

Université de Montréal

Modèle explicatif et multivarié du phénomène d'épuisement
professionnel chez les cadres supérieurs au Québec

par

Stéphane Renaud

École de relations industrielles

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

SEPTEMBRE 1991

Stéphane Renaud, 1991

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:
Modèle explicatif et multivarié du phénomène d'épuisement
professionnel chez les cadres supérieurs au Québec

Présenté par
Stéphane Renaud

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Jean Michel Cousineau

Shimon L. Dolan

Marie Reine van Ameringen

SEPTEMBRE 1991

Stéphane Renaud, 1991

SOMMAIRE

Le présent mémoire vise à déterminer dans un premier temps, quels sont les meilleurs prédicteurs d'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs parmi le bloc de variables situationnelles et le bloc de variables individuelles, et si le support social joue un rôle de variable modératrice. Dans un deuxième temps, nous cherchons à identifier le poids relatif de chacun de ces blocs dans le processus d'épuisement professionnel.

Notre hypothèse principale de recherche vise à vérifier si le bloc de variables situationnelles, entre autres: environnement global du travail, environnement de la tâche constitue un meilleur prédicteur de l'épuisement professionnel des cadres supérieurs au Québec que le bloc de variables individuelles, soit: la personnalité et l'appartenance socio-démographique.

Cette étude porte sur un échantillon non aléatoire composé de 224 cadres supérieurs oeuvrant aussi bien dans le secteur privé que public, qui résident dans la grande région du Montréal métropolitain. La méthode statistique principale est la régression pas à pas.

Les résultats nous permettent de confirmer notre hypothèse principale. En effet, le bloc de variables situationnelles est le meilleur prédicteur d'épuisement professionnel chez les cadres

supérieurs. Précisément, les problèmes de responsabilité et de délégation semblent capital dans la prédiction de ce phénomène. Par ordre d'importance, quatre autres variables contribuent également à expliquer l'épuisement professionnel, soit: la surcharge de travail, l'ambiguïté de rôle, le manque d'engagement, et le doute sur les compétences présentes et futures. De même, quatre variables individuelles se sont avérées significative, soit par ordre d'importance: l'estime de soi, l'orientation vers le travail individuel, l'orientation vers la sécurité, et le site de contrôle.

De même, les résultats nous ont aussi permis de constater que contrairement à nos attentes, le support social n'est pas une variable modératrice importante entre les facteurs de stress et l'épuisement professionnel des cadres supérieurs.

Cette étude est l'une des premières, à notre connaissance, à s'intéresser au phénomène d'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs et à proposer un modèle multivarié qui tient compte à la fois des variables situationnelles et des variables individuelles.

REMERCIEMENTS

Je tiens ici à signaler l'aide précieuse de tous les individus qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Je désire d'abord exprimer ma gratitude à mon directeur Shimon L. Dolan pour ses conseils et son encadrement, de même qu'à Marie Reine van Ameringen et Nicole Raffalli, membres du groupe de recherches stress et santé au travail. De plus, je voudrais exprimer ma reconnaissance à tout le personnel de l'École de relations industrielles.

Enfin, je tiens à remercier mes proches et amis pour leur support, Micheline pour l'encouragement et le plaisir, mes soeurs Adèle et Jocelyne pour l'orthographe, et tous les autres que je ne peux nommer ici mais qui se reconnaîtront sûrement.

Cet ouvrage est dédié à la mémoire de mes parents, Rita et Louis, pour l'affection et l'amour qu'ils ont toujours manifesté à mon égard...

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIERES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	x
1 PROBLÉMATIQUE	2
1.1 Qu'est ce que l'épuisement professionnel?	2
1.2 L'épuisement professionnel est-il une maladie professionnelle?	8
1.3 Objectifs de ce mémoire	11
2 REVUE DE LITTÉRATURE	16
2.1 Le bloc de variables situationnelles	20
2.1.1 Environnement global du travail	20
2.1.1.1 Problemes de communication (haut en bas)	20
2.1.1.2 Problemes interpersonnels et de cohésion	21
2.1.1.3 Manque d'engagement	23
2.1.2 Environnement de la tâche	24
2.1.2.1 La surcharge de travail	24
2.1.2.2 Contrainte administrative	25
2.1.2.3 Ambiguïté de role	27
2.1.2.4 Obstacle a l'exécution de la tache	28
2.1.2.5 Probleme de responsabilité et de délégation	30
2.1.2.6 Doute sur les compétences présentes et futures	32
2.2 Le bloc de variables individuelles	33
2.2.1 La personnalité	33
2.2.1.1 Estime de soi	34
2.2.1.2 Site de controle	35
2.2.1.3 Orientation pour le travail groupe/individuel	37
2.2.1.4 Orientation vers le risque ou la sécurité	38
2.2.2 Appartenance socio-démographique	39
2.2.2.1 L'age	39
2.2.2.2 Le sexe	40
2.2.2.3 Le groupe linguistique	41
2.3 Le support social	42

3	CONTEXTE THÉORIQUE ET HYPOTHESES	45
3.1	Présentation et articulation du modèle théorique	45
3.2	Définitions conceptuelles et opérationnelles des variables	47
3.2.1	Variables indépendantes	48
3.2.1.1	Environnement global du travail	48
3.2.1.2	Environnement de la tâche	49
3.2.1.3	Personnalité	52
3.2.1.4	L'appartenance socio-démographique	53
3.2.2	Variable modératrice	54
3.2.2.1	Le support social	54
3.2.3	Variable dépendante	55
3.2.3.1	L'épuisement professionnel	55
3.3	Hypothèse de recherche	58
3.3.1	Hypothèse principale	58
3.3.1.1	Hypothèses	59
3.3.1.2	Sous-hypothèses	59
4	PROCÉDURES ET MÉTHODOLOGIE	61
4.1	Description de l'échantillon	61
4.2	Méthode de collecte des données	65
4.3	Traitement statistique des données	66
4.3.1	Analyses bivariées	66
4.3.2	Analyses multivariées	67
5	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	69
5.1	Procédure de construction de nos dimensions	69
5.2	Analyses bivariées	77
5.2.1	Fatigue émotionnelle	78
5.2.2	La dépersonnalisation	81
5.2.3	L'accomplissement dans le travail	84
5.3	Analyses multivariées	88
5.3.1	Prédicteurs de la fatigue émotionnelle	89
5.3.2	Prédicteurs de la dépersonnalisation	91
5.3.3	Prédicteurs de l'accomplissement dans le travail	92
5.3.4	Le support social comme variable modératrice	94
6	ANALYSE DES RÉSULTATS	98
6.1	Analyses bivariées entre les variables situationnelles et individuelles et l'épuisement professionnel	98
6.2	Analyse des prédicteurs de l'épuisement professionnel	101
6.2.1	Environnement de la tâche	104
6.2.1.1	Problèmes de responsabilité et de délégation	104
6.2.1.2	Surcharge de travail	109
6.2.1.3	Ambiguïté de rôle	113
6.2.1.4	Doute sur les compétences présentes et futures	116

6.2.2 Environnement global du travail	119
6.2.2.1 Manque d'engagement	119
6.2.3 Personnalité	122
6.2.3.1 Estime de soi	122
6.2.3.2 Orientation vers le travail de groupe ou individuel	126
6.2.3.3 Orientation vers le risque ou la sécurité	127
6.2.3.4 Site de contrôle	130
6.2.4 Support social	132
7 CONCLUSION ET PERSPECTIVES	137
7.1 Retour sur les objectifs	137
7.2 Résultats	137
7.3 Recommandations et limites de la présente recherche	139
7.4 En commençant par la fin	143
ANNEXE 1: QUESTIONNAIRE SUR L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL.	145
ANNEXE 2: QUESTIONNAIRE SUR L'ENVIRONNEMENT DE LA TÂCHE. . .	146
ANNEXE 3: QUESTIONNAIRE SUR LA PERSONNALITÉ.	147
ANNEXE 4: QUESTIONNAIRE SUR L'APPARTENANCE SOCIO- DÉMOGRAPHIQUE.	148
ANNEXE 5: QUESTIONNAIRE SUR LE SUPPORT SOCIAL.	149
ANNEXE 6: QUESTIONNAIRE SUR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL. . . .	150
BIBLIOGRAPHIE	151

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I :	SURVOL DES VARIABLES ASSOCIÉES A L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE	20
TABLEAU II :	NIVEAU D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	59
TABLEAU III :	DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON L'ÂGE	64
TABLEAU IV :	DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE SEXE	64
TABLEAU V :	DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE GROUPE LINGUISTIQUE	65
TABLEAU VI :	DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE NIVEAU DE FATIGUE ÉMOTIONNELLE	65
TABLEAU VII :	DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE NIVEAU DE DÉPERSONNALISATION	66
TABLEAU VIII :	DISTRIBUTION DES SUJETS SELON LEUR NIVEAU D'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL	66
TABLEAU IX :	RÉSULTATS D'ANALYSE FACTORIELLE SUR LES ITEMS DE L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL	73
TABLEAU X :	RÉSULTATS D'ANALYSE FACTORIELLE SUR LES ITEMS DE L'ENVIRONNEMENT DE LA TÂCHE	74
TABLEAU XI :	RÉSULTATS D'ANALYSE FACTORIELLE SUR LES ITEMS DE PERSONNALITÉ	75
TABLEAU XII :	RÉSULTATS D'ANALYSE FACTORIELLE SUR LES ITEMS DU SUPPORT SOCIAL	75
TABLEAU XIII :	MOYENNES, ÉCART-TYPES ET ÉTENDUE DE TOUTES LES ÉCHELLES A L'ÉTUDE	76
TABLEAU XIV :	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL	77
TABLEAU XV :	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE L'ENVIRONNEMENT DE LA TÂCHE	78
TABLEAU XVI :	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE PERSONNALITÉ	78
TABLEAU XVII :	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DU SUPPORT SOCIAL	79

TABLEAU XVIII:	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	79
TABLEAU XIX:	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL ET FATIGUE ÉMOTIONNELLE	80
TABLEAU XX:	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ENVIRONNEMENT DE LA TACHE ET FATIGUE ÉMOTIONNELLE	81
TABLEAU XXI:	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE PERSONNALITÉ ET LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE	82
TABLEAU XXII:	ANALYSE DE VARIANCE DE LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE SELON L'ÂGE	82
TABLEAU XXIII:	ANALYSE DE VARIANCE DE LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE SELON LE SEXE	83
TABLEAU XXIV:	ANALYSE DE VARIANCE DE LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE SELON LE GROUPE LINGUISTIQUE	83
TABLEAU XXV:	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL ET LA DÉPERSONNALISATION	84
TABLEAU XXVI:	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ENVIRONNEMENT DE LA TACHE ET LA DÉPERSONNALISATION	84
TABLEAU XXVII:	CORRÉLATIONS ENTRE DIMENSIONS DE PERSONNALITÉ ET LA DÉPERSONNALISATION	85
TABLEAU XXVIII:	ANALYSE DE VARIANCE DE LA DÉPERSONNALISATION SELON L'ÂGE	86
TABLEAU XXIX:	ANALYSE DE VARIANCE DE LA DÉPERSONNALISATION SELON LE SEXE	86
TABLEAU XXX:	ANALYSE DE VARIANCE DE LA DÉPERSONNALISATION SELON LE GROUPE LINGUISTIQUE	86
TABLEAU XXXI:	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL ET L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL	87
TABLEAU XXXII:	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ENVIRONNEMENT DE TÂCHE ET L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL	88
TABLEAU XXXIII:	CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE PERSONNALITÉ ET L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL	88
TABLEAU XXXIV:	ANALYSE DE VARIANCE DE L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL SELON L'ÂGE	89

