology, 88,* 444–458.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need-satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology, 76,* 482-497.

Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Ryan, R. M., Chirkov V, Kim, Y., Wu, C., Demir M., & Sun Z. (2004). Self-Concordance and Subjective Well-Being in Four Cultures *Journal of Cross-Cultural Psychology, 35,* 209.

Sheldon, K. M., Ryan, R., Deci, E. & Kasser, T. (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: It's both what you pursue and why you pursue it. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30,* 475-486.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects on high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology 1*, 27-41.

Spector, P.E. (1998). Control theory of the job stress process. In C.L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress,* (pp.153-169). Oxford: Oxford University Press.

Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology, 70*, 469–480.

Steiner, D.D. (1999). Qu'est ce qui est juste: une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédurale. In J.L. Beauvois, N. Dubois, & W. Doise (Eds.). *La psychologie sociale, 4, la construction sociale de la personne*. (pp. 87-102). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

Steiner, D.D. (2000). Perceptions des méthodes de recrutement en France : la perspective de la justice organisationnelle. *Psychologie du travail et des Organisations, 6, 12*, 89-107.

Steiner, D. D. (2006). The justice of equity, equality, and need in reward distribution: a comparaison of french and american respondents. *Revue Internationale de Psychologie Sociale, 19,* 49-74.

Steiner, D.D. & Gilliland, S.W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States, *Journal of Applied Psychology, 81,* 134-141.

Steiner, D. D, Traban, W.A., Haptonstahl, D.E., & Fointiat, V. (2006). The justice of equity, equality, and need in reward distribution: a comparaison of french and american respondents. *Revue Internationale de Psychologie Sociale, 19*, 49-74.

Stoetzel, J. (1983). *Les valeurs du temps présent : une enquête européenne*, Paris : Presses Universitaires de France.

Taris, T.W., Schreurs, P.J.G. & Schaufeli, W.B. (1999). Construct validity of the Maslach burnout inventory. General survey: A two-sample examination of its factor structure and correlates. *Work and Stress, 13*, 223-237.

Taylor, F.W. (1911). *Principals Scientific Management*, traduction française par Jean Dunoyer, Principes d'organisation scientifique, Dunod.

Taylor, S.E. (1991). « Asymetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis ». *Psychological Bulletin, 110* (1), 67-85.

Terry, D. J., Longe, L., & Callan, V. J. (1995). Employee adjustment to stress: the role of coping ressources, situational factors and coping responses. *Anxiety, Stress and Coping, 8*, 1-24.

Thibaut J. & Walker L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Thibaut J. & Walker L. (1978). A theory of procedure, *California Law Review, 66*, (pp.541-566).

Thoits P.A. (1985). Social support and psychological well-being: theoretical possibilities, In, *Social Support: Theory, Research and Application*, Sarason I.G., Sarason B.R., (pp. 51–72), Boston: Nijhoff

Thoits, P.A. (1986). Social support as coping assistance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 54*, 416-423.

Truchot, D. (2001). Le burnout des médecins libéraux de Bourgogne. *Rapport de recherche pour l'union professionnelle des médecins libéraux de Bourgogne.* Dijon, UPMLB et Reims, Département de Psychologie.

Truchot, D. (2004). *L'épuisement professionnel et Burn out : concepts, modèles, interventions*. Paris : Dunod.

Truchot, D. (2010). Le modèle de Karasek et l'épuisement professionnel : pour une approche contextualisée. In G. Chasseigne (Ed.) *Cognition, santé et vie quotidienne, 3*. Paris : Publibook, Collection Psychologie Scientifique.

Truchot, D. & Borteyrou, X. (2010). Le burnout chez les infirmières en cancérologie. Une approche contextuelle du modèle exigences-contrôle-soutien, *Psychologie du Travail et des Organisations*.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship. *Academy of Management Journal, 40*, 1089–1121.

Valentiner, D. P., Holahan, Ch. J. & Moos, R. H. (1994). Social support, appraisals of event controllability, and coping: An integrative Model. *Journal of Personality and Social Psychology, 66,* (6), 1094-1102.

Valléry, G., & Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Paris : Presses Universitaires de France.

Van Den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first that what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 95-104.

Van de Ven A.H. & Ferry, D.L. 1980. *Measuring and Assessing Organizations.* New York: Wiley.

Van Harrison, R. (1978). Person-environment fit and job stress. In Cooper, C.L. & Payne, R. (dir.), *Stress at work*, Chichester, Wiley.

Vaux A., Phillips J., Holly L., Thomson B., Williams D., & Stewart D. (1986). The Social Support Appraisals (SS-A) Scale: Studies of Reliability and Validity, *American Journal of Community Psychology, 14*, 195-219.

Veenhoven, R. (1984). *Conditions of happiness*. Reidel, Dordrecht.

Verhoeven, C., Maes, S., Kraaij, V. & Joekes, K(2003). The job demand control social support model and wellness/health outcomes: *A European study. Psychology and Health, 18*, 421-444.

Watson, D. (1988a). Intraindividual and interindividual analyses of Positive and Negative Affect: Their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 1020-1030.

Watson, D. (1988b). The vicissitudes of mood measurement: Effects of varying descriptors, time frames, and response formats on measures of Positive and Negative Affect. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*, 128-141.

Watson, J.P., Barbulescu, L., Howe, A.E. & Whitley, L.D. (1999). Algorithm performance and problem structure for flow-shop scheduling. In *Proceedings of the Sixteenth National Conference on Artificial Intelligence*.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063-1070.

Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. (1999). The Two General Activation Systems of Affect: Structural Findings, Evolutionary Considerations, and Psychobiological Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*, 820–838.

Weber, M., (1964). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Suivi des sectes protestantes et l'esprit du capitalisme*. Paris: Plon.

Weiss R. S. (2008). The nature and causes of grief. *Handbook of Bereavement Research and Practice: Advances in Theory and Intervention.* M.S. Stroebe, R.O. Hansson, W. Stroebe and H. Schut, (pp.29-44).edited by. Washington, DC: American Psychological Association,

Werner, E. E & Smith, R.S. (1982). *Overcoming the Odds: High Risk Children from Birth to Adulthood.* Cornell University Press.

Westerhof, G.J. (2001a). Arbeit und Beruf im persönlichen Sinnsystem. In : Dittmann-Kohli, F., Bode, C. and Westerhof, G.J. (eds) *Die zweitlebenshlfte : Psychologische Perspektiven – Ergebnisse des Alters-Survey,* (pp.195-245). Stuttgart : Kohlhammer.

Westman, M., Etzion, D., & Gortler, E. (2004). The work-family interface and burnout. *International Journal of Stress Management, 11*, 413–428.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review, 66,* 297-333.

Wiley, J. & Sons Valentiner, D P., Holahan, C j., & Moss, R H. (1994). Social support appraisals of event controllability and coping: An integrative model, *Journal of Personality and Social Psychology, 66*, 6, 1094-1102.

Williams, G. C. & Deci, E. L. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: A test of self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 767-779.

Williams, G. C., Rodin, G. C., Ryan, R. M. Grolnick, W. S., & Deci E. L. (1998). Autonomous regulation and long-term medication adherence in adult outpatients. *Health Psychology, 17*, 269-276.

Winnubst, J. A. M., Buunk, B. P., &Marcelissen, F. H. G. (1988). Social support and stress: Perspectives and processes, In, *Handbook of life stress, cognition and health*, Fischer S., Reason J., (pp.511–528), Chichester, Wiley.

Wright, T.A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 486-493.

Wright, T.A. & Hobfoll, S.E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: an examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of business and management, 9* (4), 389-406.

Wrosch, C., & Scheier, M. F. (2003). Personality and quality of life: The importance of optimism and goal adjustment. *Quality of Life Research, 12*, 59-72.

Zech, E. (2006). *Psychologie du deuil : Impact et processus d'adaptation au décès d'un proche*. Liège : Editions Mardaga.

Rapports

Enquête européenne sur les conditions de travail (2007).

Enquête Changement organisationnel et informatisation (COI) de 2007

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin). 4 ème enquête européenne, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2007

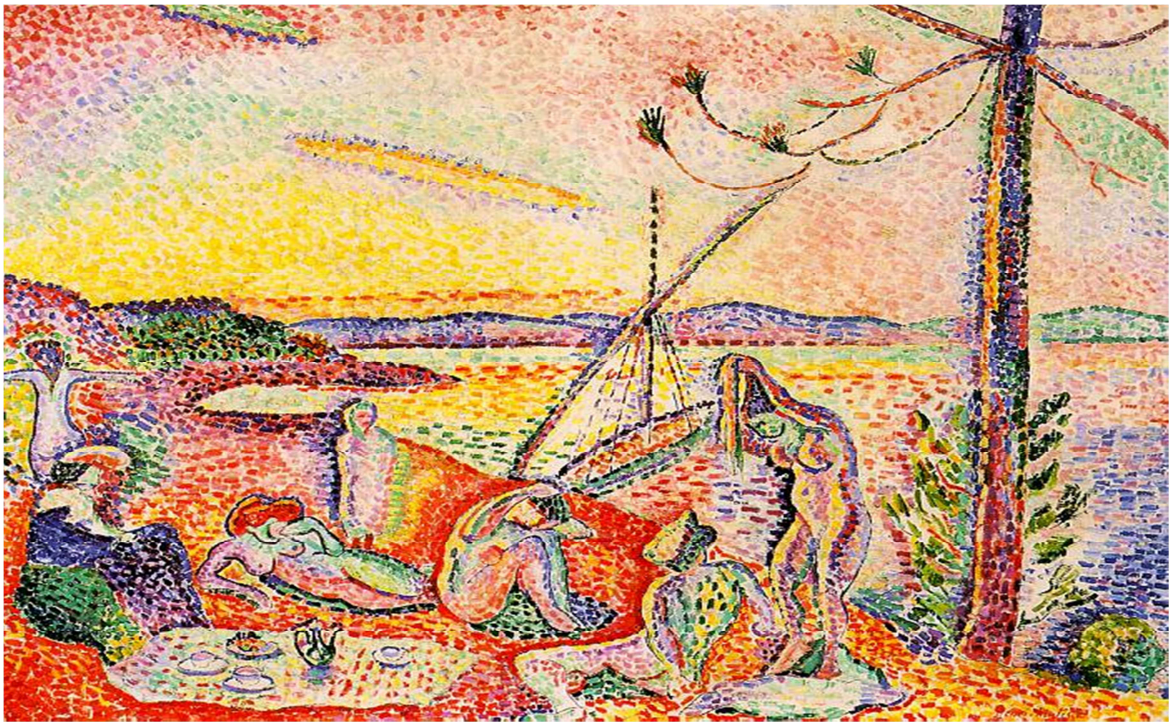
Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail Lachmann, Larose, Penicaud, Février 2010.

Rapport d'activité de la médecine préventive en Juin 2011.

ANNEXES

ANNEXE 1. QUESTIONNAIRE

Enquête sur la qualité de vie au travail



Etudiante en Sciences Humaines à Lille 3, j'effectue actuellement une recherche sur la qualité de vie au sein de votre travail.

Votre participation me sera d'une aide précieuse et vous prendra 30 à 40 minutes. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. Répondez le plus naturellement possible. Les réponses sont **anonymes**. Veuillez répondre à toutes les questions sinon votre questionnaire ne pourra être traité.

Je vous remercie d'avance de votre collaboration.

Vous allez trouver ci-après une série de propositions suivies d'une échelle de réponse allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Nous vous demandons d'entourer le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion.

Si vous êtes tout à fait d'accord avec cette proposition, entourez 7. Si vous n'êtes pas du tout d'accord, entourez 1 ; en entre les deux, vous pouvez nuancer votre jugement grâce aux chiffres proposés.

Merci d'exprimer spontanément ce que vous ressentez à chaque proposition.

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait d'accord

1) Pour la plupart de ses aspects, ma vie est proche de mon idéal.	**1 2 3 4 5 6 7**
2) Les conditions de vie qui sont les miennes sont excellentes	**1 2 3 4 5 6 7**
3) Je suis satisfait(e) de ma vie	**1 2 3 4 5 6 7**
4) Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais atteindre dans la vie	**1 2 3 4 5 6 7**
5) Si je pouvais revivre ma vie, je ne changerais presque rien.	**1 2 3 4 5 6 7**

*-Nous vous proposons d'entourer le chiffre correspondant le mieux à votre sentiment afin de répondre à la question posée, **en pensant à votre travail, globalement :***

● 1: jamais ● 2: presque jamais ● 3: rarement ● 4: parfois ● 5: souvent ● 6: très souvent ● 7: toujours

6) ...vous êtes-vous senti(e) fatigué(e)	**1 2 3 4 5 6 7**
7) ...vous êtes-vous senti(e) déçu(e) par certaines personnes	**1 2 3 4 5 6 7**
8) ...vous êtes-vous senti(e) désespéré(e)	**1 2 3 4 5 6 7**
9) ...vous êtes-vous senti(e) « sous pression »	**1 2 3 4 5 6 7**
10) ...vous êtes-vous senti(e) physiquement faible ou malade	**1 2 3 4 5 6 7**
11) ...vous êtes-vous senti(e) « sans valeur » ou « en échec »	**1 2 3 4 5 6 7**
12) ...avez-vous ressenti(e) des difficultés de sommeil	**1 2 3 4 5 6 7**
13) ...vous êtes-vous senti(e) délaissé(e)	**1 2 3 4 5 6 7**
14) ...vous êtes-vous senti(e) déprimé(e)	**1 2 3 4 5 6 7**
15) ...pouvez-vous dire « J'en ai assez »/« Ca suffit »	**1 2 3 4 5 6 7**

Le questionnaire ci-dessous concerne votre travail et les relations avec votre entourage professionnel. Entourez le chiffre correspondant le mieux à votre situation afin de répondre à la question posée.