TABLEAU XXXV:	ANALYSE DE LA VARIANCE DE L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL SELON LE SEXE	89
TABLEAU XXXVI:	ANALYSE DE VARIANCE DE L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL SELON LE GROUPE LINGUISTIQUE	89
TABLEAU XXXVII:	RÉGRESSION DES DIMENSIONS DES VARIABLES SITUATIONNELLES ET INDIVIDUELLES AVEC LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE	91
TABLEAU XXXVIII:	RÉGRESSION DES DIMENSIONS DES VARIABLES SITUATIONNELLES ET INDIVIDUELLES AVEC LA DÉPERSONNALISATION	93
TABLEAU XXXIX:	RÉGRESSION DES DIMENSIONS DES VARIABLES SITUATIONNELLES ET INDIVIDUELLES AVEC L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL	95
TABLEAU XL:	MODÉRATION DE LA RELATION ENTRE PROBLÈMES DE RESPONSABILITÉ ET DÉLÉGATION ET FATIGUE ÉMOTIONNELLE PAR LE SUPPORT SOCIAL DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT	97
TABLEAU XLI:	MODÉRATION DE LA RELATION ENTRE LA SURCHARGE DE TRAVAIL ET LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE PAR LE SUPPORT SOCIAL DU CONJOINT/AMIS	98
TABLEAU XLII:	RÉCAPITULATION DES PRÉDICTEURS DES TROIS DIMENSIONS D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	104

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: MODÈLE THÉORIQUE DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES SUPÉRIEURS	48
---	----

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE

PREMIER CHAPITRE

1 PROBLÉMATIQUE

1.1 QU'EST CE QUE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL?

Selon plusieurs auteurs, le concept de burnout¹ aurait été introduit dans la littérature scientifique en 1974 par le psychologue Herbert Freudenberger (1974). Il emprunta l'expression "burned out on drugs" à la littérature médicale pour expliquer les effets chroniques causés par l'usage abusif des drogues. Plus spécifiquement, il proviendrait de recherches effectuées initialement sur le stress (Whiteman et coll., 1985) mais, comme le précisent Belcastro et Gold (1983), particulièrement de celles portant sur le stress en milieu de travail.

D'ailleurs, la littérature scientifique confond bien souvent ces deux concepts de stress et d'épuisement professionnel (Gold, 1984), alors que pour Cherniss (1980) l'épuisement serait plutôt la résultante d'un stress persistant. Néanmoins, ces deux notions semblent très liées et comme la plupart de nos lectures considèrent l'épuisement professionnel comme une réponse de l'individu face à une demande excessive d'adaptation imposée par le travail, il nous semble pertinent d'envisager le problème en associant cet

¹ Dans les écrits de langue anglaise, nous retrouvons ce même phénomène sous trois orthographes différentes. burnout, burned out, burn out, etc.. Cependant, dans ce mémoire la terminologie française suivante sera retenue: épuisement professionnel.

épuisement avec le troisième et dernier stade du syndrome général d'adaptation de Selye (1976) (chercheur montréalais de réputation mondiale considéré comme le père du stress) où les capacités adaptatives de l'individu deviennent totalement inefficaces en présence de stimuli nocifs.

Ainsi selon Freudenberger (1980), lorsqu'un individu s'entête à vouloir poursuivre des buts irréalisables, l'on peut voir apparaître un burnout: sorte de syndrome d'épuisement aussi bien physique que mental. En effet, l'individu en cherchant à être à la hauteur d'idéaux ou d'aspirations irréalistes (imposés par lui-même ou la société) va brûler d'importantes quantités d'énergie, ce qui devient très vite exténuant (Wakin, 1983). Pareil syndrome comporte trois types d'éléments (Freudenberger, 1980):

1° psycho-physiologiques; i.e. sentiment de fatigue et d'épuisement, impossibilité de venir à bout d'un rhume, fréquents maux de tête, perte de poids, souffle court.

2° psychologiques; i.e. ennui au travail, désenchantement, découragement, sentiment de futilité, de solitude, d'omnipotence, de persécution, attitude négative généralisée, et rigidité au travail.

3° comportementaux; i.e. changements draconiens dans le comportement, irritabilité élevée, conduites à haut risque accompagnant le sentiment d'omnipotence ou d'indifférence dans le travail.

L'épuisement professionnel serait même un phénomène d'aliénation provenant du déni de soi au profit de la collectivité organisationnelle (Hunt, 1986) et qui se caractériserait dans sa forme extrême par des troubles physiques, de la fatigue chronique, un sentiment de désespoir et le développement d'attitudes négatives vis-à-vis de soi, des autres, du travail et de la vie en général (Pinès, 1982). Pour Edelwich et Brodsky (1980), il y aurait quatre étapes au processus qui mène vers l'épuisement professionnel. Tout commencerait par une période dit d'enthousiasme idéaliste où le travail est investi de grands espoirs et d'attentes irréalistes. Cette période est suivie plus ou moins rapidement d'une phase de stagnation durant laquelle l'individu réalise que le travail n'est plus aussi excitant qu'auparavant. Par la suite, arrive la frustration génératrice de grandes interrogations: suis-je réellement efficace dans mon travail? et ma conception du travail en tant que valeur est-t-elle vraiment pertinente? Le tout aboutissant en général à l'apathie où la personne, chroniquement frustrée par son travail, ne cherche plus qu'à travailler au minimum en évitant soigneusement tous défis etc.

En réalité, l'épuisement professionnel serait un nouveau nom pour désigner un vieux problème existant vraisemblablement depuis fort longtemps (Moore, 1983) mais qui est loin d'entraîner l'unanimité sur sa définition puisque le seul réel consensus semble s'être fait sur sa genèse. En effet, pour la plupart des auteurs ce serait un phénomène d'épuisement de type professionnel

consécutif à une trop longue exposition à des situations stressantes.

Malgré tout, nous avons réussi à repérer dans la littérature, une définition de l'épuisement professionnel qui tend à englober toutes les autres. C'est celle de Maslach (1978), Maslach et Jackson (1981 et 1986) puisque pour elles il s'agirait d'un phénomène de fatigue physique et émotionnelle entraînant une image négative de soi, une attitude négative envers le travail, et un désintéressement de plus en plus marqué envers les autres. Ce syndrome serait composé de trois dimensions:

1° la fatigue émotionnelle²: renvoie à l'épuisement physique et psychologique ressenti par un individu face à son travail;

2° la dépersonnalisation: où le sujet développe des attitudes négatives vis-à-vis de ses clients;

3° l'accomplissement dans le travail: réfère aux sentiments de compétence et d'accomplissement personnel dans le travail;

la dimension de fatigue émotionnelle étant le principal indicateur d'épuisement professionnel (Maslach et Jackson, 1981 et 1986).

L'épuisement professionnel étant très répandu chez les professionnels de la santé mentale (i.e. travailleurs sociaux, psychologues, psychothérapeutes, personnel oeuvrant auprès des enfants), le personnel médical (i.e. les infirmières, les médecins,

²- Nous utiliserons cette expression fatigue émotionnelle comme traduction de l'anglais "emotional exhaustion".

les dentistes), le personnel judiciaire (i.e. policiers, substituts du procureur général, avocats de l'aide juridique) ainsi que chez les enseignants, l'on peut penser qu'il est induit par la relation d'aide qui joue le rôle de dénominateur commun. A ce sujet, il nous semble intéressant de préciser que la plupart des définitions précédentes ont été élaborées à la suite de recherches sur ces différentes professions. Ces études avaient en effet mis en évidence une caractéristique assez particulière à ces professions soit la dépersonnalisation. D'autres, ont quand même étudiés ce syndrome chez les cadres (Krone et coll., 1989; Etzion, 1984, 1987; Glogow, 1986; Whitehead, 1986; Levinson, 1981; Ginsberg, 1974), mais sans proposer de définitions spécifiques se contentant d'adapter celles établies pour les professionnels de la relation d'aide.

Notre mémoire s'intéressant avant tout aux cadres, il nous a donc fallu adopter une définition, et vu la popularité des études de Maslach (1978), Maslach et Jackson (1981 et 1986) ainsi que le caractère global de leur définition, nous avons décidé de la retenir, en ne parlant non plus de clients, mais d'interlocuteurs au travail. Ce petit rectificatif nous semblant mieux refléter la réalité de notre échantillonnage.

Depuis le début des années 80, l'épuisement professionnel semble devenir une problématique grandissante dans les sociétés occidentales. Bien que les professionnels de la relation d'aide

soient les plus affectés, les travaux de Mélançon (1990), Krone et coll. (1989), Etzion (1984 et 1987), Whitehead (1986), Levinson (1981) et de Ginsberg (1974) démontrent que les cadres sont loin d'être épargnés. D'ailleurs ces résultats inquiétants sont confirmés par Krone et coll. (1989) qui avec leur recherche sur 532 cadres américains de la restauration, ont montré qu'entre 20% et 25% de ces derniers souffraient d'un haut niveau d'épuisement professionnel. De même, une étude québécoise récente portant sur l'épuisement des cadres supérieurs d'une institution financière bien connue évalue à 13% les sujets atteints d'un haut niveau d'épuisement professionnel et à 15% le nombre des sujets à risque, ce qui fait quand même un score global non négligeable de 28% (presque le tiers de l'échantillon étudié) (Mélançon, 1990). Par contre, Whitehead (1986) soutient que cet épuisement n'est pas un problème très répandu dans cette catégorie professionnelle car *"most managers reported that they were doing well, but a minority reported feeling burned-out."* p. 28.

Pour MacBride (1983) l'épuisement professionnel semble découler du travail et provoquerait chez l'individu une détérioration de santé physique et psychique, ainsi qu'une baisse marquée de la productivité au travail. Il pourrait aussi engendrer à l'intérieur d'une organisation une augmentation de l'absentéisme, et des accidents du travail, ainsi qu'une baisse de la qualité du travail et un recours massif au temps supplémentaire (Harris, 1984), le tout ayant des effets financiers plutôt néfastes pour

l'entreprise. Dans ce contexte, il apparaît nettement qu'une baisse de productivité des cadres peut éventuellement paralyser toute l'entreprise (Glicken et Jonka, 1982). A ce sujet, Harris (1984) rajoute:

"organizational groups will begin to show behaviors that indicate burnout. Because individual burnout is contagious, the performance of management and staff as groups may demonstrate signs and symptoms of burnout for a group." p. 36.

Bref, l'épuisement professionnel des cadres supérieurs, par ses coûts financiers et ses pertes en capital humain, impose de lourdes dépenses à la société. Ce phénomène, loin d'être anodin, impose de pousser plus avant les recherches, légitimant ainsi notre travail qui par une meilleure compréhension de ce syndrome et l'identification de ses causes pourrait peut être aider à éviter ou tout du moins réduire certains de ces coûts.

1.2 L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL EST-IL UNE MALADIE PROFESSIONNELLE?

L'épuisement professionnel par l'ampleur de son incidence, nous lance un véritable défi économique. En effet, alors que les pressions se font de plus en plus nombreuses pour que les différentes Commissions de santé et de sécurité du travail reconnaissent enfin cet épuisement comme une maladie professionnelle, les employés en souffrant sont encore rarement indemnisés par ces dernières. Par exemple, la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail du Québec (CSST) doit faire face à une augmentation constante des réclamations sur ce sujet plutôt

brûlant mais qui est loin d'être exclusivement québécois puisqu'on le retrouve dans toutes les sociétés industrialisées (Lippell, 1988). A ce propos, une étude du National Council on Compensation Insurance (rapportée par Lippell) démontre que les plaintes pour dommages reliés au stress du travail ont plus que doublé durant les années 80 alors que les autres types de réclamations demeurent à peu près stables. Toujours selon cette même source, il faut s'attendre également à ce que les réclamations pour indemnisation suite à des problèmes découlant de détresse psychologique reliée à l'emploi, tel l'épuisement professionnel, continuent d'augmenter par rapport aux autres types de plaintes.

Lippell (1988) note aussi que les politiques de la CSST concernant les indemnisations de l'épuisement professionnel sont très restrictives et qu'un réclamant, en vertu de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, sait rarement à l'avance à quoi s'attendre, puisque pour les tribunaux administratifs de la Commission, chaque réclamation est traitée comme un véritable cas d'espèce.

Le litige porte principalement sur la reconnaissance de cet épuisement comme maladie professionnelle. Au moment où nous écrivons ce mémoire, et comme nous le verrons dans le chapitre second, il n'existe pas de réel consensus parmi les chercheurs permettant de considérer l'épuisement professionnel comme une pathologie spécifique, et distincte des autres maladies

psychologiques telles la dépression ou la névrose. Même le DSM III (Manuel diagnostique et statistique des désordres mentaux) ne fait pas référence à ce type d'épuisement ce qui permet à Lippell (1988) de prétendre que la CSST s'appuie sur ce vide pour ne pas indemniser ou, à tout le moins, restreindre sévèrement la compensation de l'épuisement professionnel.

La Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, administrée par la CSST, indemnise les lésions professionnelles reliées au travail. Les incapacités physiques telle une fracture ne posent que rarement problème ce qui est loin d'être la même chose pour les incapacités fonctionnelles d'origine psychologique. En effet, actuellement aucune maladie psychologique ne fait partie du répertoire des maladies présumées reliées au travail. Ainsi, pour indemniser ce type d'incapacité, la CSST cherche à vérifier si cette lésion dépend bien du travail (ses conditions ou son organisation) plutôt que des prédispositions du travailleur (personnalité ou appartenance socio-démographique) (Lippell, 1988).

En résumé, pour les entreprises et la société, l'épuisement professionnel représente une perte importante en capital humain. De plus, sa reconnaissance comme lésion professionnelle par les différentes Commissions de santé et de sécurité du travail constitue en soi un véritable enjeu économique aussi bien pour les travailleurs que leurs patrons, ainsi que les différentes

associations qui les représentent. A cet égard, il est facilement compréhensible que les associations de travailleurs tentent de faire reconnaître cet épuisement comme lésion professionnelle en prétendant que ce syndrome est essentiellement causé par les variables situationnelles de l'emploi tels l'environnement global du travail et de la tâche (Bibeau et coll., 1989; CSN, 1989). A l'inverse, les associations patronales s'interrogent à savoir pourquoi à conditions de travail stressantes égales, certains travailleurs succombent à l'épuisement professionnel alors que d'autres y résistent. En s'appuyant sur des études qui étayaient leurs propos, ils font ressortir que l'épuisement professionnel serait plutôt un état dépendant des variables individuelles de personnalité ou de socio-démographie (CPQ, 1990).

L'enjeu du débat est donc de savoir si l'épuisement professionnel est principalement causé par les variables situationnelles reliées à l'emploi, ou bien par les variables individuelles reliées à la personnalité et à l'appartenance socio-démographique. Pour aider à solutionner cette impasse, il semble donc important d'accorder une place prépondérante à la recherche. A ce propos, notre étude s'avère des plus pertinentes.

1.3 OBJECTIFS DE CE MÉMOIRE

Le présent mémoire que nous vous proposons se veut en quelque sorte une tentative, à tout le moins partielle, de faire avancer ce

débat. Il s'agit donc d'une étude multivariée qui dans un premier temps, cherche parmi les variables situationnelles et individuelles à identifier les principales causes d'épuisement professionnel et dans un deuxième temps, tente de mesurer le poids relatif de ces variables comme prédicteurs de cet épuisement dans un échantillon composé de cadres supérieurs québécois. Nous souhaitons que les conclusions de notre recherche contribuent à éclaircir la controverse actuelle sur les causes possibles de l'épuisement au travail. A notre connaissance, il n'existe que peu de recherches ayant étudiées de manière multivariée l'enjeu de cette polémique. Ainsi, les objectifs de ce mémoire sont les suivants:

- 1- Identifier parmi les différentes variables situationnelles les principaux prédicteurs de l'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs.
- 2- Identifier parmi les différentes variables individuelles les principaux prédicteurs de l'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs.
- 3- Identifier la variable susceptible de modérer les relations entre les variables de stress identifiées en 1 et 2 et l'épuisement professionnel.

- 4- Évaluer la contribution relative des variables situationnelles (identifiées en 1) versus les variables individuelles (identifiées en 2).

En somme, ce mémoire cherche à élaborer un modèle explicatif et multivarié du phénomène d'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs au Québec. De plus, il tente de répondre à la question suivante: quels sont pour cette population donnée les meilleurs prédicteurs de cet épuisement et ce parmi les variables individuelles et situationnelles? Notre réponse à cette question s'échelonne sur cinq chapitres et une conclusion.

Le deuxième chapitre consiste en une revue de littérature sur l'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs et ses principaux prédicteurs parmi les variables situationnelles et individuelles.

Le troisième chapitre circonscrit le contexte théorique découlant de la littérature consultée au deuxième chapitre. Il présente par la suite les différentes définitions, aussi bien conceptuelles qu'opérationnelles, de nos variables. Enfin, il présente l'hypothèse principale de ce mémoire ainsi que les sous-hypothèses s'y rattachant.

Le quatrième chapitre présente les principales démarches méthodologiques. Principalement, il décrit l'échantillon, la

méthode d'échantillonnage, ainsi que les différentes analyses statistiques employées dans cette étude.

Le cinquième chapitre dévoile les principaux résultats statistiques obtenus: ceux concernant l'analyse bivariée d'une part, et l'analyse multivariée d'autre part, entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Enfin, il se termine par la présentation de la variable qui modère les relations entre les variables situationnelles et l'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs.

Le sixième chapitre tente à la lumière de la revue de littérature, d'analyser et d'interpréter les différents résultats en les récapitulant et en les confrontant à ceux obtenus dans des études similaires.

Notre conclusion ne se contente pas de clore notre mémoire mais présente aussi quelques pistes de recherche. Aussi, après une brève présentation des limites de notre travail, nous tenterons d'élaborer une réponse à cet important débat qu'est la reconnaissance de l'épuisement professionnel et présenterons quelques perspectives de recherches ultérieures.

DEUXIEME CHAPITRE

REVUE DE LITTÉRATURE

DEUXIEME CHAPITRE

2 REVUE DE LITTÉRATURE

Le but principal de ce chapitre est de relater les différentes études antérieures portant sur l'épuisement professionnel ainsi que celles sur la détresse psychologique reliée à l'emploi chez les cadres supérieurs. Cependant, comme peu de recherches ont porté spécifiquement sur l'épuisement professionnel des cadres, nous rapportons donc également celles que nous jugeons pertinentes sur différentes populations. De plus, nous examinons les études qui utilisent autant un indice global d'épuisement professionnel (i.e. les trois dimensions combinées en une seule) que celles spécifiant les trois dimensions de ce syndrome: la fatigue professionnelle, la dépersonnalisation et l'accomplissement dans le travail. D'ailleurs, Maslach et Jackson (1981 et 1986) recommandent d'utiliser les trois dimensions séparément et de ne pas les combiner pour effectuer l'analyse statistique.

Dans les écrits consultés, nous avons constaté que jusqu'à la fin des années 70, la littérature s'intéressant à la détresse psychologique se concentrait davantage sur l'industrie et négligeait le secteur des services humains. Par contre, celle portant sur l'épuisement professionnel focalisait presque exclusivement sur les professionnels de la relation d'aide. Avec l'avènement des années 80, les recherches sur la détresse psychologique reliée au travail se sont davantage préoccupées des

professionnels de la relation d'aide (Payne et Firth, 1987; Fineman, 1985; Leatt et Schneck, 1985) alors qu'inversement le concept d'épuisement professionnel s'est dorénavant appliqué à un plus grand nombre de catégorie socio-professionnelle (Mélançon, 1990; Krone et coll., 1989; Maslach et Jackson, 1981, 1986; Cahoon et Rowney, 1984).

En ce qui a trait aux variables prédicatives de l'épuisement professionnel une division ressort clairement entre elles. Il y a d'abord celles se situant dans ce que nous appellerons "bloc de variables situationnelles", et celles se situant dans ce que nous appellerons "bloc de variables individuelles" (Nelson et Sutton, 1990; Brissie et coll., 1988; Leiter et Maslach, 1988; McCulloch et O'Brien, 1986; LeCroy et Rank, 1986; Harris, 1984; Maslach, 1978A). A cet égard, Nelson et Sutton (1990) spécifient que le but principal des recherches sur la détresse psychologique reliée à l'emploi doit être d'isoler les symptômes reflétant les prédispositions individuelles de celles attribuables à la situation du travail. Le bloc de variables situationnelles correspond aux sources de stress vécu au travail alors que le bloc de variables individuelles concerne les caractéristiques personnelles des individus. De plus, nous retrouvons deux tendances dans la littérature selon l'utilisation d'une approche statistique corrélacionnelle ou causale.

Enfin, il nous apparaît opportun de spécifier au lecteur que la présente revue de littérature n'a pas la prétention d'être totalement exhaustive. En effet, pour les besoins de ce mémoire, nous ne rapporterons pas l'ensemble des variables associées à l'épuisement professionnel. Il s'en tiendra aux variables qui tout particulièrement nous intéressent et que nous avons jugé des plus pertinentes pour expliquer l'épuisement professionnel des cadres supérieurs. De plus, le lecteur doit savoir que les dimensions composant le bloc de variables situationnelles et certaines des dimensions composant le bloc de variables individuelles proviennent, comme nous le verrons ultérieurement dans le cinquième chapitre, d'analyses factorielles effectuées sur chacun des questionnaires mesurant ces variables. Par conséquent, certaines de ces dimensions sont tout à fait nouvelles et n'ont jamais, ou à tout le moins presque jamais, été mises en relation avec la détresse psychologique reliée au travail et encore moins avec l'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs.

Le tableau I présente les liens qui unissent les variables rapportées dans le présent recensement des écrits avec soit l'épuisement professionnel ou une dimension de détresse psychologique reliée au travail.

TABLEAU I
SURVOL DES VARIABLES ASSOCIÉES A L'ÉPUISEMENT
PROFESSIONNEL ET LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

NOM DE LA VARIABLE	RÉSULTATS
problème de communication	relation positive
cohésion de groupe	relation négative
problèmes interpersonnels	relation positive
engagement au travail	relation négative
surcharge de travail	relation positive
bureaucratie	relation positive
formalisation	relation positive
ambiguïté de rôle	relation positive
inflexibilité des règles	relation positive
manque d'autonomie	relation positive
manque latitude décisionnelle	relation positive
problèmes de responsabilité et délégation	relation positive
ambiguïté sur l'avenir profes- sionnel	relation positive
sous-utilisation compétence	relation positive
perception d'efficacité	relation négative
estime de soi	relation négative
site de contrôle	site externe plus sujet
travail groupe/individuel	---
risque ou sécurité	littérature peu concluante
âge	relation négative
sexe	littérature peu concluante
groupe linguistique	francophone plus sujet
support social	variable modératrice

2.1 LE BLOC DE VARIABLES SITUATIONNELLES

2.1.1 ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL

Les dimensions de l'environnement global du travail que nous mettons en rapport avec l'épuisement professionnel sont les problèmes de communication, les problèmes interpersonnels et de cohésion ainsi que le manque d'engagement au travail.