● 1: pas du tout d'accord● 2: pas d'accord● 3: d'accord ● 4: tout à fait d'accord

16) Mon travail nécessite que j'apprenne de nouvelles choses.	**1 2 3 4**
17) Mon travail nécessite un haut niveau de compétences.	**1 2 3 4**
18) Mon travail nécessite de la créativité.	**1 2 3 4**
19) Mon travail est répétitif.	**1 2 3 4**
20) Dans mon travail, j'ai l'opportunité de faire des choses différentes.	**1 2 3 4**
21) Dans mon travail, j'ai la possibilité de développer mes compétences professionnelles.	**1 2 3 4**
22) J'ai la liberté de décider comment je vais faire mon travail.	**1 2 3 4**

23) Mon travail permet de prendre des décisions de façon autonome.	**1 2 3 4**
24) J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail.	**1 2 3 4**
25) Mon travail nécessite que je travaille très rapidement.	**1 2 3 4**
26) Mon travail nécessite que je travaille durement.	**1 2 3 4**
27) Il m'est demandé une quantité de travail excessive.	**1 2 3 4**
28) J'ai assez de temps pour effectuer mon travail.	**1 2 3 4**
29) Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres.	**1 2 3 4**
30) Mon travail nécessite de longues périodes de concentration.	**1 2 3 4**
31) Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'ai terminée, nécessitant de la reprendre plus tard.	**1 2 3 4**
32) Mon travail est très souvent mouvementé/bousculé.	**1 2 3 4**
33) Je suis souvent ralenti(e) dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur.	**1 2 3 4**
34) Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents.	**1 2 3 4**
35) Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.	**1 2 3 4**
36) Les collègues avec qui je travaille ont des attitudes hostiles ou conflictuelles avec moi.	**1 2 3 4**
37) Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.	**1 2 3 4**
38) Les collègues avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble.	**1 2 3 4**
39) Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches.	**1 2 3 4**
40) Mon chef se soucie du bien être des travailleurs qui sont sous ses ordres	**1 2 3 4**
41) Mon chef fait attention à ce que je lui dis.	**1 2 3 4**
42) Mon chef a une attitude hostile ou conflictuelle avec moi.	**1 2 3 4**
43) Mon chef facilite la réalisation du travail.	**1 2 3 4**
44) Mon chef arrive à faire travailler les gens ensemble.	**1 2 3 4**

-Les questions suivantes concernent le sentiment de justice que vous percevez au sein de votre travail. Entourez le chiffre correspondant le mieux à votre situation afin de répondre à la question posée.

1: Pas du tout d'accord● 2: Pas d'accord ● 3: Ni en désaccord Ni d'accord● 4: D'accord●5: Extrêmement d'accord

❖ *Les questions qui suivent se réfèrent à votre rémunération. Globalement vous trouvez que :*

45) Votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail.	**1 2 3 4 5**
46) Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez.	**1 2 3 4 5**
47) Votre rémunération reflète votre contribution à l'entreprise.	**1 2 3 4 5**
48) Votre rémunération est justifiée, au regard de votre performance.	**1 2 3 4 5**

❖ *Les propositions suivantes se réfèrent aux procédures utilisées par l'entreprise pour prendre des décisions vous concernant. Dans quelle mesure ces procédures :*

49) Vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision.	**1 2 3 4 5**
50) Vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions.	**1 2 3 4 5**
51) Sont toujours appliquées de la même façon.	**1 2 3 4 5**
52) Ne font pas intervenir de préjugés.	**1 2 3 4 5**
53) Sont basées sur des informations exactes.	**1 2 3 4 5**
54) Vous permettent de demander de réexaminer la décision une fois qu'elle est prise.	**1 2 3 4 5**
55) Respectent des règles de morale.	**1 2 3 4 5**

❖ *Les propositions suivantes se réfèrent aux personnes responsables des décisions vous concernant. Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes :*

56) Vous traitent poliment.	**1 2 3 4 5**
57) Vous traitent avec dignité.	**1 2 3 4 5**
58) Vous traitent avec respect.	**1 2 3 4 5**
59) Evitent de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés	**1 2 3 4 5**
60) Ont eu une communication franche avec vous?	**1 2 3 4 5**
61) Expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.	**1 2 3 4 5**
62) Vous donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.	**1 2 3 4 5**
63) Vous communiquent des informations détaillées dans des délais raisonnables.	**1 2 3 4 5**
64) Semblent adapter leurs communications selon les besoins spécifiques de chaque personne.	**1 2 3 4 5**

Pour chacune des propositions suivantes, vous vous demanderez : « Quelles valeurs sont importantes pour moi en tant que principes directeurs de ma vie ? Et quelles sont les valeurs moins importantes pour moi ?".Ces valeurs proviennent de cultures différentes. A la suite de chaque valeur figure, entre parenthèses, une explication afin de faciliter la compréhension. Entourez le chiffre correspondant le mieux à ce que vous pensez, vous pouvez nuancer vos réponses grâce aux chiffres intermédiaires.

Pas du tout importante 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait importante

***65/ EGALITÉ** (opportunités égales pour tous)*	***1 2 3 4 5 6 7***
***66/ HARMONIE INTÉRIEURE** (en paix avec soi-même)*	***1 2 3 4 5 6 7***
***67/ POUVOIR SOCIAL** (contrôle d'autrui, dominance)*	***1 2 3 4 5 6 7***
***68/ PLAISIR** (satisfaction des désirs)*	***1 2 3 4 5 6 7***
***69/ LIBERTÉ** (liberté de pensée et d'action)*	***1 2 3 4 5 6 7***
***70/ UNE VIE SPIRITUELLE** (accent mis sur les aspects spirituels et non matériels)*	***1 2 3 4 5 6 7***
***71/ SENTIMENT DE NE PAS ÊTRE ISOLÉ** (sentiment que les autres se soucient de moi)*	***1 2 3 4 5 6 7***

72/ ORDRE SOCIAL *(stabilité de la société)*	***1 2 3 4 5 6 7***
73/ UNE VIE EXCITANTE *(expériences stimulantes)*	***1 2 3 4 5 6 7***
74/ SENS DE LA VIE *(un objectif dans la vie)*	***1 2 3 4 5 6 7***
75/ POLITESSE *(courtoisie, bonnes manières)*	***1 2 3 4 5 6 7***
76/ RICHESSE *(biens matériels, argent)*	***1 2 3 4 5 6 7***
77/ RESPECT DE SOI *(croyance en sa propre valeur)*	***1 2 3 4 5 6 7***
78/ RÉCIPROCITÉ DES FAVEURS *(éviter d'être en dettes)*	***1 2 3 4 5 6 7***
79/ CRÉATIVITÉ *(originalité, imagination)*	***1 2 3 4 5 6 7***
80/ AUTO DISCIPLINE *(auto limitation, résistance aux tentations)*	***1 2 3 4 5 6 7***
81/ DROIT A UNE VIE PRIVÉE *(non exposée aux regards indiscrets)*	***1 2 3 4 5 6 7***
82/ SÉCURITÉ FAMILIALE *(sécurité pour ceux que l'on aime)*	***1 2 3 4 5 6 7***
83/ RECONNAISSANCE SOCIALE *(respect, approbation émanant des autres)*	***1 2 3 4 5 6 7***
84/ UNE VIE VARIÉE *(remplie de défis, de nouveautés, de changements)*	***1 2 3 4 5 6 7***
85/ SAGESSE *(compréhension adulte de la vie)*	***1 2 3 4 5 6 7***
86/ AUTORITÉ *(le droit de diriger ou de commander)*	***1 2 3 4 5 6 7***
87/ AMITIÉ VRAIE *(des amis proches et sur qui l'on peut compter)*	***1 2 3 4 5 6 7***
88/ UN MONDE DE BEAUTÉ *(beauté de la nature et des arts)*	***1 2 3 4 5 6 7***
89/ JUSTICE SOCIALE *(corriger les injustices, secourir les faibles)*	***1 2 3 4 5 6 7***
90/ AUTONOME *(ne compter que sur soi, auto suffisant)*	***1 2 3 4 5 6 7***
91/ MODÉRÉ *(évitant les extrêmes dans les sentiments et les actions)*	***1 2 3 4 5 6 7***
92/ LOYAL *(fidèle à ses amis, au groupe des proches)*	***1 2 3 4 5 6 7***

Pas du tout importante 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait importante

93/ AMBITIEUX *(travaillant dur, volontaire)*	***1 2 3 4 5 6 7***
94/ LARGE D'ESPRIT *(tolérant les croyances et idées différentes)*	***1 2 3 4 5 6 7***
95/ HUMBLE *(modeste, effacé)*	***1 2 3 4 5 6 7***
96/ AUDACIEUX *(cherchant l'aventure, le risque)*	***1 2 3 4 5 6 7***
97/ PROTÉGEANT L'ENVIRONNEMENT *(préserver la nature)*	***1 2 3 4 5 6 7***
98/ INFLUENT *(exercer un impact sur les gens et les événements)*	***1 2 3 4 5 6 7***
99/ HONORANT SES PARENTS ET LES ANCIENS *(montrant du respect)*	***1 2 3 4 5 6 7***
100/ CHOISISSANT SES PROPRES BUTS *(sélectionnant ses propres objectifs)*	***1 2 3 4 5 6 7***
101/ EN BONNE SANTÉ *(ne pas être malade physiquement ou mentalement)*	***1 2 3 4 5 6 7***
102/ COMPÉTENT *(capable, efficace)*	***1 2 3 4 5 6 7***
103/ ACCEPTANT MA PART DANS LA VIE *(accepter les circonstances de la vie)*	***1 2 3 4 5 6 7***
104/ HONNÊTE *(authentique, sincère)*	***1 2 3 4 5 6 7***
105/ PRÉSERVANT MON IMAGE PUBLIQUE *(soucieux de ne pas perdre la "face")*	***1 2 3 4 5 6 7***
106/ OBÉISSANT *(remplissant ses obligations, ayant le sens du devoir)*	***1 2 3 4 5 6 7***
107/ INTELLIGENT *(logique, réfléchi)*	***1 2 3 4 5 6 7***
108/ SECOURABLE *(travaillant en vue du bien-être d'autrui)*	***1 2 3 4 5 6 7***
109/ RESPONSABLE *(sur qui l'on peut compter)*	***1 2 3 4 5 6 7***
110/ CURIEUX *(intéressé en toutes choses, explorateur)*	***1 2 3 4 5 6 7***
111/ INDULGENT *(désireux de pardonner aux autres)*	***1 2 3 4 5 6 7***

112/ ORIENTÉ VERS LE SUCCÈS *(objectif : réussir)*	***1 2 3 4 5 6 7***
113/ ÊTRE BON AVEC SOI-MÊME *(faire des choses agréables)*	***1 2 3 4 5 6 7***

P

114/ Avez-vous connu au sein de votre travail des conflits de valeurs entre vos valeurs propres et celles de votre entreprise ? *Veuillez entourer votre réponse.* ***-Oui - Non***

115/ Si oui, quelles sont ces valeurs ? *(choisir parmi la liste ci-dessus et écrire les valeurs en conflit face à face dans les cases correspondantes).*

Valeurs personnelles	*Valeurs organisationnelles*

Pour les questions suivantes, nous vous demandons de nous donner votre degré d'accord ou de désaccord pour chacune de ces propositions. Entourer le chiffre correspondant, vous pouvez nuancer.

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait d'accord

116) Je suis quelqu'un de bien, du moins aussi bien que n'importe qui.	***1 2 3 4 5 6 7***
117) Je pense que j'ai un certain nombre de qualités.	***1 2 3 4 5 6 7***
118) En fait, j'ai tendance à me dire que je ne vaux rien.	***1 2 3 4 5 6 7***
119) Je suis capable de faire des choses aussi bien que la plupart des gens.	***1 2 3 4 5 6 7***
120) Je pense que je n'ai pas de grandes raisons d'être fier(e) de moi.	***1 2 3 4 5 6 7***
121) J'ai une attitude positive envers moi-même.	***1 2 3 4 5 6 7***
122) Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de moi.	***1 2 3 4 5 6 7***
123) J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même.	***1 2 3 4 5 6 7***
124) Parfois, je me sens franchement inutile.	***1 2 3 4 5 6 7***
125) Je pense parfois que je ne sers à rien.	***1 2 3 4 5 6 7***

Pour chacune des propositions suivantes, veuillez entourer le chiffre correspondant. Si cette proposition est tout à fait vraie entourez le 1, si celle-ci est tout à fait fausse, entourez le 5. Vous pouvez nuancer grâce aux chiffres intermédiaires.