2.1.1.1 PROBLEMES DE COMMUNICATION (HAUT EN BAS)

Un certain nombre de chercheurs se sont intéressés aux problèmes de communication en rapport avec l'épuisement professionnel et la détresse psychologique. Nous avons retracé huit études sur le sujet: trois portent spécifiquement sur les liens entre les problèmes de communication et l'épuisement professionnel (Leiter, 1988; Miller et coll., 1988; Munakata et coll., 1984), et cinq étudient les problèmes de communication avec la détresse psychologique en général (Beehr et coll., 1990; Shapiro et Shumaker, 1987; Smeltzer, 1987; Hanson, 1986; Nussbaum et coll., 1985).

Les études d'Hanson (1986) et de Nussbaum et coll. (1985) rapportent toutes deux de fortes corrélations entre les problèmes de communication et la détresse psychologique. Munakata et coll.

(1984) signalent une association significative entre ces problèmes et un indice globale d'épuisement professionnel.

Contrairement aux précédentes, les recherches suivantes ont envisagé le lien entre problèmes de communication et épuisement professionnel dans une perspective causale. Pour ce faire, ils ont utilisé la méthode statistique d'analyse de régression linéaire. Il apparaît alors qu'une communication problématique peut être prédictrice:

- de détresse psychologique (Beehr et coll., 1990; Shapiro et Shumaker, 1987).
- ou d'épuisement professionnel (dans ses trois dimensions tels la fatigue émotionnelle, la dépersonnalisation et l'accomplissement dans le travail) (Leiter, 1988; Miller et coll., 1988).

2.1.1.2 PROBLEMES INTERPERSONNELS ET DE COHÉSION

Plusieurs auteurs insistent sur l'importance des relations interpersonnelles comme source possible d'épuisement professionnel. Les différentes interactions sociales entre collègues de travail sont même citées comme une des plus grandes sources de stress et d'épuisement professionnel (Leiter et Maslach, 1988; Leiter et Maslach, 1986; Gaines et Jermier, 1983). Ces derniers indiquent d'ailleurs qu'elles peuvent être génératrice de détresse, de frustration ainsi que de conflits, le tout aboutissant à de hauts

niveaux d'épuisement professionnel. Par ailleurs, quelques auteurs se sont plus spécialement intéressés à l'étude de l'incidence de la cohésion du groupe sur l'épuisement professionnel: il semblerait qu'elle réduit très notablement l'épuisement professionnel (Savicki et Cooley, 1987; Cherniss, 1980A; Freudemberger, 1977; Mattingley, 1977).

Les études de Leiter (1988A) et Gaines et Jermier (1983) rapportent une association marquée entre les problèmes interpersonnels et la fatigue émotionnelle. De plus, cette variable a été trouvée significativement associée avec l'accomplissement dans le travail et non spécifiquement avec la dépersonnalisation (Leiter, 1988A). Dans un travail portant sur 232 infirmières, les problèmes interpersonnels ont été trouvés très nettement associés à un indice de détresse psychologique (Revicki et May, 1989), sans être cependant un véritable prédicteur de cette mesure.

Les recherches de Leiter (1988A) et Savicki et Cooley (1987) démontrent que les problèmes interpersonnels et de cohésion sont des prédicteurs de l'accomplissement dans le travail, sans l'être pour autant de la fatigue émotionnelle (Gaines et Jermier, 1983) et de la dépersonnalisation. Ils confirment ainsi les résultats préliminaires des différentes associations vues avec les corrélations. Cependant, l'étude de Leiter et Maslach (1988)

signale que ces problèmes interpersonnels sont prédicteurs des trois dimensions d'épuisement professionnel.

2.1.1.3 MANQUE D'ENGAGEMENT

Les chercheurs qui se sont intéressés à la relation entre l'engagement au travail et l'épuisement professionnel ont majoritairement observé que cet engagement est associé:

- négativement avec la fatigue émotionnelle d'une part, et la dépersonnalisation d'autre part (Leiter et Maslach, 1988; Leiter, 1988B).

- positivement avec l'accomplissement dans le travail (Leiter et Maslach, 1988; Leiter, 1988B).

A noter cependant que l'étude de Nagy (1985) portant sur un échantillon de 152 secrétaires n'indique aucune corrélation significative entre l'engagement et les trois dimensions de l'épuisement professionnel.

Les travaux qui ont vérifiés si l'engagement au travail est une cause d'épuisement professionnel arrivent visiblement aux mêmes résultats. En effet, cette variable s'avère être un prédicteur de fatigue émotionnelle sans pourtant prédire significativement la dépersonnalisation et l'accomplissement dans le travail (Savicki et Cooley, 1987; Rimmerman, Portowicz et Ehrlich, 1985). Savicki et Cooley (1987) rapportent à ce sujet, dans une étude portant sur un échantillon de 94 professionnels de la santé mentale, une variance

expliquée de la fatigue émotionnelle par l'engagement au travail de 12% ($p < .001$).

2.1.2 ENVIRONNEMENT DE LA TÂCHE

Parmi les dimensions de l'environnement de la tâche que nous associons à l'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs l'on retrouve la surcharge de travail, la contrainte administrative, l'ambiguïté de rôle, l'obstacle à l'exécution de la tâche, les problèmes de responsabilité et de délégation ainsi que le doute sur les compétences présentes et futures.

2.1.2.1 LA SURCHARGE DE TRAVAIL

La surcharge de travail est considérée fréquemment comme une cause majeure d'épuisement professionnel. Mains chercheurs se sont intéressés au rapport existant entre cette surcharge et la détresse psychologique en général. Leurs résultats sont unanimes: il y a effectivement corrélation positive entre la surcharge de travail et la détresse psychologique (Himle et coll., 1989; Kaufmann et Beehr, 1989; Kirmeyer et Dougherty, 1988; Marcelissen et coll., 1988; Ratsoy et coll., 1986; Burke, 1982).

D'autres travaux ont étudié plus spécifiquement la relation de cette variable avec l'épuisement professionnel. Ainsi pour Landsbergis (1988), il y a association positive entre la surcharge

de travail et la fatigue émotionnelle, ainsi qu'avec la dépersonnalisation, alors qu'il y a association négative avec cette même surcharge et l'accomplissement dans le travail. Une étude récente portant sur les facteurs contribuant à l'épuisement professionnel chez les cadres de la restauration (Krone et coll., 1989), révèle que la surcharge de travail en est une cause importante. De même, un autre travail portant sur des cadres supérieurs québécois, corrobore les résultats de Krone et coll. (Mélançon, 1990). Landsbergis (1988) indique également que la surcharge de travail est un prédicteur des trois dimensions de l'épuisement professionnel. Cependant, nous nous devons de rapporter une note quelque peu discordante parmi les chercheurs. En effet, Glicken et Janka (1982) croient que la surcharge de travail chez les cadres n'est que très rarement en soi une cause d'épuisement professionnel. Elle serait plutôt consécutive à des objectifs organisationnels non clairement définis. Ce faisant, la relation surcharge de travail - épuisement professionnel serait fallacieuse.

2.1.2.2 CONTRAINTE ADMINISTRATIVE

Nous n'avons pas trouvé d'études dans la littérature qui se soient intéressées directement à la relation entre la contrainte administrative et l'épuisement professionnel. Néanmoins, certaines variables s'apparentant grandement aux contraintes administratives ont été mises en relation avec la détresse psychologique et plus

particulièrement l'épuisement professionnel. Il s'agit de la bureaucratie et de la formalisation que l'on peut considérer comme variables proxys puisqu'elles constituent en soi des contraintes administratives (Seltzer et Numerof, 1988; Brown, 1986; Harris, 1984; Gaines et Jermier, 1983; Maslach, 1978A).

Certains chercheurs postulent qu'il existe une relation positive entre l'épuisement professionnel et la formalisation d'une part, et la bureaucratie d'autre part (Seltzer et Numerof, 1988; Harris, 1984; Gaines et Jermier, 1983; Cherniss, 1980B; Armstrong, 1977). En effet, selon Seltzer et Numerof (1988) l'épuisement professionnel peut s'accroître lorsque la latitude décisionnelle ou professionnelle d'un individu est davantage contrôlée par les contraintes administratives que par le jugement professionnel. Cependant, Maslach (1978B) indique que l'existence de règles organisationnelles peuvent, dans certains cas, permettre aux employés de gérer la détresse psychologique. Pour sa part, Freudenberger (1977) croit que la structure organisationnelle, les rites et la routine journalière jouent un rôle important dans la prévention de l'épuisement professionnel. Néanmoins, comme nous le verrons dans la partie portant sur les obstacles à l'exécution de la tâche, d'autres auteurs indiquent que la présence de règles rigides dans une entreprise est source majeure d'épuisement professionnel (Payne, 1980; Shostak, 1980)

Enfin, la littérature consultée sur le sujet demeure peu concluante. En effet, Cherniss (1980B) et Armstrong (1977) démontrent respectivement que la formalisation et la bureaucratie sont reliées positivement à l'épuisement professionnel. Brown (1986) vient corroborer les résultats d'Armstrong. Cependant, d'autres études ne signalent aucun lien significatif entre ces deux variables et l'épuisement professionnel (Seltzer et Numerof, 1988; Gaines et Jermier, 1983).

2.1.2.3 AMBIGUÏTÉ DE RÔLE

Un certain nombre d'études se sont préoccupées du rapport existant entre l'ambiguïté de rôle et la détresse psychologique chez les cadres et d'autres groupes de travailleurs. Elles sont unanimes: il y a association positive entre cette variable et la détresse psychologique en général (Himle, Jayaratne et Thyness, 1989; Marcelissen et coll., 1988; Howell, Bellenger et Wilcox, 1987; Ratsoy, Sarros et Aidoo-Taylor, 1986; Savery, 1986; Burke, 1982).

Les travaux de Mélançon (1990), Drory et Shamir (1988) suggèrent qu'il existe une relation entre l'ambiguïté de rôle chez les cadres et un indice général d'épuisement professionnel ($r=0.32$; $p<.05$) et que cette variable est aussi cause d'épuisement professionnel (résultats corroborés par Krone et coll., 1989 et De Wolff, 1982). Selon Unsprung (1986), l'ambiguïté est même

prédicteur des trois dimensions de l'épuisement professionnel alors que pour Keenan et McBain (1979) elle ne le serait que chez les cadres possédant un site de contrôle externe, hypothèse confirmée par la recherche d'Arney (1988) portant sur des enseignants de niveau secondaire. Elle soutient que les sujets ayant un site de contrôle externe sous une grande ambiguïté de rôle éprouvent un niveau de détresse significativement plus élevé que les sujets possédant un site de contrôle interne. Cependant, l'étude de Pierson-Hubeny et Archambault (1987) ne rapporte aucun lien significatif entre l'ambiguïté de rôle et l'épuisement professionnel.

2.1.2.4 OBSTACLE A L'EXÉCUTION DE LA TACHE

Tout comme pour la variable contrainte administrative, nous n'avons pas trouvé dans la littérature, d'écrits qui s'intéressent comme tel à la relation entre cette dimension et l'épuisement professionnel. Néanmoins, certaines variables, véritables obstacles à l'exécution de la tâche, ont été mises en relation avec l'épuisement professionnel. Il s'agit de l'inflexibilité des règles, le manque d'autonomie ainsi que le manque de latitude décisionnelle (Brissie et coll., 1988; Landsbergis, 1988; LeCroy et Rank, 1987; Savicki et Cooley, 1987; Schwab et coll., 1986; Eisenstat et Felner, 1984).

Brissie et coll. (1988) ont examiné la contribution de diverses variables à l'épuisement professionnel chez une population de 1213 enseignants de niveau primaire et secondaire aux États-Unis, et montré que l'épuisement professionnel est souvent provoqué par une rigidité des règles. La relation unissant cette dimension à l'épuisement professionnel serait positive et ces résultats sont corroborés par Gaines et Jermier (1983), Payne (1980) et Shostak (1980).

Le manque d'autonomie dans l'accomplissement de la tâche a été trouvé positivement associé avec l'épuisement professionnel (Eisenstat et Felner, 1984). Il existerait une relation positive entre le manque d'autonomie et la fatigue émotionnelle (LeCroy, Rank, 1987; Savicki et Cooley, 1987 Schwab, Jackson et Schuler, 1986; Eisenstat et Felner, 1984) tout comme avec la dépersonnalisation (LeCroy et Rank, 1987; Savicki et Cooley, 1987; Schwab, Jackson et Schuler, 1986). Enfin, une corrélation négative lie le manque d'autonomie et l'accomplissement dans le travail (LeCroy, Rank, 1987; Savicki et Cooley, 1987 Schwab, Jackson et Schuler, 1986; Eisenstat et Felner, 1984). Néanmoins, ce manque d'autonomie s'avère pour certains auteurs, prédicteur de l'accomplissement dans le travail (Schwab, Jackson et Shuler, 1986) alors que pour d'autres tels LeCroy et Rank (1987), Savicki et Cooley (1987), il n'est nullement prédicteur pour aucune des trois dimensions de l'épuisement professionnel. Enfin, Landsbergis (1988) rapporte qu'il existerait une relation positive entre le

manque de latitude décisionnelle et la fatigue émotionnelle d'une part et la dépersonnalisation d'autre part, ainsi qu'une corrélation négative avec l'accomplissement dans le travail. Malgré tout, cette absence de latitude décisionnelle ne s'est pas avérée être un prédicteur significatif pour aucune des trois dimensions de l'épuisement professionnel.

2.1.2.5 PROBLEME DE RESPONSABILITÉ ET DE DÉLÉGATION

Un autre prédicteur d'épuisement professionnel chez les cadres est représenté par les problèmes de responsabilité et de délégation. Même si peu de chercheurs se sont intéressés à la relation entre ces problèmes et l'épuisement professionnel, beaucoup ont réfléchi sur la relation entre cette dimension d'environnement de la tâche et la détresse psychologique en général. Arsenault et Dolan (1983) signalent que pour un individu, assumer la responsabilité d'employés, de matériel, d'équipement ou de budget est source de détresse psychologique. Ils ajoutent qu'une responsabilité accrue envers d'autres employés implique fréquemment des interactions plus nombreuses avec les autres, des réunions, des comités, du travail isolé et par conséquent, une plus grande proportion de temps passé à tenter de répondre à des échéances et à supporter des pressions.

MacBride (1983) parle de la responsabilité sans le pouvoir, variable qui pourrait s'apparenter aux problèmes de responsabilité

et de délégation, et qui serait cause d'épuisement professionnel. Les individus qui considèrent leur travail comme stressant sont souvent ceux qui ont la responsabilité directe de faire fonctionner l'organisation tout en n'ayant, pour ainsi dire, pas le pouvoir de changer le système ou de vraiment le modifier. Ainsi, lorsque la tâche du cadre implique des responsabilités énormes sans les pouvoirs suffisants pour s'en acquitter correctement, celui-ci risque de souffrir d'épuisement professionnel (MacBride, 1983). Bref, lorsque les problèmes de responsabilité et de délégation s'ajoutent

"à d'autres facteurs de stress tels des contacts fréquents avec les gens et un fort degré d'interaction entre vie professionnelle et vie personnelle (c'est à dire lorsque les problèmes et les pressions d'ordre professionnel interviennent dans la vie personnelle de l'individu, et vice versa) on retrouve un grand nombre des éléments qui rendent le travail très stressant, c'est à dire qui font que ce dernier peut mener à l'épuisement professionnel." (MacBride, 1983 p. 38)

D'ailleurs, dans une étude portant sur 183 travailleurs sociaux du Michigan, Gillespie et Cohen (1984) signalent une relation positive entre excès de responsabilité et épuisement professionnel.

Enfin, on peut dire qu'il existe une unanimité chez les auteurs quant à l'existence d'une relation positive entre ces problèmes de responsabilités - délégation et la détresse psychologique ainsi qu'avec l'épuisement professionnel (Clark et Vaccaro, 1987; Rosch, 1987; Studenski et Barczyk, 1987; Ratsoy et coll., 1986; Gillespie et Cohen, 1984; Brimm, 1983).

2.1.2.6 DOUTE SUR LES COMPÉTENCES PRÉSENTES ET FUTURES

La variable doute sur les compétences présentes et futures est un concept multidimensionnel. A l'exception des travaux de Werbel (1983) et de De Wolff (1982), il n'y a pas eu à proprement parler d'études s'intéressant à son impact sur la détresse psychologique. Néanmoins, certains indices tels l'ambiguïté sur l'avenir professionnel³, la sous-utilisation des compétences⁴ et la perception d'efficacité ont été mis en relation avec la détresse psychologique et l'épuisement professionnel; on pourrait suggérer que ces facteurs peuvent générer certains doutes sur les compétences présentes et futures. En effet, la sous-utilisation des capacités d'un individu peut l'amener par insuffisance de renforcement à douter de lui. D'ailleurs, l'étude de Meir et coll. (1990) rapporte un lien positif entre cette sous-utilisation des compétences et l'épuisement professionnel ($r=0.47$; $p<.05$). En outre, plus un individu doute de lui, plus il va s'interroger sur son avenir professionnel, ce qui ne fera qu'augmenter ses sources de tension. A ce sujet, la littérature rapporte une relation positive entre l'ambiguïté sur l'avenir professionnel et la détresse psychologique (Kaufmann et Beehr, 1989; Marcelissen et coll., 1988; Burke, 1982). Enfin, la perception d'inefficacité personnelle peut être assimilée au doute sur les compétences

³ de l'anglais: job future ambiguity

⁴ de l'anglais: skill under-utilization

présentes et futures. Ainsi, Unsprung (1986) note une forte relation entre une mesure de perception d'efficacité personnelle et les trois dimensions de l'épuisement professionnel.

De Wolff (1982) rapporte que les cadres qui s'inquiètent de leurs aptitudes à maintenir les niveaux de rendement voulus, souffrent plus de stress que ceux qui ne s'en inquiètent pas. De même, Werbel (1983) a trouvé, parmi une population de 62 cadres relocalisés dans un nouvel emploi, que le doute sur les compétences (skill uncertainty) est une cause d'exacerbation émotionnelle (emotional arousal).

2.2 LE BLOC DE VARIABLES INDIVIDUELLES

Les variables individuelles retenues sont au nombre de deux. Il y a d'abord la personnalité et ensuite l'appartenance socio-démographique. En fait, ces variables sont incluses dans notre modèle pour répondre à la question suivante: est-ce-que les prédispositions individuelles contribuent davantage à l'épuisement professionnel des cadres supérieurs que les variables situationnelles?

2.2.1 LA PERSONNALITÉ

Parmi les nombreux traits de personnalité étudiés avec l'épuisement professionnel, nous en avons retenus quatre: l'estime

de soi, le site de contrôle, l'orientation pour le travail de groupe ou individuel et l'orientation vers le risque ou la sécurité.

2.2.1.1 ESTIME DE SOI

Les auteurs qui se sont intéressés à la relation entre l'estime de soi et l'épuisement professionnel ont utilisé deux méthodes statistiques: l'approche corrélacionnelle et l'analyse de régression. Les chercheurs ayant utilisés l'approche corrélacionnelle arrivent tous sensiblement à la même conclusion à savoir qu'il existe une relation négative entre l'estime de soi et l'épuisement professionnel (McCranie et Brandsma, 1988; McMullen et Krantz, 1988; LeCroy et Rank, 1986; Meier et Schmeck, 1985). De plus, Howell et coll. (1987) signalent une corrélation négative entre l'estime de soi d'une population de 446 cadres et une mesure de détresse psychologique. Les études de McCranie et Brandsma (1988) et Meier et Schmeck (1985) rapportent une différence de moyenne significative au niveau de l'estime de soi selon que les gens souffrent d'un haut ou d'un bas niveau d'épuisement professionnel. Les chercheurs rapportent tous une corrélation négative significative entre l'estime de soi et les deux premières dimensions de l'épuisement professionnel, et une corrélation positive entre l'estime de soi et l'accomplissement dans le travail. Cependant, McMullen et Krantz (1988) ne signalent pas de corrélation significative entre l'estime de soi et

l'accomplissement dans le travail, alors que LeCroy et Rank (1986) ne rapportent aucune corrélation significative entre l'estime de soi et la dépersonnalisation.

Les auteurs ayant réalisés des travaux avec l'analyse de régression arrivent notablement à la même conclusion lorsqu'ils considèrent l'indice général d'épuisement professionnel à savoir que le manque d'estime de soi en est un bon prédicteur (Golembiewski et Byong-Seob, 1989; Fimian, 1988; Fimian et Cross, 1986; LeCroy et Rank, 1986). Cependant, lorsque l'on considère séparément les différentes dimensions de cet épuisement, le manque d'estime de soi s'avère être d'après Golembiewski et Byong-Seob (1989) un prédicteur significatif de la fatigue émotionnelle, de la dépersonnalisation et de l'accomplissement dans le travail alors que pour LeCroy et Rank (1986) elle ne le serait que pour l'accomplissement dans le travail.

2.2.1.2 SITE DE CONTROLE

S'il est un trait de personnalité fréquemment associé dans la littérature avec l'épuisement professionnel, c'est bien le site de contrôle⁵. Ce concept provient de la théorie de l'apprentissage social de Rotter (1966) et serait relié à l'épuisement professionnel. L'individu dont le contrôle est d'orientation

⁵- de l'anglais: locus of control

interne perçoit les événements et ses actions comme étant intimement liées à sa personne ainsi qu'à ses habilités personnelles, alors que l'individu dont le site de contrôle est d'orientation externe perçoit les événements et ses actions comme étant typiquement soumises au hasard ou aux autres personnes.

Les différentes études corrélationnelles arrivent toutes aux résultats suivants: les individus possédant un site de contrôle externe serait plus sujet à l'épuisement professionnel que ceux détenant un site de contrôle interne (St-Yves et coll., 1989; Glogow, 1986; McDermott, 1984; McIntyre, 1984; Keenan et McBain, 1979). Le site de contrôle externe est corrélé positivement avec la fatigue émotionnelle et négativement avec l'accomplissement dans le travail (St-Yves et coll., 1989; McIntyre, 1984). Cependant, ces deux études divergent sur un point: la relation entre le site de contrôle et la dépersonnalisation. En effet pour McIntyre (1984), il y a corrélation négative entre le site de contrôle externe et la dépersonnalisation, alors que pour St-Yves et coll., il n'y a aucun lien significatif entre ces deux variables.

Les auteurs qui ont utilisé l'analyse de régression arrivent à la même conclusion lorsqu'ils considèrent un indice général d'épuisement professionnel à savoir que le site de contrôle est un prédicteur d'épuisement professionnel (Fimian, 1988; Capel, 1987; Fimian et Cross, 1986; Fuqua et Couture, 1986). Par contre, lorsque l'on considère séparément les différentes dimensions de

l'épuisement professionnel, les études de Capel (1987) et de Fuqua et Couture (1986) démontrent que le site de contrôle s'avère être un prédicteur significatif des trois dimensions de l'épuisement professionnel soit la fatigue émotionnelle, la dépersonnalisation et l'accomplissement dans le travail. Néanmoins, Capel (1987) note que le site de contrôle possède un pouvoir de prédiction moins grand en regard de la dépersonnalisation comparativement au deux autres dimensions. En cela, elle recoupe l'étude de St-Yves et coll. (1989) qui ne rapporte aucun lien significatif entre le site de contrôle et la dépersonnalisation.