***1** : tout à fait vrai - **2** : plutôt vrai - **3** : ni vrai ni faux – **4** : plutôt faux - **5** : tout à fait faux*

126) J'ai le sentiment d'être une personne active et forte.	***1 2 3 4 5***
127) Je n'aime pas faire les choses en y réfléchissant trop.	***1 2 3 4 5***
128) Lorsque quelqu'un me fait part de ses ennuis, j'ai tendance à trop m'impliquer.	***1 2 3 4 5***
129) Je ne me soucie pas particulièrement des conséquences que mes actes peuvent avoir sur les autres.	***1 2 3 4 5***
130) Il ne m'arrive pas souvent de me sentir tendu.	***1 2 3 4 5***
131) Lorsque les gens ont besoin de mon aide, je le comprends.	***1 2 3 4 5***
132) En général, j'ai tendance à m'imposer plutôt qu'à céder.	***1 2 3 4 5***
133) Face à de gros obstacles, il ne faut pas insister pour poursuivre ses objectifs.	***1 2 3 4 5***
134) Je suis plutôt susceptible.	***1 2 3 4 5***
135) Il n'est pas nécessaire de se comporter de façon cordiale avec tout le monde.	***1 2 3 4 5***
136) Je vais jusqu'au bout des décisions que j'ai prises.	***1 2 3 4 5***

137) Il est rare que quelque chose ou quelqu'un me fasse perdre patience.	***1 2 3 4 5***
138) J'aime bien me mêler aux gens.	***1 2 3 4 5***

__1__ : tout à fait vrai - __2__ : plutôt vrai - __3__ : ni vrai ni faux – __4__ : plutôt faux - __5__ : tout à fait faux

139) J'ai tendance à prendre des décisions rapidement.	***1 2 3 4 5***
140) Avant de prendre une éventuelle initiative, je prends le temps d'en évaluer les conséquences possibles.	***1 2 3 4 5***
141) Je ne pense pas être quelqu'un d'anxieux.	***1 2 3 4 5***
142) Face aux malheurs de mes amis, il m'arrive de ne pas savoir comment me comporter.	***1 2 3 4 5***
143) Dans le travail, il ne me semble pas particulièrement important de faire mieux que les autres.	***1 2 3 4 5***
144) Je n'aime pas vivre d'une manière trop méthodique et ordonnée.	***1 2 3 4 5***
145) Je me sens vulnérable aux critiques des autres.	***1 2 3 4 5***
146) Si nécessaire, je ne refuse pas d'aider un inconnu.	***1 2 3 4 5***
147) Je n'aime pas les activités dans lesquelles il faut se déplacer et bouger constamment.	***1 2 3 4 5***
148) Je ne pense pas qu'il faille aller au-delà des limites de ses forces, même si il y a une échéance à respecter.	***1 2 3 4 5***
149) Je suis prêt à m'engager à fond pour pouvoir être le meilleur.	***1 2 3 4 5***
150) Je n'hésite pas à critiquer les autres, surtout quand ils le méritent.	***1 2 3 4 5***
151) En général, je ne m'énerve pas, même dans des situations où j'aurais des raisons valables de le faire.	***1 2 3 4 5***
152) En toute circonstance, il m'est facile d'admettre que je me suis trompé.	***1 2 3 4 5***
153) Lorsque je suis énervé, je laisse transparaître ma mauvaise humeur.	***1 2 3 4 5***
154) Je mets en pratique ce que j'ai décidé, même si cela comporte un engagement imprévu.	***1 2 3 4 5***
155) Je sais presque toujours comment répondre aux exigences des autres.	***1 2 3 4 5***
156) Je poursuis les activités entreprises même quand les résultats initiaux semblent négatifs.	***1 2 3 4 5***
157) Il ne m'arrive pas souvent de me sentir seul et triste.	***1 2 3 4 5***
158) Je n'aime pas avoir plusieurs activités en même temps.	***1 2 3 4 5***
159) Je supporte très difficilement le désordre.	***1 2 3 4 5***
160) Je n'ai pas l'habitude de réagir de manière impulsive.	***1 2 3 4 5***
161) Je suis souvent absorbé complètement par mes engagements et mon activité.	***1 2 3 4 5***
162) Quand quelque chose bloque mes projets, je n'insiste pas et j'entreprends autre chose.	***1 2 3 4 5***
163) Mon humeur est sujette à de fréquentes variations.	***1 2 3 4 5***
164) Je trouve toujours des arguments valables pour défendre mes idées et persuader les autres de leurs valeurs.	***1 2 3 4 5***
165) Je ne tiens pas particulièrement à montrer mes capacités.	***1 2 3 4 5***

166) Il m'arrive parfois de me mettre en colère pour des choses qui n'en valent pas la peine.	***1 2 3 4 5***
167) Je n'accorde pas facilement un prêt, même à des personnes que je connais bien.	***1 2 3 4 5***

__1__ : tout à fait vrai - __2__ : plutôt vrai - __3__ : ni vrai ni faux – __4__ : plutôt faux - __5__ : tout à fait faux

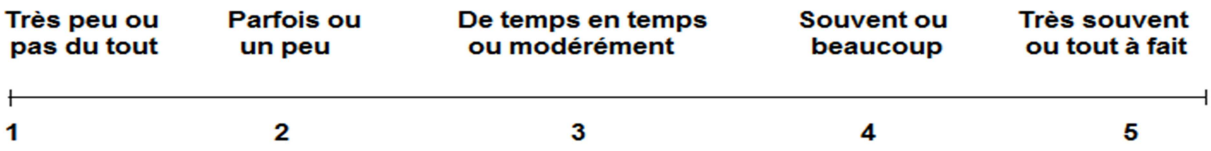
168) Je n'aime pas les groupes trop nombreux.	***1 2 3 4 5***
169) Je n'ai pas pour habitude d'organiser ma vie dans les moindres détails.	***1 2 3 4 5***
170) Je n'hésite pas à dire ce que je pense.	***1 2 3 4 5***
171) Il m'arrive souvent d'être agité.	***1 2 3 4 5***
172) En général, ce n'est pas mon genre de me montrer sensible aux difficultés des autres.	***1 2 3 4 5***
173) Dans les réunions je ne cherche pas particulièrement à attirer l'attention.	***1 2 3 4 5***
174) Lorsque j'estime avoir raison, je cherche à faire partager mon point de vue aux autres, même si cela risque d'exiger du temps et de l'énergie.	***1 2 3 4 5***
175) Habituellement, je ne fais pas facilement confiance aux personnes.	***1 2 3 4 5***
176) J'ai du mal à abandonner une activité dans laquelle je me suis engagé.	***1 2 3 4 5***
177) En général, je ne perds pas mon calme.	***1 2 3 4 5***
178) Je n'ai pas l'habitude de converser avec mes habituels compagnons de voyage.	***1 2 3 4 5***
179) Je suis parfois méticuleux au point de paraître ennuyeux.	***1 2 3 4 5***
180) Je n'ai aucun mal à contrôler mes sentiments.	***1 2 3 4 5***
181) Je n'ai jamais été un perfectionniste.	***1 2 3 4 5***
182) En diverses occasions, il m'est arrivé de me comporter de manière impulsive.	***1 2 3 4 5***
183) Il est inutile de s'engager de trop car on ne parvient jamais à la perfection.	***1 2 3 4 5***
184) Je tiens le plus grand compte du point de vue de mes collègues.	***1 2 3 4 5***
185) Je me confie volontiers aux autres.	***1 2 3 4 5***
186) Je n'ai pas l'habitude de réagir de manière exagérée même face à de fortes émotions.	***1 2 3 4 5***
187) Je n'ai pas l'habitude de réagir aux provocations.	***1 2 3 4 5***
188) J'estime qu'en chacun de nous il y a quelque chose de bon.	***1 2 3 4 5***
189) Je parle facilement à des personnes que je ne connais pas.	***1 2 3 4 5***
190) Je ne crois pas qu'il soit possible de convaincre les autres quand ils ne pensent pas comme vous.	***1 2 3 4 5***
191) Si j'échoue dans une tâche, j'essaie à nouveau jusqu'à ce que je réussisse.	***1 2 3 4 5***
192) Il m'arrive souvent de me sentir nerveux.	***1 2 3 4 5***
193) Je ne suis pas loquace.	***1 2 3 4 5***
194) Il n'est pas très productif de s'adapter aux exigences de ses collègues, si cela entraîne un ralentissement de sons propre rythme.	***1 2 3 4 5***
195) Je suis toujours sûr de moi.	***1 2 3 4 5***
196) Je suis très agacé si on me dérange lorsque je suis en train de faire quelque chose qui m'intéresse.	***1 2 3 4 5***
197) Avant de remettre un travail, je consacre beaucoup de temps à le relire.	***1 2 3 4 5***
198) Si les choses ne vont pas immédiatement comme il faut, je n'insiste pas longtemps.	***1 2 3 4 5***

__1__ : tout à fait vrai - __2__ : plutôt vrai - __3__ : ni vrai ni faux – __4__ : plutôt faux - __5__ : tout à fait faux

199) Si nécessaire, je n'hésite pas à dire aux autres de se mêler de ce qui les regarde.	*1 2 3 4 5*
200) S'il s'avère que l'un de mes actes risque de déplaire à quelqu'un, j'y renonce à coup sûr.	*1 2 3 4 5*
201) Lorsqu'un travail est terminé, je ne m'attarde pas à revoir les moindres détails.	*1 2 3 4 5*
202) Je suis convaincu que l'on obtient de meilleurs résultats en collaborant, plutôt qu'en faisant jouer l'esprit de compétition.	*1 2 3 4 5*
203) J'affronte toutes les expériences avec un grand enthousiasme.	*1 2 3 4 5*
204) Je ne suis satisfait que lorsque je vois le résultat de ce que j'avais prévu.	*1 2 3 4 5*
205) Lorsqu'on me critique, je ne peux pas m'empêcher de demander des explications.	*1 2 3 4 5*
206) On n'obtient rien dans la vie sans compétitivité.	*1 2 3 4 5*
207) Même dans des situations extrêmement difficiles, je ne perds pas mon contrôle.	*1 2 3 4 5*
208) Parfois, mêmes de petites difficultés ont le pouvoir de me rendre inquiet.	*1 2 3 4 5*
209) Généralement je ne me comporte pas de manière expansive avec les inconnus.	*1 2 3 4 5*
210) Habituellement, je ne change pas d'humeur brusquement.	*1 2 3 4 5*
211) Je n'aime pas les activités qui comportent des risques.	*1 2 3 4 5*
212) Quand je commence à faire quelque chose, je ne sais jamais si j'irai jusqu'au bout.	*1 2 3 4 5*
213) Généralement, j'ai confiance dans les autres et dans leurs intentions.	*1 2 3 4 5*
214) Avec certaines personnes, il ne faut pas être trop tolérant.	*1 2 3 4 5*
215) J'ai l'habitude de tout contrôler dans les moindres détails.	*1 2 3 4 5*
216) Ce n'est pas en travaillant en groupe que l'on réalise au mieux ses propres compétences.	*1 2 3 4 5*
217) Il me semble inutile de perdre du temps à contrôler plusieurs fois ce qui a été fait.	*1 2 3 4 5*
218) Je n'aime pas les activités dans lesquelles il faut s'engager absolument à fond.	*1 2 3 4 5*
219) Je n'aime pas les ambiances de travail où il y a une forte compétition.	*1 2 3 4 5*
220) Habituellement, j'ai une attitude cordiale même avec des personnes pour lesquelles j'éprouve une certaine antipathie.	*1 2 3 4 5*

Voici différents états. Indiquez si, pendant ces derniers mois, vous les avez éprouvés en entourant la case correspondante.

1 = très peu ou pas du tout à 5 = très souvent ou tout à fait.



221- intéressé, curieux, motivé	**1 2 3 4 5**
222- angoissé	**1 2 3 4 5**
223- excité, animé, éveillé	**1 2 3 4 5**

224- contrarié	**1 2 3 4 5**
225- fort	**1 2 3 4 5**
226- coupable	**1 2 3 4 5**
227- effrayé	**1 2 3 4 5**
228- hostile	**1 2 3 4 5**
229- enthousiaste	**1 2 3 4 5**
230- fier	**1 2 3 4 5**
231- irritable	**1 2 3 4 5**
232- alerte, vigilant	**1 2 3 4 5**
233- honteux	**1 2 3 4 5**
234- inspiré, stimulé	**1 2 3 4 5**
235- nerveux	**1 2 3 4 5**
236- déterminé	**1 2 3 4 5**
237- attentif, soigneux	**1 2 3 4 5**
238- froussard, peureux	**1 2 3 4 5**
239- actif	**1 2 3 4 5**
240- craintif	**1 2 3 4 5**

Ces derniers mois, y a-t-il eu dans votre entourage des personnes qui, lorsque vous en aviez besoin :

241/ Vous ont réconforté(e) et écouté(e) ?