2.2.1.3 ORIENTATION POUR LE TRAVAIL GROUPE/INDIVIDUEL

Tel que mentionné dans l'introduction du présent chapitre, certaines dimensions de nos variables sont tout à fait nouvelles et par conséquent, n'ont pas été étudiées telles quelles en relation avec la détresse psychologique et l'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs. C'est notamment le cas pour l'orientation pour le travail de groupe versus le travail individuel.

Néanmoins, nous sommes en droit de supposer que les individus qui ont une tendance pour le travail individuel traduiront dans la réalité leur préférence et travailleront généralement seul. Ce faisant, ils s'exposent à l'épuisement professionnel car ils risquent de s'occasionner davantage de surcharge de travail comparativement aux individus qui collaborent avec d'autres. De

plus, ils se privent de la possibilité de relations interpersonnelles épanouissantes et par conséquent d'un support social équilibrant qui, comme nous le verrons, a été proposé comme une ressource majeure pour réduire les conséquences nuisibles du stress occupationnel et faciliter le bien être des cadres supérieurs.

2.2.1.4 ORIENTATION VERS LE RISQUE OU LA SÉCURITÉ

Le trait de personnalité "orientation vers le risque ou la sécurité"⁶ provient de l'étude d'Eysenck's (1971) et serait relié à l'épuisement professionnel (Harris, 1984). Peu de travaux se sont intéressés à cet aspect de la personnalité en regard de la détresse psychologique. Néanmoins, l'étude de Vizek-Vidovic (1984) portant sur 170 cols bleus de Yougoslavie conclut que les travailleurs possédant une orientation pour le risque manifestent davantage un sentiment de dépression que ceux préférant la sécurité. De plus, une autre dimension, l'attraction pour les sensations fortes⁷, peut être considérée comme très similaire de notre orientation vers le risque ou la sécurité. En effet, Meier et Schmeck (1985) indiquent:

"that high sensation seekers are sensitive to their internal states and actively seek novel stimuli that make maximum use of those internal sensations. High sensation

⁶- de l'anglais: risk taking-security.

⁷- de l'anglais: high sensation seekers.

seekers vary their routines to avoid boredom, prefer unpredictability, and tend to seek risks in physical and social settings" p. 63.

et en utilisant l'analyse de variance, ils rapportent que les étudiants ayant un haut niveau d'épuisement professionnel présentent un niveau inférieur de "general sensation seeking" venant ainsi contredire en quelque sorte les résultats de Vizek-Vidovic (1984). Bref, l'état de la recherche sur la relation entre ces traits de personnalité et l'épuisement professionnel est encore à l'état embryonnaire et s'avère jusqu'ici peu concluant.

2.2.2 APPARTENANCE SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE

Parmi les variables d'appartenance socio-démographique les plus fréquemment étudiées avec l'épuisement professionnel nous retrouvons l'âge et le sexe. De plus, nous avons retenu le groupe linguistique. Les variables d'appartenance socio-démographique ont été souvent considérées dans les travaux sur l'épuisement professionnel comme des variables contrôles. Néanmoins, nombre de chercheurs dont Seltzer et Numerof, 1988; Russell et coll., 1987; Fuqua et Couture, 1986; Gaines et Jermier, 1983; Schwab et Iwanicki, 1982 les ont utilisées comme variables indépendantes.

2.2.2.1 L'ÂGE

Certaines études rapportent que l'âge n'est pas une variable reliée à l'épuisement professionnel (Landsbergis, 1988; McCranie et

Brandsma, 1988; Seltzer et Numerof, 1988; McDermott, 1984), alors que pour d'autres, elle s'avère être un prédicteur significatif de ce même épuisement. Pour Russell et coll., 1987; Fuqua et Couture, 1986; Schwab et Iwanicki, 1982; il existerait une relation négative entre ces deux variables. Les jeunes tendent davantage à souffrir de fatigue émotionnelle (Russell et coll., 1987; Fuqua et Couture, 1986) et de dépersonnalisation (Schwab et Iwanicki, 1982) que les plus âgés. Néanmoins, à notre connaissance, aucune étude ne rapporte l'âge comme prédicteur de l'accomplissement dans le travail.

2.2.2.2 LE SEXE

Il existe une certaine confusion dans la littérature concernant les liens possibles entre le sexe et l'épuisement professionnel. En effet, alors que certaines études n'indiquent aucun lien entre le sexe et l'épuisement professionnel et ses trois dimensions (McCranie et Brandsma, 1988; Seltzer et Numerof, 1988; Fuqua et Couture, 1986; Maslach et Jackson, 1985; McDermott, 1984), d'autres rapportent l'existence de liens. Cependant, il n'existe pas de consensus sur la nature de ces liens, à savoir s'ils sont positifs ou négatifs.

L'étude de Cohoon et Rowney (1984) portant sur un échantillon important de cadres, soutient que les hommes souffrent davantage d'épuisement professionnel que les femmes, résultats confirmés par

les études de LeCroy et Rank (1987), Russell et coll. (1987) et Schwab et Iwanicki (1982). Par contre, l'étude d'Etzion (1987) portant sur 58 cadres israéliens démontre que ce sont les femmes qui en souffrent davantage. Gaines et Jermier (1983) arrivent sensiblement à ces mêmes conclusions dans une étude sur les sources d'épuisement professionnel chez les policiers.

Enfin, la littérature dans son ensemble rapporte que le sexe est un prédicteur significatif de la dépersonnalisation (LeCroy et Rank, 1987; Russell, Altmaeir et van Velger, 1987; Schwab et Iwanicki, 1982) et de la fatigue émotionnelle (Gaines et Jermier, 1983). Par contre et tout comme pour l'âge, aucune étude à notre connaissance ne rapporte de liens significatifs entre le sexe et la dernière dimension de l'épuisement professionnel soit l'accomplissement dans le travail.

2.2.2.3 LE GROUPE LINGUISTIQUE

Tel que mentionné, l'épuisement professionnel est un phénomène survenant principalement dans les sociétés industrielles. Il serait même un syndrome relié à la culture des individus (Wallot, 1987; Etzion, 1984). La langue, qui peut être considérée comme une variable proxy de la culture, serait reliée à la détresse psychologique. A ce sujet, Arsenault et Dolan (1983) lors d'une étude portant sur une population de 926 individus travaillant dans différents hôpitaux québécois (cadres et professionnels, infirmiers

et aides infirmiers, cols bleus et techniciens), rapportent une différence significative entre le niveau d'anxiété ressentit par les francophones comparativement à celui ressentit par les anglophones.

2.3 LE SUPPORT SOCIAL

Une grande partie des écrits sur l'épuisement professionnel porte sur le rôle du support social. Cependant, sa relation à l'égard de l'épuisement professionnel demeure controversée (Arsenault, Dolan et van Ameringen; 1991). Comme le font bien ressortir ces derniers, il y aurait trois écoles différentes dans la manière d'envisager les rapports: support social - détresse psychologique. La première soutient que le support social est une variable ayant des effets directs sur la santé psychologique des travailleurs (Winnubst et coll., 1982). La seconde, regroupe des auteurs tels Payne (1980), La Rocco et coll. (1980), et considère le support social comme une variable modératrice entre un stimulus et une réponse, ceci pour reprendre un concept comportemental fort connu. Finalement, la troisième fait une synthèse des deux précédentes: le support social ayant à la fois les deux caractéristiques précitées (La Rocco et coll., 1980; Winnubst et coll., 1982). A noter que le support social envisagé comme variable modératrice entre le stimulus et la réponse gagne de plus en plus de soutien empirique (Arsenault, Dolan et van Ameringen, 1991). La littérature rapporte également que le support social

réduit l'impact du stress sur l'épuisement professionnel. En effet, il aide les gens subissant un stress important à mieux le tolérer et évite donc un niveau élevé de détresse psychologique (Thoits, 1982).

La variable support social a donc été proposée comme une ressource majeure qui peut réduire les conséquences nuisibles du stress au travail en facilitant le bien-être (House, 1981). Une étude portant sur 657 cadres israéliens montre que l'effet modérateur du support social entre le stress au travail et l'épuisement professionnel des cadres, serait lié au sexe. Pour les femmes ce rôle modérateur sera joué par le support social du conjoint et ou des amis alors que pour l'homme, ce sera le support social du supérieur immédiat et ou des collègues (Etzion, 1984). Par ailleurs, Bodensteiner et coll. (1989) ajoutent que le support social peut même contrebalancer l'impact de l'épuisement professionnel: affirmation corroborée par les études de Himle et coll. (1989), Kaufmann et Beehr (1989), Kirmeyer et Dougherty (1988), Leiter et Maslach (1988), Marcelissen et coll. (1988), Leiter et Meechan (1986), Roskies et Lazarus (1980).

TROISIEME CHAPITRE

CONTEXTE THÉORIQUE ET HYPOTHESES

TROISIEME CHAPITRE

3 CONTEXTE THÉORIQUE ET HYPOTHESES

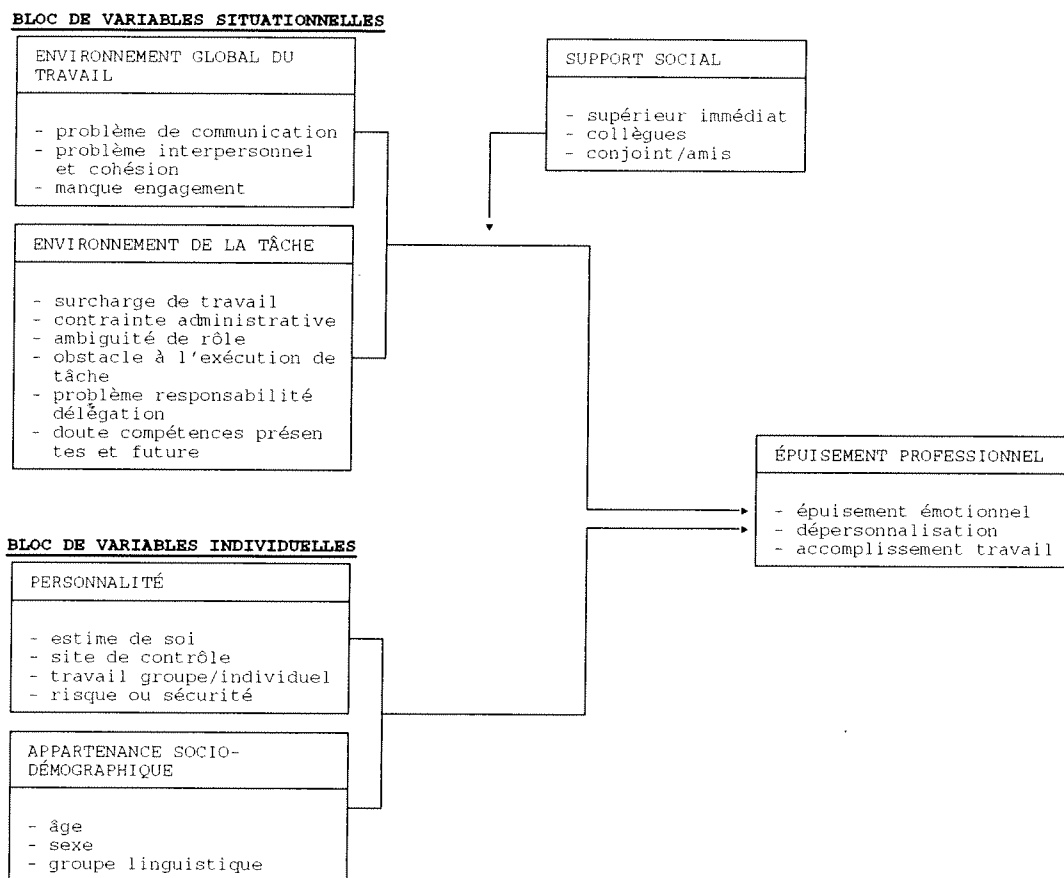
Dans un premier temps, ce chapitre présente et articule notre modèle conceptuel et théorique de l'épuisement professionnel des cadres supérieurs, en s'inspirant de la revue de littérature. Nous poursuivons ensuite en faisant connaître les définitions conceptuelles et opérationnelles de chaque variable et enfin, la dernière partie du présent chapitre expose l'hypothèse principale que sous-tend notre mémoire.

3.1 PRÉSENTATION ET ARTICULATION DU MODELE THÉORIQUE

Le modèle théorique et conceptuel proposé, s'inspire des recherches de Drory et Shamir (1988) portant sur les "*effects of organizational and life variables on job satisfaction and burnout*". La figure 1 illustre notre modèle qui porte une attention particulière à deux blocs de variables: le bloc de variables individuelles et le bloc de variables situationnelles. Ce dernier représente l'environnement global du travail ainsi que l'environnement de la tâche, alors que le bloc de variables individuelles représente la personnalité et l'appartenance socio-démographique de l'individu. Les dimensions de ces variables agissent comme variables indépendantes dans ce modèle. De plus, nous retrouvons comme variable modératrice, le support social avec

ses trois composantes principales. Enfin, la variable dépendante de ce modèle est l'épuisement professionnel des cadres supérieurs.

FIGURE 1: MODÈLE THÉORIQUE DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES SUPÉRIEURS



Maintenant que nous avons présenté nos différents blocs de variables, nous nous devons d'articuler notre modèle théorique. Les dimensions des variables environnement global du travail et environnement de la tâche sont prédictrices d'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs, ces relations subissant l'effet modérateur du support social. Enfin, les dimensions des variables personnalité et appartenance socio-démographique prédisent elles-aussi cet épuisement.

3.2 DÉFINITIONS CONCEPTUELLES ET OPÉRATIONNELLES DES VARIABLES

Comme son nom l'indique, la seconde partie de ce troisième chapitre présente successivement les définitions conceptuelles des différentes variables à l'étude d'une part, et les définitions opérationnelles d'autre part. Ces dernières comprennent outre une définition de chacune des dimensions de nos variables, le type d'échelle utilisé, le nombre d'items, ainsi que le coefficient de fidélité (coefficient alpha).

3.2.1 VARIABLES INDÉPENDANTES

3.2.1.1 ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL

Définition conceptuelle:

Nous entendons par environnement global du travail les caractéristiques du contexte de la tâche exécutée par le cadre supérieur. Dans le cas présent, il s'agit plus particulièrement des problèmes reliés à la communication, les problèmes interpersonnels et de cohésion et l'engagement des individus envers leur fonction et l'entreprise en général.

Définition opérationnelle:

La variable environnement global du travail fut mesurée par un instrument comportant vingt questions auxquelles le sujet devait indiquer par oui ou non si chacune des phrases rencontrées s'appliquait à son organisation. Elle est composée de trois dimensions qui mesurent les problèmes de communication d'une part, les problèmes interpersonnels et de cohésion d'autre part, ainsi que le manque d'engagement. Plus le total est élevé, plus le répondant est sujet à un stress provenant de son environnement du travail⁸.

⁸- il est à noter que tous les résultats de nos dimensions ont été ramenées à la valeur de l'échelle initiale, exception faite des indices d'épuisement professionnel. C'est à dire que nous

La dimension problèmes de communication évalue la perception des cadres face aux difficultés de transmission de l'information au sein de l'organisation. Elle se compose de trois items et possède un coefficient de fidélité alpha de 0.6371.

La dimension problème interpersonnel et cohésion est composée de quatre items. Elle jauge l'absence d'une cohésion de groupe d'une part, ainsi que des bonnes relations entre les individus d'autre part. Son coefficient de fidélité alpha est de 0.6153.

Composé de quatre items, la dimension manque d'engagement réfère au degré d'implication de tous les employés de l'entreprise face à leur tâche. Son coefficient de fidélité alpha est de 0.5757.

3.2.1.2 ENVIRONNEMENT DE LA TÂCHE

Définition conceptuelle:

L'environnement de la tâche désigne certaines caractéristiques inhérentes à la tâche et à son contenu ainsi que les contraintes à son exécution. Plus spécifiquement, il s'agit des problèmes dépendant du contenu de la tâche, ainsi que de la perception de cette dernière et la charge qu'elle implique pour l'individu.

additionnons la valeur de chacun des items d'une dimension, et nous divisons cette somme par le nombre d'items.

Définition opérationnelle:

Nous avons mesuré la variable environnement de la tâche à l'aide d'un instrument comportant trente items. Pour ce faire, le sujet devait indiquer son degré d'accord avec chacun des énoncés rencontrés. Elle comprend six dimensions (échelles validées de type Likert en sept points) soit: la surcharge de travail, les contraintes administratives, l'ambiguïté de rôle, l'obstacle à l'exécution de la tâche, les problèmes de responsabilité et de délégation ainsi que les doutes sur les compétences présentes et futures.

L'échelle surcharge de travail mesure la perception qu'a l'individu de la quantité de travail qu'il doit accomplir correctement dans le temps qui lui est imparti. Elle se compose de sept items et possède un coefficient de fidélité alpha de 0.8606.

Composée de trois items et possédant un coefficient de fidélité alpha de 0.7246, l'échelle contrainte administrative jauge les difficultés qu'un individu rencontre quotidiennement tels les politiques et les règlements liés à une lourdeur bureaucratique dans l'organisation.

L'échelle ambiguïté de rôle réfère à l'incertitude d'un sujet face à la définition des tâches inhérentes à sa fonction. C'est à dire que l'ambiguïté apparaît lorsqu'il se produit un manque de

clarté dans les buts du travail associé à son rôle. Cette échelle comporte quatre items et possède un coefficient de fidélité alpha de 0.7069.

L'échelle obstacle à l'exécution de la tâche évalue le "fil à retordre" de l'individu face à l'instabilité et au changement dans les diverses pratiques, règles ou politiques de travail. Elle se compose de quatre items et possède un coefficient de fidélité alpha de 0.6584.

L'échelle problèmes de responsabilité et de délégation est composée de trois items. Elle réfère au manque de possibilités pour un individu de déléguer certaines tâches ainsi que le niveau de responsabilité qu'il possède face au matériel, aux individus et l'accomplissement du travail dans l'organisation. Son coefficient de fidélité alpha est de 0.6638.

Enfin, l'échelle doutes sur les compétences présentes et futures est un construit de trois items possédant un coefficient de fidélité alpha de 0.5801 et réfèrent à l'incertitude de l'individu face à ses capacités actuelles et à venir nécessaires pour exécuter de façon adéquate son travail en raison des changements dans son emploi et dans son entreprise.

3.2.1.3 PERSONNALITÉ

Définition conceptuelle:

Nous entendons par personnalité certaines caractéristiques propres à l'individu qui influencent sa pensée ainsi que ses comportements. Il existe plusieurs traits de personnalité, néanmoins dans le cadre de ce présent mémoire nous faisons uniquement référence à l'estime de soi, au site de contrôle, à l'orientation vers le travail de groupe ou individuel, et enfin à l'orientation vers le risque ou la sécurité.

Définition opérationnelle:

La variable personnalité a été mesurée par un instrument comportant trente items. Pour chacun d'eux, le sujet devait évaluer dans quelle proportion les énoncés rencontrés reflètent sa réalité personnelle. Elle comprend quatre dimensions (échelles validées de type Likert en cinq points).

L'échelle estime de soi réfère à l'opinion d'un individu concernant sa valeur dans la vie et au travail. Elle se compose de trois items et possède un coefficient de fidélité alpha de 0.7274.

L'échelle site de contrôle d'un individu mesure la perception du lien existant entre ses propres comportements et les

conséquences de ses actions. S'il croit être maître de sa propre destinée, son site sera interne. Au contraire, s'il a la certitude que sa vie est dirigé par des agents extérieurs (la chance, les autres individus, etc.), son site sera externe. Elle se compose de trois items et possède un coefficient de fidélité alpha de 0.6024.

L'échelle orientation vers le travail individuel ou de groupe est composée de trois items. Elle traite de la préférence d'un individu à travailler de manière solitaire ou en équipe (ex. si j'ai le choix, je préfère travailler seul(e)). Son coefficient de fidélité alpha est de 0.6406.

Enfin, l'échelle orientation vers le risque ou la sécurité évalue l'affect d'un individu face à de nouvelles situations nécessitant de l'audace. Composée uniquement de deux items, la fidélité de cette échelle ne peut pas être déterminée.

3.2.1.4 L'APPARTENANCE SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE

Définition conceptuelle:

Nous entendons par appartenance socio-démographique les caractéristiques individuelles propres à un individu. C'est à dire l'âge, le sexe et le groupe linguistique.

Définition opérationnelle:

L'appartenance socio-démographique est composée, tel que mentionné précédemment, de trois variables qui furent mesurées au début des questionnaires. Chacune d'entre elles se compose des items suivant: Votre âge? Sexe? et Dans quelle langue préférez vous répondre au questionnaire?.

3.2.2 VARIABLE MODÉRATRICE

3.2.2.1 LE SUPPORT SOCIAL

Définition conceptuelle:

En nous inspirant de House (1981) et Cobb (1976), nous entendons par support social le flux de sollicitude affective ou d'aide instrumentale qui amène l'individu à croire que les autres font en sorte de faciliter sa vie au travail, qu'il peut compter sur eux lorsque les choses deviennent difficiles, qu'il est facile de se confier à eux, de leur parler et que ceux-ci sont prêts à écouter ses problèmes personnels.

Définition opérationnelle:

Nous avons mesuré le support social à l'aide d'un instrument comportant douze items. Il comprend trois dimensions (échelles

validées de type Likert en quatre points): soit le support du supérieur immédiat, des collègues ainsi que celui du conjoint/amis.

L'échelle supérieur immédiat est composée de quatre items et possède un coefficient de fidélité alpha de 0.8488. Elle mesure le support qu'un individu perçoit de son supérieur immédiat.

L'échelle collègues est composée de quatre items et possède un coefficient de fidélité alpha de 0.6939. Elle mesure le support qu'un individu perçoit de ses confrères de travail.

Enfin, l'échelle conjoint/amis mesure le support qu'un individu reçoit de son entourage en dehors de son travail. Elle se compose de quatre items et possède un coefficient de fidélité alpha de 0.7398.

3.2.3 VARIABLE DÉPENDANTE

3.2.3.1 L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Définition conceptuelle:

En nous inspirant de Maslach et Jackson (1981, 1986) et de Maslach (1978B), nous entendons par épuisement professionnel un syndrome de fatigue physique et émotionnelle comprenant une image

négative de soi-même, un sentiment d'indifférence face au travail et une perte d'intérêt et de préoccupation envers les autres.

Définition opérationnelle:

L'épuisement professionnel a été mesurée à l'aide d'une version modifiée du Maslach Burnout Inventory (Maslach et Jackson, 1981, 1986) comportant vingt-deux items. Cet instrument de mesure, soumis dans sa version originale (N=420) et finale (N=605), à 1025 individus appartenant à diverses catégories socio-professionnelles (avocat, policier, travailleur social, professeur, psychiatre, psychologue, infirmière, officier d'approbation, administrateur), comprend trois dimensions (échelles validées de type Likert en sept points) soit: la fatigue émotionnelle, la dépersonnalisation et l'accomplissement dans le travail. Un résultat élevé sur les échelles de fatigue émotionnelle et de dépersonnalisation, de même qu'un faible résultat sur l'échelle d'accomplissement dans le travail signifient un degré d'épuisement professionnel aigu du sujet. Enfin, Maslach et Jackson (1981 et 1986) nous rappelle que c'est la dimension de fatigue émotionnelle qui est l'indicateur d'épuisement professionnel le plus pertinent parmi les trois dimensions.