	Famille	Amis camarades	Collègues	Professionnels de la santé (médecins, psychologues,..)
Combien?				
En êtes-vous satisfait ? de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait)				

242/ Se sont occupées de vous et vous ont aidé(e) matériellement ?

	Famille	Amis camarades	Collègues	Professionnels de la santé (médecins, psychologues,..)
Combien?				
En êtes-vous satisfait ? de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait)				

243/ Vous ont donné des conseils, des informations, des suggestions ?

	Famille	Amis camarades	Collègues	Professionnels de la santé (médecins, psychologues,..)

Combien?				
En êtes-vous satisfait ? de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait)				

244/ Vous ont redonné confiance en vous- même ?

	Famille	Amis camarades	Collègues	Professionnels de la santé (médecins, psychologues,..)
Combien?				
En êtes-vous satisfait ? de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait)				

Pour quelles raisons faites-vous ce travail actuel ? Encerclez le chiffre représentant au mieux votre degré d'accord, vous pouvez nuancer grâce aux chiffres intermédiaires. Je fais ce travail :

Pas du tout d'accord ***1 2 3 4 5 6*** *Tout à fait d'accord*

245) Pour les différents avantages sociaux que ce travail me procure.	**1 2 3 4 5 6**
246) Parce que ce travail me procure un certain niveau de vie.	**1 2 3 4 5 6**
247) Parce que ce travail me permet de gagner beaucoup d'argent	**1 2 3 4 5 6**
248) Parce que ce travail me permet d'obtenir un salaire	**1 2 3 4 5 6**
249) Parce que ce travail me procure une sécurité.	**1 2 3 4 5 6**
250) Parce que je tiens absolument à être bon dans ce travail, sinon je serais déçu.	**1 2 3 4 5 6**
251) Parce que je dois être le meilleur dans mon travail, je dois être un « gagnant ».	**1 2 3 4 5 6**
252) Parce que j'aurais honte de moi si je ne réussissais pas dans ce travail.	**1 2 3 4 5 6**
253) Parce que mon travail, c'est ma vie et je ne veux pas échouer.	**1 2 3 4 5 6**
254) Parce que ma réputation en dépend.	**1 2 3 4 5 6**
255) Parce que ce travail me permet d'atteindre des buts personnels importants.	**1 2 3 4 5 6**
256) Parce que ce travail me permet d'atteindre mes objectifs de vie.	**1 2 3 4 5 6**
257) Parce que ce travail comble mes plans de carrière.	**1 2 3 4 5 6**
258) Parce que ce travail concorde bien avec mes valeurs personnelles.	**1 2 3 4 5 6**
259) Parce que ce travail est significatif pour moi.	**1 2 3 4 5 6**
260) Parce que j'ai beaucoup de plaisir dans ce travail.	**1 2 3 4 5 6**
261) Parce que ce travail est très intéressant.	**1 2 3 4 5 6**
262) Parce que je m'amuse à faire ce travail.	**1 2 3 4 5 6**
263) Pour les moments de plaisir que ce travail m'apporte.	**1 2 3 4 5 6**
265) Pour la joie que je ressens lorsque je travaille sur des tâches intéressantes.	**1 2 3 4 5 6**

❖ *Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants :*

266) Mon travail me permet de prendre des décisions.	**1 2 3 4 5 6**
267) Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes dans mon travail.	**1 2 3 4 5 6**
268) Je peux assumer des responsabilités dans mon travail.	**1 2 3 4 5 6**

269) Au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon.	**1 2 3 4 5 6**

❖ Même consigne.

270) Je peux faire mon travail efficacement.	**1 2 3 4 5 6**
271) J'ai les capacités pour bien faire mon travail.	**1 2 3 4 5 6**
272) Je me sens compétent à mon travail.	**1 2 3 4 5 6**
273) Je suis capable de résoudre des problèmes relatifs à mon travail	**1 2 3 4 5 6**
274) Je réussis bien dans mon travail.	**1 2 3 4 5 6**

Pas du tout d'accord ***1 2 3 4 5 6*** *Tout à fait d'accord*

❖ Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens…

275)… compris.	**1 2 3 4 5 6**
276)…écouté.	**1 2 3 4 5 6**
277)…en confiance avec eux.	**1 2 3 4 5 6**
278)…comme un ami pour eux	**1 2 3 4 5 6**

❖ *Pour terminer, nous vous demandons de bien vouloir répondre à ces quelques questions afin de pouvoir mieux vous cerner.*

279) Votre âge : ……. Ans

280) Votre sexe : F ☐ M ☐

281) Votre statut familial : en couple ☐ seul ☐

282) Nombre d'enfants ou de personnes à votre charge : ……..

283) Quelle est votre profession ? *Ne cocher qu'une seule case.*

☐ Artisans

☐ Commerçants et assimilés

☐ Chefs d'entreprise de 10 salariés ou plus

☐ Professions libérales et assimilés

☐ Cadres de la fonction publique, professions intellectuelles et artistiques

☐ Cadres d'entreprise

☐ Professions intermédiaires de l'enseignement, de la santé, de la fonction publique et assimilés

☐ Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises

☐ Techniciens

☐ Contremaîtres, agents de maîtrise

☐ Employés de la fonction publique

Employés administratifs d'entreprise

☐ Employés de commerce

☐ Personnels des services directs aux particuliers

☐ Ouvriers qualifiés

☐ Ouvriers non qualifiés

284) Nom de votre entreprise : ……

285) Quel est le type de secteur de votre entreprise : public ☐ privé ☐ parapublic ☐

286) Quel est l'intitulé exact de votre poste actuel ? ……

……..

287) Etes-vous à temps plein ☐, **Etes-vous à temps partiel** ☐

288) Combien d'heures par semaine travaillez-vous ?

Prescrites ☐ Réelles ☐

289) Effectuez-vous des heures supplémentaires ? *Entourez votre réponse.*

OUI NON

Si oui, combien environ par mois ? …….

290) Depuis quand travaillez- vous dans votre poste actuel ?

Nombres d'années : | ___ | ___ | ___ | ___ |

291) Depuis quand travaillez-vous dans votre entreprise actuelle ?

Année d'entrée : | ___ | ___ | ___ | ___ |

Année de prise de fonction : | ___ | ___ | ___ | ___ |

292) À quelle branche appartient votre entreprise ? (Cochez une seule case)

☐ Pêche, aquaculture, services annexes
☐ Extraction de produits énergétiques
☐ Extraction de produits non énergétiques
☐ Industries agricoles et alimentaires
☐ Industrie textile et habillement
☐ Industrie du cuir et de la chaussure
☐ Travail du bois et fabrication d'articles en bois
☐ Industrie du papier et du carton ; édition et imprimerie
☐ Cokéfaction, raffinage, industries nucléaires
☐ Industrie chimique
☐ Industrie du caoutchouc et des plastiques
☐ Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques
☐ Métallurgie et travail des métaux
☐ Fabrication de machines et équipements
☐ Fabrication d'équipements électriques et électroniques
☐ Fabrication de matériel de transport
☐ Autres industries manufacturières
☐ Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau
☐ Construction
☐ Commerce ; réparations automobile et d'articles domestiques
☐ Hôtels et restaurants
☐ Transports et communications
☐ Activités financières
☐ Immobilier, location et services aux entreprises
☐ Administration publique
☐ Education
☐ Santé et action sociale
☐ Services collectifs, sociaux et personnels
☐ Activités des ménages
☐ Activités extraterritoriales

293) Nombre de salariés dans votre établissement : ……..

294) Nombre total de salariés dans votre entreprise : ……

295) Combien de personnes encadrez-vous ?……..

Nous vous remercions sincèrement pour le temps que vous avez consacré.

ANNEXE 2. TABLEAUX D'ANALYSE

NB : Le calcul de la variable « bien-être subjectif » s'est effectué par la méthode de l'anamorphose selon la formule suivante :

- yi, l' « affectivité » est une moyenne de critères entre 1 et 5. Elle peut être considérée comme une variable continue entre 1 et 5 avec une certaine distribution.
- La méthode d'anamorphose permet de la transformer en une variable xi avec une distribution analogue sur le segment allant de 1 à 7.
- La nouvelle variable est homogène avec la variable « satisfaction avec la vie » qui elle, était sur une distribution allant de 1 à 7.
- Elle s'obtient par le calcul suivant : xi = 3/2yi-1/2

Tableau 29 : Analyse de régression sur le burnout (étude 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 1)
R= ,71087906 R²= ,50534904 R² Ajusté = ,43535126
F(15,106)=7,2195 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,71970

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(106)	niveau p
OrdOrig.			3,621117	1,648050	2,19721	0,030182
LATITUDE DECISIONELLE	0,031325	0,089952	0,065499	0,188082	0,34825	0,728346
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	0,228821	0,075829	0,516863	0,171284	3,01758	0,003191
SOUTIEN COLLEGUES	-0,225983	0,093090	-0,399836	0,164706	-2,42758	0,016885
SOUTIEN HIERR	-0,028333	0,101983	-0,038359	0,138072	-0,27782	0,781692
JUSTICE REMUNERA	-0,035637	0,079888	-0,033726	0,075604	-0,44609	0,656442
JUSTICE PRO	-0,092971	0,104959	-0,129397	0,146082	-0,88578	0,377740
JUSTICE INTERPERSO	-0,065478	0,108289	-0,066394	0,109804	-0,60466	0,546697
JUSTICE INFO	0,174499	0,112037	0,172948	0,111041	1,55752	0,122327
VALEURS	0,134727	0,073818	0,252811	0,138516	1,82513	0,070797
ESTIME DE SOI	-0,244133	0,092692	-0,224278	0,085154	-2,63380	0,009707
EXTRAVERSION	-0,024423	0,102870	-0,067876	0,285890	-0,23742	0,812789
NEVROSISME	0,142641	0,086733	0,471447	0,286663	1,64460	0,103014
AGREABILITE	0,020447	0,083807	0,059658	0,244520	0,24398	0,807719
CONSCIENCE	0,079752	0,080928	0,180408	0,183067	0,98548	0,326634
AFFECTIVITE	-0,288478	0,104277	-0,658690	0,238098	-2,76647	0,006687

Tableau 30 : Analyse de régression entre le soutien des collègues et la justice info (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN COLLEGUES (Etude 1)
R= ,47430743 R²= ,22496753 R² Ajusté = ,21850893
F(1,120)=34,832 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,47854

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			2,148165	0,136573	15,72909	0,000000
JUSTICE INFO	0,474307	0,080365	0,265690	0,045018	5,90188	0,000000

Tableau 31 : Analyse de régression entre le burnout et le soutien des collègues (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 1)
R= ,36415625 R²= ,13260977 R² Ajusté = ,12538152
F(1,120)=18,346 p<,00004 Err-Type de l'Estim.: ,89571

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			5,553644	0,445568	12,46419	0,000000
SOUTIEN COLLEGUES	-0,364156	0,085019	-0,644309	0,150426	-4,28323	0,000037

Tableau 32 : Analyse de régression entre le burnout et la justice informationnelle (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 1)
R= ,30363314 R²= ,09219309 R² Ajusté = ,08462803
F(1,120)=12,187 p<,00067 Err-Type de l'Estim.: ,91635

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			4,542851	0,261521	17,37086	0,000000
JUSTICE INFO	-0,303633	0,086977	-0,300934	0,086204	-3,49095	0,000674

Tableau 33 : Analyse de régression entre le burnout, la justice informationnelle et le soutien des collègues (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 1)
R= ,39334722 R²= ,15472204 R² Ajusté = ,14051569
F(2,119)=10,891 p<,00005 Err-Type de l'Estim.: ,88793

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(119)	niveau p
OrdOrig.			5,622431	0,443414	12,67988	0,000000
JUSTICE INFO	-0,168911	0,095734	-0,167409	0,094883	-1,76437	0,080235
SOUTIEN COLLEGUES	-0,284041	0,095734	-0,502559	0,169384	-2,96698	0,003636

Tableau 34 : Analyse de régression entre le soutien des collègues et la justice procédurale (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN COLLEGUES (Etude 1)
R= ,30360603 R²= ,09217662 R² Ajusté = ,08461142
F(1,120)=12,184 p<,00068 Err-Type de l'Estim.: ,51791

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			2,215947	0,205005	10,80923	0,000000
JUSTICE PRO	0,303606	0,086978	0,238826	0,068420	3,49060	0,000675

Tableau 35 : Analyse de régression entre le Burnout et le soutien des collègues (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 1)
R= ,36415625 R²= ,13260977 R² Ajusté = ,12538152
F(1,120)=18,346 p<,00004 Err-Type de l'Estim.: ,89571

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			5,553644	0,445568	12,46419	0,000000
SOUTIEN COLLEGUES	-0,364156	0,085019	-0,644309	0,150426	-4,28323	0,000037

Tableau 36 : Analyse de régression entre le Burnout et la justice procédurale (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 1)
R= ,26570552 R²= ,07059942 R² Ajusté = ,06285442
F(1,120)=9,1155 p<,00310 Err-Type de l'Estim.: ,92718

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			4,755732	0,367005	12,95822	0,000000
JUSTICE PRO	-0,265706	0,088006	-0,369809	0,122486	-3,01919	0,003097

Tableau 37 : Analyse de régression entre le Burnout, la justice procédurale et le soutien des collègues (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 1)
R= ,39890334 R²= ,15912388 R² Ajusté = ,14499150
F(2,119)=11,260 p<,00003 Err-Type de l'Estim.: ,88562

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(119)	niveau p
OrdOrig.			5,980057	0,492482	12,14270	0,000000
JUSTICE PRO	-0,170898	0,088225	-0,237857	0,122792	-1,93707	0,055107
SOUTIEN COLLEGUES	-0,312270	0,088225	-0,552507	0,156098	-3,53948	0,000573

Tableau 38 : Analyse de régression entre le soutien des collègues et la justice interpersonnelle (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN COLLEGUES (Etude 1)
R= ,49270707 R²= ,24276025 R² Ajusté = ,23644992
F(1,120)=38,470 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,47301

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			1,910396	0,167156	11,42884	0,000000
JUSTICE INTERPERSO	0,492707	0,079438	0,282367	0,045525	6,20244	0,000000

Tableau 39 : Analyse de régression entre le burnout et le soutien des collègues (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 1)
R= ,36415625 R²= ,13260977 R² Ajusté = ,12538152
F(1,120)=18,346 p<,00004 Err-Type de l'Estim.: ,89571

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			5,553644	0,445568	12,46419	0,000000
SOUTIEN COLLEGUES	-0,364156	0,085019	-0,644309	0,150426	-4,28323	0,000037

Tableau 40 : Analyse de régression entre le burnout et la justice interpersonnelle (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 1)
R= ,40891965 R²= ,16721528 R² Ajusté = ,16027541
F(1,120)=24,095 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,87767

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			5,148677	0,310154	16,60038	0,000000
JUSTICE INTERPERSO	-0,408920	0,083306	-0,414639	0,084471	-4,90865	0,000003

Tableau 41 : Analyse de régression entre le burnout, la justice interpersonnelle et le soutien des collègues (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 1)
R= ,44962619 R²= ,20216371 R² Ajusté = ,18875470
F(2,119)=15,077 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,86265

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(119)	niveau p
OrdOrig.			5,874828	0,440556	13,33503	0,000000
JUSTICE INTERPERSO	-0,303071	0,094095	-0,307310	0,095411	-3,22090	0,001648
SOUTIEN COLLEGUES	-0,214831	0,094095	-0,380105	0,166484	-2,28313	0,024197

Tableau 42 : Analyse de régression entre le soutien des collègues et la justice distributive (ét 1)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN COLLEGUES (Etude 1)
R= ,16341778 R²= ,02670537 R² Ajusté = ,01859458
F(1,120)=3,2926 p<,07209 Err-Type de l'Estim.: ,53626

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			2,686881	0,133517	20,12386	0,000000
JUSTICE REMUNERA	0,163418	0,090060	0,087409	0,048171	1,81455	0,072092

Tableau 43 : Analyse de régression sur le burnout (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 2)
R= ,68421754 R²= ,46815364 R² Ajusté = ,40960175
F(12,109)=7,9955 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,73592

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(109)	niveau p
OrdOrig.			2,189194	1,725014	1,26909	0,207113
LATITUDE DECISIONELLE	0,096168	0,112748	0,201080	0,235745	0,85295	0,395556
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	0,239308	0,076584	0,540554	0,172988	3,12480	0,002280
SOUTIEN COLLEGUES	-0,252658	0,102493	-0,447034	0,181342	-2,46514	0,015257
SOUTIEN HIERR	-0,069613	0,092254	-0,094247	0,124900	-0,75458	0,452129
ESTIME DE SOI	-0,344151	0,089130	-0,316162	0,081882	-3,86120	0,000192
EXTRAVERSION	-0,033300	0,094703	-0,092546	0,263194	-0,35163	0,725798
NEVROSISME	0,214164	0,086575	0,707837	0,286140	2,47375	0,014913
AGREABILITE	0,012321	0,082160	0,035948	0,239717	0,14996	0,881074
MOTIVATION	0,078442	0,092560	0,093162	0,109928	0,84748	0,398585
AUTONOMIE	-0,285623	0,137043	-0,238425	0,114397	-2,08419	0,039480
COMPETENCE	0,184192	0,100154	0,262713	0,142849	1,83910	0,068622
AFFILIATION	0,024997	0,099697	0,022418	0,089411	0,25073	0,802498

Tableau 44 : Analyse de régression sur la satisfaction du besoin d'autonomie et la latitude décisionnelle (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : AUTONOMIE (Etude 2.sta)
R= ,69661288 R²= ,48526951 R² Ajusté = ,48098009
F(1,120)=113,13 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,82660

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			-1,04299	0,511993	-2,03711	0,043839
LATITUDE DECISIONELLE	0,696613	0,065494	1,74490	0,164050	10,63634	0,000000

Tableau 45 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 2.sta)
R= ,27120008 R²= ,07354948 R² Ajusté = ,06582906
F(1,120)=9,5266 p<,00252 Err-Type de l'Estim.: ,92571

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			4,660524	0,329473	14,14538	0,000000
AUTONOMIE	-0,271200	0,087866	-0,226385	0,073346	-3,08652	0,002515

Tableau 46 : Analyse de régression sur le burnout et la latitude décisionnelle (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 2.sta)
R= ,20699922 R²= ,04284868 R² Ajusté = ,03487242
F(1,120)=5,3720 p<,02216 Err-Type de l'Estim.: ,94092

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			5,013342	0,582804	8,60211	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,206999	0,089310	-0,432817	0,186739	-2,31776	0,022156

Tableau 47 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 2.sta)
R= ,27236811 R²= ,07418439 R² Ajusté = ,05862446
F(2,119)=4,7677 p<,01019 Err-Type de l'Estim.: ,92927

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(119)	niveau p
OrdOrig.			4,798527	0,585455	8,19623	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,035121	0,122942	-0,073435	0,257060	-0,28567	0,775627
AUTONOMIE	-0,246734	0,122942	-0,205962	0,102626	-2,00692	0,047024

Tableau 48 : Analyse de régression sur la satisfaction du besoin de compétence et la latitude (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : COMPETENCE (Etude 2.sta)
R= ,37916970 R²= ,14376966 R² Ajusté = ,13663441
F(1,120)=20,149 p<,00002 Err-Type de l'Estim.: ,62395

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			3,114990	0,386472	8,060070	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	0,379170	0,084470	0,555853	0,123831	4,488786	0,000017

Tableau 49 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin de compétence (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etudes 1 & 2.sta)
R= ,19933932 R²= ,03973616 R² Ajusté = ,03173397
F(1,120)=4,9657 p<,02772 Err-Type de l'Estim.: ,94245

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			5,050625	0,622280	8,11632	0,000000
COMPETENCE	-0,199339	0,089455	-0,284317	0,127589	-2,22838	0,027718

Tableau 50 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin de compétence (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude 2.sta)
R= ,24475723 R²= ,05990610 R² Ajusté = ,04410620
F(2,119)=3,7915 p<,02533 Err-Type de l'Estim.: ,93641

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(119)	niveau p
OrdOrig.			5,640429	0,720093	7,83292	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,153482	0,096054	-0,320917	0,200841	-1,59787	0,112725
COMPETENCE	-0,141144	0,096054	-0,201313	0,137002	-1,46942	0,144359

Tableau 51 : Analyse de régression sur la satisfaction du besoin d'affiliation et la latitude décisionnelle (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : AFFILIATION (fichier Etude 2.sta)
R= ,33304659 R²= ,11092003 R² Ajusté = ,10351103
F(1,120)=14,971 p<,00018 Err-Type de l'Estim.: 1,0112

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			1,397753	0,626314	2,231714	0,027490
LATITUDE DECISIONELLE	0,333047	0,086076	0,776480	0,200680	3,869236	0,000178

Tableau 52 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (fichier Etude 2.sta)
R= ,35833206 R²= ,12840186 R² Ajusté = ,12113855
F(1,120)=17,678 p<,00005 Err-Type de l'Estim.: ,89788

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			4,896649	0,301243	16,25481	0,000000
AFFILIATION	-0,358332	0,085225	-0,321363	0,076432	-4,20454	0,000051

Tableau 53 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (fichier Etude 2.sta)
R= ,37019510 R²= ,13704441 R² Ajusté = ,12254096
F(2,119)=9,4491 p<,00016 Err-Type de l'Estim.: ,89717

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(119)	niveau p
OrdOrig.			5,421367	0,567119	9,55949	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,098594	0,090313	-0,206151	0,188837	-1,09169	0,277174
AFFILIATION	-0,325496	0,090313	-0,291914	0,080995	-3,60408	0,000459

Tableau 54 : Analyse de régression sur le soutien collègues et la latitude décisionnelle (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN COLLEGUES (fichier Etude 2sta)
R= ,28599686 R²= ,08179420 R² Ajusté = ,07414249
F(1,120)=10,690 p<,00141 Err-Type de l'Estim.: ,52087

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			1,869080	0,322623	5,793385	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	0,285997	0,087474	0,337979	0,103373	3,269504	0,001406

Tableau 55 : Analyse de régression sur le burnout et le soutien collègues (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (fichier Etudes 1 & 2.sta)
R= ,36415625 R²= ,13260977 R² Ajusté = ,12538152
F(1,120)=18,346 p<,00004 Err-Type de l'Estim.: ,89571

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			5,553644	0,445568	12,46419	0,000000
SOUTIEN COLLEGUES	-0,364156	0,085019	-0,644309	0,150426	-4,28323	0,000037

Tableau 56 : Analyse de régression sur le burnout et la latitude (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (fichier Etude 2.sta)
R= ,20699922 R²= ,04284868 R² Ajusté = ,03487242
F(1,120)=5,3720 p<,02216 Err-Type de l'Estim.: ,94092

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			5,013342	0,582804	8,60211	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,206999	0,089310	-0,432817	0,186739	-2,31776	0,022156

Tableau 57 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude et le soutien collègues (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (fichier Etude 2.sta)
R= ,37964533 R²= ,14413058 R² Ajusté = ,12974622
F(2,119)=10,020 p<,00010 Err-Type de l'Estim.: ,89348

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(119)	niveau p
OrdOrig.			6,111666	0,626046	9,76233	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,112014	0,088503	-0,234211	0,185053	-1,26564	0,208113
SOUTIEN COLLEGUES	-0,332121	0,088503	-0,587628	0,156591	-3,75263	0,000272

Tableau 58 : Analyse de régression sur le soutien collègues et l'agréabilité (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN COLLEGUES (fichier Etudes 1 & 2.sta)
R= ,44752181 R²= ,20027577 R² Ajusté = ,19361140
F(1,120)=30,052 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,48610

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			0,501840	0,441954	1,135502	0,258428
AGREABILITE	0,447522	0,081636	0,737979	0,134620	5,481945	0,000000

Tableau 59 : Analyse de régression sur le burnout et le soutien collègues (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (fichier Etudes 1 & 2.sta)
R= ,36415625 R²= ,13260977 R² Ajusté = ,12538152
F(1,120)=18,346 p<,00004 Err-Type de l'Estim.: ,89571

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			5,553644	0,445568	12,46419	0,000000
SOUTIEN COLLEGUES	-0,364156	0,085019	-0,644309	0,150426	-4,28323	0,000037

Tableau 60 : Analyse de régression sur le burnout et l'agréabilité (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (fichier Etudes 1 & 2.sta)
R= ,22777548 R²= ,05188167 R² Ajusté = ,04398068
F(1,120)=6,5665 p<,01163 Err-Type de l'Estim.: ,93647

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(120)	niveau p
OrdOrig.			5,847988	0,851423	6,86849	0,000000
AGREABILITE	-0,227775	0,088887	-0,664574	0,259345	-2,56251	0,011628

Tableau 61 : Analyse de régression sur le burnout, l'agréabilité et le soutien collègues (ét 2)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (fichier Etudes 1 & 2.sta)
R= ,37129721 R²= ,13786162 R² Ajusté = ,12337190
F(2,119)=9,5144 p<,00015 Err-Type de l'Estim.: ,89674

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(119)	niveau p
OrdOrig.			6,139127	0,819672	7,48973	0,000000
AGREABILITE	-0,081037	0,095180	-0,236441	0,277703	-0,85141	0,396249
SOUTIEN COLLEGUES	-0,327890	0,095180	-0,580143	0,168404	-3,44496	0,000790

Tableau 62 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs liés au travail (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,41835391 R²= ,17501999 R² Ajusté = ,16470774
F(2,160)=16,972 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,84384

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(160)	niveau p
OrdOrig.			3,578543	0,598399	5,98019	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,305590	0,072550	-0,632741	0,150219	-4,21214	0,000042
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	0,332673	0,072550	0,723138	0,157703	4,58545	0,000009

Tableau 63 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif intégrant les inducteurs liés au travail (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,38337330 R²= ,14697508 R² Ajusté = ,13631227
F(2,160)=13,784 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,60838

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(160)	niveau p
OrdOrig.			3,411686	0,431424	7,90796	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	0,385850	0,073773	0,566449	0,108302	5,23026	0,000001
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	-0,088737	0,073773	-0,136761	0,113698	-1,20284	0,230815

Tableau 64 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs organisationnels (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,42050031 R²= ,17682051 R² Ajusté = ,15598053
F(4,158)=8,4847 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,84824

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(158)	niveau p
OrdOrig.			5,441658	0,329791	16,50030	0,000000
JUSTICE REMUNERA	-0,010195	0,078700	-0,009552	0,073732	-0,12955	0,897089
JUSTICE PRO	-0,127151	0,101066	-0,168995	0,134325	-1,25810	0,210211
JUSTICE INTERPERSO	-0,306063	0,098472	-0,322449	0,103745	-3,10811	0,002233
JUSTICE INFO	-0,033186	0,109009	-0,032960	0,108264	-0,30444	0,761197

Tableau 65 : Analyse de régression sur le bien-être intégrant les inducteurs organisationnels (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,47471753 R²= ,22535673 R² Ajusté = ,20574551
F(4,158)=11,491 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,58341

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(158)	niveau p
OrdOrig.			3,298686	0,226829	14,54264	0,000000
JUSTICE REMUNERA	0,126597	0,076344	0,084093	0,050712	1,65824	0,099253
JUSTICE PRO	0,172826	0,098041	0,162861	0,092388	1,76279	0,079869
JUSTICE INTERPERSO	0,322719	0,095525	0,241062	0,071355	3,37836	0,000918
JUSTICE INFO	-0,043229	0,105747	-0,030440	0,074464	-0,40879	0,683245

Tableau 66 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs personnels (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,50171237 R²= ,25171530 R² Ajusté = ,22788457
F(5,157)=10,563 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,81130

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(157)	niveau p
OrdOrig.			3,510687	1,496288	2,34626	0,020212
ESTIME DE SOI	-0,219854	0,072554	-0,185168	0,061108	-3,03019	0,002859
EXTRAVERSION	-0,074722	0,088689	-0,197944	0,234945	-0,84251	0,400783
NEVROSISME	0,274220	0,084530	0,905684	0,279183	3,24405	0,001440
AGREABILITE	-0,201560	0,071900	-0,581241	0,207338	-2,80335	0,005696
CONSCIENCE	0,121409	0,074764	0,273028	0,168130	1,62391	0,106401

Tableau 67 : Analyse de régression sur le burnout intégrant la satisfaction des besoins fondamentaux (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,40286786 R²= ,16230251 R² Ajusté = ,14649690
F(3,159)=10,269 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,85299

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(159)	niveau p
OrdOrig.			5,245279	0,479657	10,93549	0,000000
AUTONOMIE	-0,138776	0,100159	-0,115886	0,083639	-1,38555	0,167824
COMPETENCE	-0,011522	0,095529	-0,015370	0,127440	-0,12061	0,904154
AFFILIATION	-0,313550	0,082081	-0,266311	0,069715	-3,82001	0,000191

Tableau 68 : Analyse de régression sur le bien-être intégrant la satisfaction des besoins fondamentaux (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,40173494 R²= ,16139096 R² Ajusté = ,14556815
F(3,159)=10,200 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,60511

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(159)	niveau p
OrdOrig.			3,580580	0,340268	10,52282	0,000000
AUTONOMIE	0,310275	0,100214	0,183704	0,059333	3,09614	0,002318
COMPETENCE	0,021150	0,095581	0,020004	0,090406	0,22127	0,825164
AFFILIATION	0,130548	0,082126	0,078615	0,049456	1,58961	0,113908

Tableau 69 : Analyse de régression sur le soutien collègues et la latitude (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN COLLEGUES (Etude3V2.sta)
R= ,31734825 R²= ,10070991 R² Ajusté = ,09512426
F(1,161)=18,030 p<,00004 Err-Type de l'Estim.: ,50199

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			1,727299	0,276292	6,251710	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	0,317348	0,074737	0,375563	0,088447	4,246187	0,000037

Tableau 70 : Analyse de régression sur le burnout et le soutien collègues (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,39537670 R²= ,15632273 R² Ajusté = ,15108250
F(1,161)=29,831 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,85069

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			5,654610	0,371863	15,20618	0,000000
SOUTIEN COLLEGUES	-0,395377	0,072389	-0,691755	0,126653	-5,46180	0,000000

Tableau 71 : Analyse de régression sur le burnout et la latitude (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,25808074 R²= ,06660567 R² Ajusté = ,06080819
F(1,161)=11,489 p<,00088 Err-Type de l'Estim.: ,89478

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			5,308731	0,492485	10,77948	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,258081	0,076141	-0,534371	0,157655	-3,38950	0,000881

Tableau 72 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude et le soutien collègues (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,41937704 R²= ,17587710 R² Ajusté = ,16557557
F(2,160)=17,073 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,84340

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(160)	niveau p
OrdOrig.			6,362178	0,517491	12,29429	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,147459	0,075681	-0,305323	0,156702	-1,94843	0,053113
SOUTIEN COLLEGUES	-0,348581	0,075681	-0,609881	0,132412	-4,60593	0,000008

Tableau 73 : Analyse de régression sur le soutien hiérarchique et la latitude (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN HIERR (Etude3V2.sta)
R= ,38787813 R²= ,15044944 R² Ajusté = ,14517273
F(1,161)=28,512 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,62983

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			0,831621	0,346655	2,398986	0,017584
LATITUDE DECISIONELLE	0,387878	0,072641	0,592551	0,110972	5,339660	0,000000

Tableau 74 : Analyse de régression sur le burnout et le soutien hiérarchique (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,39460513 R²= ,15571321 R² Ajusté = ,15046919
F(1,161)=29,693 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,85100

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			5,081137	0,269815	18,83196	0,000000
SOUTIEN HIERR	-0,394605	0,072416	-0,534835	0,098150	-5,44917	0,000000

Tableau 75 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude et le soutien hiérarchique (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,41072631 R²= ,16869611 R² Ajusté = ,15830481
F(2,160)=16,234 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,84707

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(160)	niveau p
OrdOrig.			5,699465	0,474482	12,01197	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,123621	0,078203	-0,255964	0,161925	-1,58076	0,115908
SOUTIEN HIERR	-0,346655	0,078203	-0,469845	0,105994	-4,43274	0,000017

Tableau 76 : Analyse de régression sur la charge et le soutien hiérarchique (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN HIERR (Etude3V2.sta)
R= ,08845822 R²= ,00782486 R² Ajusté = ,00166228
F(1,161)=1,2697 p<,26149 Err-Type de l'Estim.: ,68065

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			3,062910	0,358176	8,55140	0,000000
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	-0,088458	0,078502	-0,141868	0,125901	-1,12683	0,261493

Tableau 77 : Analyse de régression sur la charge et le soutien collègues (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN COLLEGUES (Etude3V2.sta)
R= ,00447408 R²= ,00002002 R² Ajusté = -----
F(1,161)=,00322 p<,95480 Err-Type de l'Estim.: ,52935

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			2,872910	0,278557	10,31354	0,000000
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	0,004474	0,078810	0,005559	0,097914	0,05677	0,954799

Tableau 78 : Analyse de régression sur la charge et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : AUTONOMIE (Etude3V2.sta)
R= ,01029695 R²= ,00010603 R² Ajusté = -----
F(1,161)=,01707 p<,89621 Err-Type de l'Estim.: 1,1090

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			4,303429	0,583607	7,373851	0,000000
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	0,010297	0,078807	0,026804	0,205140	0,130661	0,896207

Tableau 79 : Analyse de régression sur la charge et la satisfaction du besoin de compétence (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : COMPETENCE (Etude3V2.sta)
R= ,02676634 R²= ,00071644 R² Ajusté = -----
F(1,161)=,11543 p<,73449 Err-Type de l'Estim.: ,69400

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			4,920241	0,365203	13,47262	0,000000
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	-0,026766	0,078783	-0,043614	0,128370	-0,33975	0,734489

Tableau 80 : Analyse de régression sur la charge et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : AFFILIATION (Etude3V2.sta)
R= ,09284520 R²= ,00862023 R² Ajusté = ,00246259
F(1,161)=1,3999 p<,23848 Err-Type de l'Estim.: 1,0857

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			4,452217	0,571344	7,79253	0,000000
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	-0,092845	0,078471	-0,237619	0,200830	-1,18318	0,238480

Tableau 81 : Analyse de régression sur la latitude et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : AUTONOMIE (Etude3V2.sta)
R= ,64980414 R²= ,42224542 R² Ajusté = ,41865688
F(1,161)=117,67 p<0,0000 Err-Type de l'Estim.: ,84302

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			-0,603082	0,463997	-1,29975	0,195544
LATITUDE DECISIONELLE	0,649804	0,059904	1,611215	0,148535	10,84735	0,000000

Tableau 82 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,29000288 R²= ,08410167 R² Ajusté = ,07841286
F(1,161)=14,784 p<,00017 Err-Type de l'Estim.: ,88636

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			4,716861	0,284398	16,58539	0,000000
AUTONOMIE	-0,290003	0,075424	-0,242169	0,062984	-3,84496	0,000173

Tableau 83 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,30412945 R²= ,09249472 R² Ajusté = ,08115091
F(2,160)=8,1538 p<,00042 Err-Type de l'Estim.: ,88504

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(160)	niveau p
OrdOrig.			5,202126	0,489671	10,62371	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,120528	0,099082	-0,249561	0,205154	-1,21645	0,225604
AUTONOMIE	-0,211683	0,099082	-0,176768	0,082739	-2,13645	0,034163

Tableau 84 : Analyse de régression sur la latitude et la satisfaction du besoin de compétences (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : COMPETENCE (Etude3V2.sta)
R= ,36254030 R²= ,13143547 R² Ajusté = ,12604065
F(1,161)=24,363 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,64702

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			3,057675	0,356116	8,586177	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	0,362540	0,073449	0,562696	0,114000	4,935921	0,000002

Tableau 85 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin de compétences (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,21500511 R²= ,04622720 R² Ajusté = ,04030314
F(1,161)=7,8033 p<,00585 Err-Type de l'Estim.: ,90450

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			5,032503	0,497673	10,11207	0,000000
COMPETENCE	-0,215005	0,076968	-0,286826	0,102678	-2,79344	0,005848

Tableau 86 : Analyse de régression sur la latitude et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : AFFILIATION (Etude3V2.sta)
R= ,31615618 R²= ,09995473 R² Ajusté = ,09436439
F(1,161)=17,880 p<,00004 Err-Type de l'Estim.: 1,0345

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			1,400600	0,569391	2,459824	0,014958
LATITUDE DECISIONELLE	0,316156	0,074769	0,770738	0,182274	4,228462	0,000039

Tableau 87 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,38137398 R²= ,14544611 R² Ajusté = ,14013833
F(1,161)=27,402 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,85616

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			4,882059	0,243546	20,04572	0,000000
AFFILIATION	-0,381374	0,072855	-0,323917	0,061878	-5,23473	0,000001

Tableau 88 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,40798792 R²= ,16645414 R² Ajusté = ,15603482
F(2,160)=15,976 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,84821

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(160)	niveau p
OrdOrig.			5,704950	0,475542	11,99672	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	-0,152778	0,076080	-0,316336	0,157529	-2,00811	0,046314
AFFILIATION	-0,333072	0,076080	-0,282892	0,064618	-4,37790	0,000022

Tableau 89 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif et le soutien collègues (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,26903522 R²= ,07237995 R² Ajusté = ,06661833
F(1,161)=12,562 p<,00052 Err-Type de l'Estim.: ,63245

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			3,814403	0,276461	13,79725	0,000000
SOUTIEN COLLEGUES	0,269035	0,075905	0,333738	0,094160	3,54435	0,000515

Tableau 90 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif et la latitude (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,37317751 R²= ,13926146 R² Ajusté = ,13391526
F(1,161)=26,049 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,60922

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			3,084470	0,335313	9,198773	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	0,373178	0,073118	0,547845	0,107341	5,103790	0,000001

Tableau 91 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif, la latitude et le soutien collègues (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,40556680 R²= ,16448443 R² Ajusté = ,15404048
F(2,160)=15,749 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,60210

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(160)	niveau p
OrdOrig.			2,725621	0,369435	7,377804	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	0,320030	0,076202	0,469821	0,111869	4,199747	0,000044
SOUTIEN COLLEGUES	0,167474	0,076202	0,207752	0,094529	2,197763	0,029403

Tableau 92 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif, et le soutien hiérarchique (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,25449560 R²= ,06476801 R² Ajusté = ,05895911
F(1,161)=11,150 p<,00104 Err-Type de l'Estim.: ,63504

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			4,126951	0,201342	20,49720	0,000000
SOUTIEN HIERR	0,254496	0,076216	0,244564	0,073242	3,33913	0,001044

Tableau 93 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif, la latitude et le soutien hiérarchique (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,39171310 R²= ,15343915 R² Ajusté = ,14285714
F(2,160)=14,500 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,60607

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(160)	niveau p
OrdOrig.			2,981231	0,339487	8,781564	0,000000
LATITUDE DECISIONELLE	0,323070	0,078918	0,474284	0,115856	4,093757	0,000067
SOUTIEN HIERR	0,129184	0,078918	0,124142	0,075838	1,636944	0,103608

Tableau 94 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs organisationnels et personnalité sur le soutien collègues (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN COLLEGUES (Etude3V2.sta)
R= ,61628123 R²= ,37980256 R² Ajusté = ,33462261
F(11,151)=8,4064 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,43046

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(151)	niveau p
OrdOrig.			1,651202	0,845857	1,95211	0,052776
LATITUDE DECISIONELLE	0,162509	0,076663	0,192320	0,090726	2,11978	0,035660
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	0,025627	0,066664	0,031840	0,082824	0,38442	0,701205
JUSTICE REMUNERA	-0,053360	0,073475	-0,028573	0,039344	-0,72623	0,468823
JUSTICE PRO	-0,118001	0,097098	-0,089640	0,073761	-1,21528	0,226158
JUSTICE INTERPERSO	0,153041	0,090751	0,092155	0,054646	1,68638	0,093788
JUSTICE INFO	0,337889	0,097981	0,191802	0,055619	3,44851	0,000731
ESTIME DE SOI	0,031674	0,069201	0,015247	0,033312	0,45771	0,647815
EXTRAVERSION	-0,210729	0,087938	-0,319063	0,133146	-2,39634	0,017783
NEVROSISME	-0,138006	0,082155	-0,260516	0,155085	-1,67983	0,095058
AGREABILITE	0,307450	0,072337	0,506741	0,119226	4,25025	0,000037
CONSCIENCE	0,020404	0,071211	0,026226	0,091529	0,28653	0,774866

Tableau 95 : Analyse de régression entre le soutien collègues et burnout (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,39537670 R²= ,15632273 R² Ajusté = ,15108250
F(1,161)=29,831 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,85069

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			5,654610	0,371863	15,20618	0,000000
SOUTIEN COLLEGUES	-0,395377	0,072389	-0,691755	0,126653	-5,46180	0,000000

Tableau 96 : Analyse de régression entre le soutien collègues et bien-être subjectif (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,26903522 R²= ,07237995 R² Ajusté = ,06661833
F(1,161)=12,562 p<,00052 Err-Type de l'Estim.: ,63245

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			3,814403	0,276461	13,79725	0,000000
SOUTIEN COLLEGUES	0,269035	0,075905	0,333738	0,094160	3,54435	0,000515

Tableau 97 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs organisationnels et personnalité sur le soutien hiérarchie (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : SOUTIEN HIERR (Etude3V2.sta)
R= ,70841412 R²= ,50185056 R² Ajusté = ,46907758
F(10,152)=15,313 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,49636

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(152)	niveau p
OrdOrig.			0,178423	0,960128	0,18583	0,852824
LATITUDE DECISIONELLE	0,135747	0,068208	0,207378	0,104200	1,99020	0,048363
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	-0,077579	0,059291	-0,124420	0,095090	-1,30845	0,192697
JUSTICE REMUNERA	-0,115025	0,064677	-0,079509	0,044707	-1,77844	0,077331
JUSTICE PRO	0,119271	0,086440	0,116959	0,084765	1,37981	0,169673
JUSTICE INTERPERSO	0,345032	0,081053	0,268196	0,063003	4,25688	0,000036
JUSTICE INFO	0,234960	0,087462	0,172170	0,064089	2,68642	0,008026
EXTRAVERSION	-0,035876	0,078170	-0,070120	0,152783	-0,45896	0,646922
NEVROSISME	-0,045271	0,072677	-0,110316	0,177101	-0,62290	0,534285
AGREABILITE	0,084295	0,064392	0,179348	0,137001	1,30910	0,192477
CONSCIENCE	0,100688	0,063604	0,167062	0,105531	1,58306	0,115486

Tableau 98 : Analyse de régression entre soutien hiérarchie et burnout (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,39460513 R²= ,15571321 R² Ajusté = ,15046919
F(1,161)=29,693 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,85100

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			5,081137	0,269815	18,83196	0,000000
SOUTIEN HIERR	-0,394605	0,072416	-0,534835	0,098150	-5,44917	0,000000

Tableau 99 : Analyse de régression entre soutien hiérarchie et bien-être subjectif (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,25449560 R²= ,06476801 R² Ajusté = ,05895911
F(1,161)=11,150 p<,00104 Err-Type de l'Estim.: ,63504

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			4,126951	0,201342	20,49720	0,000000
SOUTIEN HIERR	0,254496	0,076216	0,244564	0,073242	3,33913	0,001044

Tableau 100 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs organisationnels et personnalité sur la satisfaction du besoin de compétence (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : COMPETENCE (Etude3V2.sta)
R= ,50131153 R²= ,25131325 R² Ajusté = ,19677315
F(11,151)=4,6079 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,62028

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(151)	niveau p
OrdOrig.			4,862456	1,218859	3,98935	0,000103
LATITUDE DECISIONELLE	0,257014	0,084231	0,398910	0,130735	3,05129	0,002693
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	-0,051331	0,073245	-0,083640	0,119347	-0,70081	0,484497
JUSTICE REMUNERA	0,030668	0,080728	0,021538	0,056694	0,37989	0,704560
JUSTICE PRO	0,073584	0,106683	0,073311	0,106287	0,68974	0,491414
JUSTICE INTERPERSO	0,037622	0,099710	0,029711	0,078744	0,37731	0,706471
JUSTICE INFO	-0,001287	0,107653	-0,000959	0,080146	-0,01196	0,990474
ESTIME DE SOI	0,126517	0,076032	0,079875	0,048002	1,66400	0,098187
EXTRAVERSION	-0,021080	0,096618	-0,041860	0,191860	-0,21818	0,827582
NEVROSISME	-0,251914	0,090265	-0,623677	0,223473	-2,79083	0,005936
AGREABILITE	-0,068329	0,079478	-0,147703	0,171802	-0,85973	0,391303
CONSCIENCE	0,113987	0,078240	0,192151	0,131891	1,45689	0,147224

Tableau 101 : Analyse de régression entre la satisfaction du besoin de compétence et le burnout (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,21500511 R²= ,04622720 R² Ajusté = ,04030314
F(1,161)=7,8033 p<,00585 Err-Type de l'Estim.: ,90450

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			5,032503	0,497673	10,11207	0,000000
COMPETENCE	-0,215005	0,076968	-0,286826	0,102678	-2,79344	0,005848

Tableau 102 : Analyse de régression entre la satisfaction du besoin de compétence et le bien-être subjectif (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,26891777 R²= ,07231677 R² Ajusté = ,06655476
F(1,161)=12,551 p<,00052 Err-Type de l'Estim.: ,63247

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			3,558130	0,347998	10,22458	0,000000
COMPETENCE	0,268918	0,075908	0,254357	0,071798	3,54269	0,000518

Tableau 103 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs organisationnels et personnalité sur la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : AUTONOMIE (Etude3V2.sta)
R= ,70817548 R²= ,50151251 R² Ajusté = ,46519885
F(11,151)=13,811 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,80857

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(151)	niveau p
OrdOrig.			-0,688427	1,588854	-0,433285	0,665426
LATITUDE DECISIONELLE	0,533319	0,068731	1,322386	0,170420	7,759557	0,000000
CHRGE PSYCHOLOGIQUE	-0,046052	0,059766	-0,119878	0,155576	-0,770539	0,442184
JUSTICE REMUNERA	0,161338	0,065872	0,181009	0,073904	2,449247	0,015459
JUSTICE PRO	0,119008	0,087051	0,189414	0,138552	1,367102	0,173625
JUSTICE INTERPERSO	0,050538	0,081361	0,063761	0,102648	0,621160	0,535431
JUSTICE INFO	0,011407	0,087842	0,013567	0,104474	0,129856	0,896853
ESTIME DE SOI	0,022096	0,062040	0,022286	0,062573	0,356162	0,722216
EXTRAVERSION	0,077925	0,078838	0,247202	0,250100	0,988414	0,324531
NEVROSISME	-0,037571	0,073654	-0,148597	0,291311	-0,510098	0,610728
AGREABILITE	-0,019211	0,064852	-0,066342	0,223954	-0,296232	0,767460
CONSCIENCE	-0,026117	0,063842	-0,070333	0,171928	-0,409086	0,683056

Tableau 104 : Analyse de régression entre la satisfaction du besoin d'autonomie et le burnout (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BURNOUT (Etude3V2.sta)
R= ,29000288 R²= ,08410167 R² Ajusté = ,07841286
F(1,161)=14,784 p<,00017 Err-Type de l'Estim.: ,88636

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			4,716861	0,284398	16,58539	0,000000
AUTONOMIE	-0,290003	0,075424	-0,242169	0,062984	-3,84496	0,000173

Tableau 105 : Analyse de régression entre la satisfaction du besoin d'autonomie et le bien-être (ét 3)

Synthèse de la Régression; Variable Dép. : BIEN-ETRE (Etude3V2.sta)
R= ,38379837 R^2= ,14730119 R^2 Ajusté = ,14200492
F(1,161)=27,812 p<,00000 Err-Type de l'Estim.: ,60637

	Bêta	Err-Type de Bêta	B	Err-Type de B	t(161)	niveau p
OrdOrig.			3,783398	0,194561	19,44580	0,000000
AUTONOMIE	0,383798	0,072775	0,227235	0,043088	5,27373	0,000000

ANNEXE 3. LISTE DES FIGURES

Figure 1 : modèle de santé psychologique au travail testé adapté de Brunet et al. (2009) et Boudrias et al (2011) 18
Figure 2 : modèle du stress de Karasek (1979) 24
Figure 3 : modèle transactionnel du stress de Lazarus & Folkman (1975, 1984) 29
Figure 4 : schéma du burnout (d'après le modèle tridimensionnel du burnout de Maslach et Jackson, 1996) 40
Figure 5 : modèle du burnout de Cherniss (1980, 1993) 42
Figure 6 : modèle existentiel du burnout (d'après Pines, 1993) 45
Figure 7 : modèle JD-R de Bakker, Demerouti, De Boer et Schaufeli (2003) 46
Figure 8 : développement progressif : burnout pathologique, PTSD et troubles de burnout et de stress post-traumatique (Boudoukha, 2009, p 81) 57
Figure 9 : évolution des théories de l'organisation (Aubert, Gruère, Jabes, Laroche & Michel, 1991, p17) 72
Figure 10 : modèle de la qualité de vie au travail de Morin (2006) 99
Figure 11 : modèle général de la santé psychologique au travail des cadres 101
Figure 12 : Présentation de notre modèle de l'épuisement professionnel 111
Figure 13 : Modèle choisi pour cette étude (étude 1) 113
Figure 14 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la justice informationnelle et le burnout (Etude 1) 129
Figure 15 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la justice procédurale et le burnout (Etude 1) 130
Figure 16 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la justice interpersonnelle et le burnout (Etude 1) 130
Figure 17 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la justice distributive et le burnout (Etude 1) 131
Figure 18 : Modèle choisi pour cette étude (étude 2) 148
Figure 19 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'autonomie entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 2) 163
Figure 20 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin de compétence entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 2) 164
Figure 21 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'affiliation entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 2) 165
Figure 22 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 2) 166
Figure 23 : effet de médiation du soutien des collègues entre l'agréabilité et le burnout (étude 2) 167
Figure 24 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 3) 189
Figure 25 : Analyse de médiation du soutien de la hiérarchie entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 3) 190
Figure 26 : Analyse de médiation du soutien de la hiérarchie entre la charge de travail et le burnout (étude 3) 191
Figure 27 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la charge de travail et le burnout (étude 3) 191
Figure 28 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'autonomie entre la charge de travail et le burnout (étude 3) 192
Figure 29 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin de compétence entre la charge de travail et le burnout (étude 3) 193
Figure 30 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'affiliation entre la charge de travail et le burnout (étude 3) 193

Figure 31 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'autonomie entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 3) 194
Figure 32 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin de compétence entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 3) 195
Figure 33 : Analyse de médiation de la satisfaction du besoin d'affiliation entre la latitude décisionnelle et le burnout (étude 3) 196
Figure 34 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la latitude décisionnelle et le bien-être subjectif (étude 3)..... 197
Figure 35 : Analyse de médiation du soutien des collègues entre la charge de travail et le bien-être subjectif (étude 3)..... 198
Figure 36 : Analyse de médiation du soutien hiérarchique entre la charge de travail et le bien-être subjectif (étude 3)..... 198
Figure 37 : Analyse de médiation du soutien hiérarchique entre la latitude décisionnelle et le bien-être subjectif (étude 3)..... 199
Figure 38 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs de personnalité et les inducteurs organisationnels sur le soutien des collègues (étude 3)..... 213
Figure 39 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs de personnalité et les inducteurs organisationnels sur le soutien de la hiérarchie (étude 3)..... 214
Figure 40 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs de personnalité et les inducteurs organisationnels sur la satisfaction du besoin de compétence (étude 3)..... 215
Figure 41 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs de personnalité et les inducteurs organisationnels sur la satisfaction du besoin d'affiliation (étude 3) 216
Figure 42 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs de personnalité et les inducteurs organisationnels sur la satisfaction du besoin d'autonomie (étude 3) 217

ANNEXE 4. LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des salariés selon les secteurs et les domaines 109
Tableau 2 : Statistiques descriptives : moyennes et écart type pour les 28 variables 121
Tableau 3 : Moyennes, écart-types et corrélations (étude 1, *N* = 122) 123
Tableau 4 : Régressions linéaires multiples (étude 1, *N* = 122)..... 126
Tableau 5 : Moyennes et écart types des 23 variables de notre modèle pour notre population de cadres (étude 2). 155
Tableau 6 : Corrélations entre les variables (étude 2)..... 156
Tableau 7 : Régressions linéaires multiples (étude 2)..... 161
Tableau 8 : Présentation de l'échantillon des 163 cadres 174
Tableau 9 : Cohérence interne des échelles (*N* = 163)..... 176
Tableau 10 : Statistiques descriptives (*N* = 163) 177
Tableau 11 : Matrice d'inter-corrélations des variables (*N* = 163)..... 179
Tableau 12 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs liés au travail (étude 3) 183
Tableau 13 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif intégrant les inducteurs liés au travail (étude 3)..... 184
Tableau 14 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs organisationnels (étude 3)..... 185
Tableau 15 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif intégrant les inducteurs organisationnels (étude 3) 186
Tableau 16 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs personnels (étude 3) 187
Tableau 17 : Analyse de régression sur le burnout et le bien-être subjectif intégrant les besoins fondamentaux (étude 3)..... 188
Tableau 18 : Analyse factorielle des différentes formes de soutien..... 200
Tableau 19 : Analyse factorielle de l'estime de soi 201
Tableau 20 : Analyse factorielle des variables « satisfaction avec la vie » et « burnout » du modèle 202
Tableau 21 : Analyse factorielle de la satisfaction des 3 besoins fondamentaux 203
Tableau 22 : Analyse factorielle des inducteurs liés au travail (Karasek) 204
Tableau 23 : Analyse factorielle des inducteurs organisationnels 205
Tableau 24 : Analyse factorielle sur la dimension « extraversion » 207
Tableau 25 : Analyse factorielle sur la dimension « névrosisme »..... 208
Tableau 26 : Analyse factorielle sur la dimension « agréabilité » 209
Tableau 27 : Analyse factorielle sur la dimension « conscience » 210
Tableau 28 : Présentation des indices confirmatoires du modèle 211
Tableau 29 : Analyse de régression sur le burnout (étude 1)..... 270
Tableau 30 : Analyse de régression entre le soutien des collègues et la justice info (ét 1) 271
Tableau 31 : Analyse de régression entre le burnout et le soutien des collègues (ét 1)..... 271
Tableau 32 : Analyse de régression entre le burnout et la justice informationnelle (ét 1)..... 271
Tableau 33 : Analyse de régression entre le burnout, la justice informationnelle et le soutien des collègues (ét 1) 272
Tableau 34 : Analyse de régression entre le soutien des collègues et la justice procédurale (ét 1) 272
Tableau 35 : Analyse de régression entre le Burnout et le soutien des collègues (ét 1) 272
Tableau 36 : Analyse de régression entre le Burnout et la justice procédurale (ét 1)..... 273
Tableau 37 : Analyse de régression entre le Burnout, la justice procédurale et le soutien des collègues (ét 1) 273
Tableau 38 : Analyse de régression entre le soutien des collègues et la justice interpersonnelle (ét 1)..... 273

Tableau 39 : Analyse de régression entre le burnout et le soutien des collègues (ét 1) 274
Tableau 40 : Analyse de régression entre le burnout et la justice interpersonnelle (ét 1) 274
Tableau 41 : Analyse de régression entre le burnout, la justice interpersonnelle et le soutien des collègues (ét 1) 274
Tableau 42 : Analyse de régression entre le soutien des collègues et la justice distributive (ét 1) 275
Tableau 43 : Analyse de régression sur le burnout (ét 2) 275
Tableau 44 : Analyse de régression sur la satisfaction du besoin d'autonomie et la latitude décisionnelle (ét 2) 276
Tableau 45 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 2) 276
Tableau 46 : Analyse de régression sur le burnout et la latitude décisionnelle (ét 2) 276
Tableau 47 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 2) 277
Tableau 48 : Analyse de régression sur la satisfaction du besoin de compétence et la latitude (ét 2) 277
Tableau 49 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin de compétence (ét 2) 277
Tableau 50 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin de compétence (ét 2) 278
Tableau 51 : Analyse de régression sur la satisfaction du besoin d'affiliation et la latitude décisionnelle (ét 2) 278
Tableau 52 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 2) 278
Tableau 53 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude décisionnelle et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 2) 279
Tableau 54 : Analyse de régression sur le soutien collègues et la latitude décisionnelle (ét 2) 279
Tableau 55 : Analyse de régression sur le burnout et le soutien collègues (ét 2) 279
Tableau 56 : Analyse de régression sur le burnout et la latitude (ét 2) 280
Tableau 57 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude et le soutien collègues (ét 2) 280
Tableau 58 : Analyse de régression sur le soutien collègues et l'agréabilité (ét 2) 280
Tableau 59 : Analyse de régression sur le burnout et le soutien collègues (ét 2) 281
Tableau 60 : Analyse de régression sur le burnout et l'agréabilité (ét 2) 281
Tableau 61 : Analyse de régression sur le burnout, l'agréabilité et le soutien collègues (ét 2) 281
Tableau 62 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs liés au travail (ét 3) . 282
Tableau 63 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif intégrant les inducteurs liés au travail (ét 3) 282
Tableau 64 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs organisationnels (ét 3) 282
Tableau 65 : Analyse de régression sur le bien-être intégrant les inducteurs organisationnels (ét 3) 283
Tableau 66 : Analyse de régression sur le burnout intégrant les inducteurs personnels (ét 3) 283
Tableau 67 : Analyse de régression sur le burnout intégrant la satisfaction des besoins fondamentaux (ét 3) 283
Tableau 68 : Analyse de régression sur le bien-être intégrant la satisfaction des besoins fondamentaux (ét 3) 284
Tableau 69 : Analyse de régression sur le soutien collègues et la latitude (ét 3) 284
Tableau 70 : Analyse de régression sur le burnout et le soutien collègues (ét 3) 284
Tableau 71 : Analyse de régression sur le burnout et la latitude (ét 3) 285
Tableau 72 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude et le soutien collègues (ét 3) 285
Tableau 73 : Analyse de régression sur le soutien hiérarchique et la latitude (ét 3) 285
Tableau 74 : Analyse de régression sur le burnout et le soutien hiérarchique (ét 3) 286
Tableau 75 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude et le soutien hiérarchique (ét 3) .. 286
Tableau 76 : Analyse de régression sur la charge et le soutien hiérarchique (ét 3) 286
Tableau 77 : Analyse de régression sur la charge et le soutien collègues (ét 3) 287

Tableau 78 : Analyse de régression sur la charge et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 3) 287
Tableau 79 : Analyse de régression sur la charge et la satisfaction du besoin de compétence (ét 3) 287
Tableau 80 : Analyse de régression sur la charge et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 3) 288
Tableau 81 : Analyse de régression sur la latitude et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 3) 288
Tableau 82 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 3) 288
Tableau 83 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude et la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 3) 289
Tableau 84 : Analyse de régression sur la latitude et la satisfaction du besoin de compétences (ét 3)..... 289
Tableau 85 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin de compétences (ét 3)..... 289
Tableau 86 : Analyse de régression sur la latitude et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 3) 290
Tableau 87 : Analyse de régression sur le burnout et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 3) 290
Tableau 88 : Analyse de régression sur le burnout, la latitude et la satisfaction du besoin d'affiliation (ét 3) 290
Tableau 89 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif et le soutien collègues (ét 3)..... 291
Tableau 90 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif et la latitude (ét 3) 291
Tableau 91 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif, la latitude et le soutien collègues (ét 3)..... 291
Tableau 92 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif, et le soutien hiérarchique (ét 3)... 292
Tableau 93 : Analyse de régression sur le bien-être subjectif, la latitude et le soutien hiérarchique (ét 3) 292
Tableau 94 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs organisationnels et personnalité sur le soutien collègues (ét 3)..... 293
Tableau 95 : Analyse de régression entre le soutien collègues et burnout (ét 3) 293
Tableau 96 : Analyse de régression entre le soutien collègues et bien-être subjectif (ét 3)..... 294
Tableau 97 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs organisationnels et personnalité sur le soutien hiérarchie (ét 3)..... 294
Tableau 98 : Analyse de régression entre soutien hiérarchie et burnout (ét 3) 294
Tableau 99 : Analyse de régression entre soutien hiérarchie et bien-être subjectif (ét 3)..... 295
Tableau 100 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs organisationnels et personnalité sur la satisfaction du besoin de compétence (ét 3)..... 295
Tableau 101 : Analyse de régression entre la satisfaction du besoin de compétence et le burnout (ét 3)..... 295
Tableau 102 : Analyse de régression entre la satisfaction du besoin de compétence et le bien-être subjectif (ét 3)..... 296
Tableau 103 : Analyse de régression entre les inducteurs liés au travail, les inducteurs organisationnels et personnalité sur la satisfaction du besoin d'autonomie (ét 3) 296
Tableau 104 : Analyse de régression entre la satisfaction du besoin d'autonomie et le burnout (ét 3)..... 296
Tableau 105 : Analyse de régression entre la satisfaction du besoin d'autonomie et le bien-être (ét 3)..... 297

RESUME

Notre Société accorde au travail une importance considérable, il constitue le socle de l'identité, promesse d'accomplissement et de réalisation de soi. Pourtant aujourd'hui, les cadres sont fatigués d'en faire toujours plus et d'aller au-delà de leurs limites. L'évolution de nos organisations a instauré des nouveaux modes d'organisation du travail tels que le management par objectifs, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des politiques d'individualisation, une évaluation continue des personnes et des process. Les exigences du travail que sont la quantité et la complexité du travail, la pression temporelle, liées à une injustice organisationnelle et un soutien au travail défaillants vont générer une réduction des ressources psychiques et physiques menant à l'épuisement émotionnel, voire à l'effondrement. Partant de ce constant, les résultats mis en évidence dans cette étude permettent d'insister sur un ensemble de déterminants de la santé et sur les influences imbriquées de ces facteurs. Les différents facteurs qui induisent les problèmes de santé au travail et sur lesquels il faudra agir concernent la charge de travail, l'organisation du travail et les pressions liées au temps, à la multiplicité des tâches et, en particulier, le manque de soutien et de *feed-back* positifs. Il est important aussi d'insister sur la place de la satisfaction des besoins. Chaque besoin fondamental doit pouvoir être satisfait sous peine de déséquilibre de la personne et d'atteinte à sa vitalité et à son existence. Une atteinte à un niveau supra-ordonné (estime, reconnaissance,…) dans les contextes organisationnels néolibéraux déséquilibre fondamentalement la personne qui vit par et pour son organisation. Nous avons montré également l'importance de développer une justice organisationnelle forte notamment en termes des procédures et d'informations.

Mots clés : Bien-être subjectif, burnout, charge, stress, justice organisationnel, estime de soi, soutien social, personnalité, besoins fondamentaux.

SUMMARY

Our society provides great importance to the job, it is the foundation of identity, the promise of fulfillment and self-realization. However, today, business executives are tired to do more and more and go beyond their limits. The evolution of our organizations has introduced new forms of work organization such as management by objectives, management of jobs and skills, individual careers, based on assessment of people and processes. Work requirements such as the amount and complexity of work, time pressure, related to organizational injustice and lack of social support will generate a reduction in mental and physical resources leading to emotional exhaustion, or even collapse. From this basis, the results demonstrated in this study allow to insist on a set of health predictors and the embedded influences of these factors. The various factors that induce health problems at work and on which we have to act, concern: workload, work organization and time pressures, multiple tasks and, in particular, the lack of support and of positive feedback. It is also important to emphasize the place of the satisfaction of needs. Each basic need must be satisfied under penalty of unbalanced person and affect its vitality and its existence. Infringement of a supra-ordered level (esteem, recognition, ...) in neoliberal organizational contexts imbalance fundamentally the person who lives by and for the organization We have also demonstrated the importance of developing a strong organizational justice particularly in terms of procedures and information.

Keywords: Subjective well-being, burnout, load, stress, organizational justice, self-esteem, social support, personality, basic needs.