Le tableau II présente les moyennes que Maslach et Jackson (1986) considèrent comme nécessaire pour qualifier les trois dimensions de cet épuisement. En raison du manque de normes

québécoises en la matière, ce dernier sera utilisé comme tableau de référence pour la comparaison de nos cadres supérieurs.

TABLEAU II
NIVEAU D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

<u>NOM DES VARIABLES</u>	faible	moyen	élevé
fatigue émotionnelle	≤16	17-26	≥27
dépersonnalisation	≤ 6	7-12	≥13
accomplissement tra.	≥39	38-32	≤31

tiré de: Maslach Burnout Inventory

L'échelle fatigue émotionnelle composée de neuf items mesure la fréquence avec laquelle un individu présente une fatigue physique et/ou psychologique face à son travail. Elle possède un coefficient de fidélité alpha de 0.8992.

L'échelle dépersonnalisation évalue la fréquence avec laquelle un individu fait preuve d'attitudes négatives vis-à-vis de ses interlocuteurs. Elle se compose de cinq items et possède un coefficient de fidélité alpha de 0.5470.

Finalement, l'échelle accomplissement dans le travail composée de huit items et possédant un coefficient de fidélité alpha de 0.7037, réfère à la fréquence avec laquelle un individu ressent des sentiments de compétence et d'accomplissement personnel dans le travail.

3.3 HYPOTHESE DE RECHERCHE

Notre revue de littérature nous permet d'émettre quelques hypothèses et sous-hypothèses concernant le modèle théorique et explicatif de l'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs. En effet, à travers nos lectures, nous avons rencontré différents articles se prononçant sur la contribution relative du bloc de variables situationnelles versus le bloc de variables individuelles en regard à cet épuisement. A ce propos, la majorité des chercheurs se prononcent pour le bloc de variables situationnelles (Leiter et Maslach, 1988; LeCroy et Rank, 1986; McCulloch et coll., 1986; Maslach, 1978B). Néanmoins, selon Brissie et coll. (1986) l'un ou l'autre est aussi important pour l'épuisement professionnel. Par contre, à notre connaissance, aucun auteur ne prend position uniquement pour le bloc de variables individuelles.

3.3.1 HYPOTHESE PRINCIPALE

Notre modèle explicatif et multivarié soutend une hypothèse principale et une sous-hypothèse, qui feront l'objet d'une analyse quantitative des données.

3.3.1.1 HYPOTHESES

Le bloc de variables situationnelles est un meilleur prédicteur de l'épuisement professionnel des cadres supérieurs au Québec que le bloc de variables individuelles.

3.3.1.2 SOUS-HYPOTHESES

Le support social modère la relation entre les dimensions des variables situationnelles et l'épuisement professionnel.

QUATRIEME CHAPITRE

PROCÉDURES ET MÉTHODOLOGIE

QUATRIEME CHAPITRE

4 PROCEDURES ET METHODOLOGIE

L'objectif principal de ce chapitre est de faire connaître la méthodologie utilisée durant ce travail; pour cela nous présentons tout d'abord les principales caractéristiques de notre échantillon, puis la méthode de collecte des données pour enfin terminer par les différents tests statistiques qui ont rendu possible la vérification empirique de nos hypothèses de recherche.

Cependant, avant de poursuivre plus avant, il nous apparaît important de signaler aux lecteurs que pour les fins de la présente étude, nous nous sommes servis d'une banque de données déjà constituée, mais jamais exploitée, et prêtée gracieusement par Shimon L. Dolan Ph.D..

4.1 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Il s'agit d'un échantillon non aléatoire composé de 224 cadres supérieurs oeuvrant aussi bien dans le secteur privé que public. Ils résident tous dans la grande région du Montréal métropolitain.

Les tableaux III à VIII présentent la distribution de l'échantillon selon l'âge, le sexe, le groupe linguistique, le niveau de fatigue émotionnelle, de dépersonnalisation et d'accomplissement dans le travail.

Le tableau III indique la répartition des sujets de l'échantillon selon trois catégories d'âge.

TABLEAU III
DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON L'ÂGE

<u>AGE</u>	n	%
20-39	72	32.1
40-49	106	47.4
50 +	46	20.5
TOTAL	224	100.0

La majorité des cadres, soit 47.4%, ont entre 40 et 49 ans. 32.1% se situent entre 20 et 39 ans, alors que les 50 ans et plus constituent 20.5% des effectifs de l'échantillon. La moyenne d'âge est de 43.15 années.

La répartition des effectifs de notre échantillon selon le sexe est donnée au tableau IV.

TABLEAU IV
DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE SEXE

<u>SEXE</u>	n	%
Homme	205	91.5
Femme	19	8.5
Total	224	100.0

Les résultats indiquent que nous sommes en présence d'une population composée majoritairement d'hommes (91.5%).

Le tableau suivant (tableau V) indique la distribution des participants selon leur groupe linguistique d'appartenance.

TABLEAU V
DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE GROUPE LINGUISTIQUE

<u>LANGUE</u>	n	%
Francophone	135	60.3
Anglophone	89	39.7
TOTAL	224	100.0

En l'examinant, on constate que 60.3% des sujets sont francophones alors que 39.7% sont anglophones.

Pour sa part, le tableau VI présente la répartition de l'échantillon selon le niveau de fatigue émotionnelle.

TABLEAU VI
DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE
NIVEAU DE FATIGUE ÉMOTIONNELLE

<u>FATIGUE ÉMOTIONNELLE</u>	n	%
faible	138	62.2
moyen	51	22.9
élevé	33	14.9
TOTAL	222	100.0

Alors que 14.9% des sujets souffrent d'un niveau élevé de fatigue émotionnelle, 22.9% montrent un niveau moyen et 62.2% possèdent un faible niveau.

La répartition des sujets selon le niveau de dépersonnalisation est représentée au tableau VII.

TABLEAU VII
DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE
NIVEAU DE DÉPERSONNALISATION

<u>DÉPERSONNALISATION</u>	n	%
faible	134	60.6
moyen	72	32.6
élevé	15	6.8
TOTAL	221	100.0

Il y a seulement 6.8% des sujets qui souffrent d'un niveau élevé de dépersonnalisation alors que 32.6% montrent un niveau moyen et 60.6% possèdent un faible niveau.

Enfin, le tableau VIII indique la répartition des sujets de l'échantillon selon le niveau d'accomplissement dans le travail.

TABLEAU VIII
DISTRIBUTION DES SUJETS SELON LEUR NIVEAU
D'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL

<u>ACCOMPLISSEMENT TRAVAIL</u>	n	%
faible	84	38.0
moyen	78	35.3
élevé	59	26.7
TOTAL	221	100.0

Nous voyons que 26.7% des individus ont un niveau élevé d'accomplissement dans le travail alors que 35.3% possèdent un niveau moyen. Finalement, 38.8% ont un bas niveau d'accomplissement dans le travail.

4.2 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

La présente banque de données fut constituée par Shimon L. Dolan qui obtint la permission de placer un micro ordinateur contenant les différents questionnaires dans une clinique privée de la région montréalaise spécialisée dans le bilan de santé des cadres supérieurs. En effet, en raison des délais excessifs encourus dans les services publiques de santé, les entreprises préfèrent bien souvent faire appel à des établissements privés pour la prise en charge de leur cadres. Ainsi, lorsqu'un de ces cadres supérieurs se rendait à la clinique pour un bilan de santé général, il pouvait s'il le désirait, se prêter à l'enquête informatisée, et ce, dans la langue de son choix (anglais ou français). Les différents questionnaires apparaissaient alors à l'écran et le sujet après avoir lu chaque item répondait en déplaçant le curseur sur la réponse choisie. La collecte a duré neuf mois puisque 224 cadres supérieurs ont répondu aux questionnaires entre le 3 avril et le 14 décembre 1989.

4.3 TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNÉES

Les analyses statistiques utilisées pour traiter nos données ont tous été réalisées à l'aide du logiciel SPSS-X (version 2.0) sur un ordinateur de type CIBER. Dans un premier temps, nous avons effectué des analyses factorielles sur tous les items de chacune de nos variables (Environnement global du travail, Environnement de la tâche et Personnalité) afin d'identifier leurs dimensions. Par la suite, nous avons calculé les moyennes, les écarts types et les coefficients de fidélité Cronbach's Alpha de toutes les dimensions de nos variables. Enfin, nous avons évalué les coefficients de corrélations de Pearson entre les dimensions de chacune de nos variables.

4.3.1 ANALYSES BIVARIÉES

Nous avons mesuré le lien entre toutes les dimensions de l'Environnement global du travail, l'Environnement de la tâche et la Personnalité avec les trois composantes de l'épuisement professionnel en utilisant également le coefficient de corrélation de Pearson. Cependant, pour vérifier le lien entre les variables d'appartenance socio-démographique et l'épuisement professionnel, nous nous sommes servis de l'analyse de variance (oneway).

4.3.2 ANALYSES MULTIVARIÉES

Nous avons retenu l'analyse de régression pas à pas pour identifier parmi toutes les dimensions des variables indépendantes les meilleurs prédicteurs des trois composantes de l'épuisement professionnel.

Enfin, l'analyse de régression hiérarchique a servi à mesurer l'effet modérateur du support social entre les dimensions des variables situationnelles, identifiées comme prédicteurs lors de l'étape précédente, et les trois dimensions de l'épuisement professionnel. Pour ce faire, pour chacun des prédicteurs des composantes de l'épuisement professionnel nous avons effectué une régression à deux étapes. Tout d'abord nous avons entré dans la régression la variable trouvée prédicteur et la modératrice, puis nous avons regardé ce qui se passait en rajoutant le produit des deux. En effet, si ce dernier augmente de manière significative la variance expliquée (R^2), nous pourrions conclure que la présente variable est bien modératrice (N.B.: pour plus de détails sur ces analyses statistiques et les fondements théoriques de ces procédures, voir Evans, 1991; Arnold, 1982).

CINQUIEME CHAPITRE

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

CINQUIEME CHAPITRE

5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le but principal de ce chapitre est de divulguer les résultats provenant de l'analyse statistique de nos données. Pour ce faire, nous le divisons en trois sections. La première présente la description et les résultats des procédures d'analyse factorielle ainsi que les moyennes et les écarts types de toutes les dimensions des variables, et elle se termine en faisant connaître les corrélations entre toutes les dimensions de chacune de nos variables. La seconde section présente les résultats des analyses bivariées entre toutes les variables retenues dans notre modèle. Enfin, la troisième fait connaître les principaux prédicteurs des trois dimensions d'épuisement professionnel identifiés à l'aide d'analyses multivariées, tout comme l'impact du support social entre les dimensions des variables situationnelles (identifiées comme prédicteurs) et l'épuisement professionnel.

5.1 PROCÉDURE DE CONSTRUCTION DE NOS DIMENSIONS

La majorité des dimensions utilisées dans notre modèle ont été déterminées à l'aide de la méthode statistique d'analyse factorielle, qui nous a permis d'identifier les composantes de l'environnement global du travail, de l'environnement de la tâche, de la personnalité et du support social. Malgré l'absence de critères statistiques stricts, les items retenus pour chacune des

dimensions (échelles de types Likert) sont ceux dont le degré de saturation sur le facteur⁹ était égal ou encore supérieur à 0.4. Le nom de chacune de ces dimensions a été déterminé en s'inspirant de la littérature, par l'auteur du présent mémoire en collaboration avec Nicole Raffalli M.D., et confirmé de manière indépendante par Shimon L. Dolan Ph.D. afin de s'assurer d'une plus grande validité de contenu. Enfin, les trois dimensions d'épuisement professionnel (Maslach et Jackson, 1981 et 1986) ont déjà fait l'objet d'innombrables validations empiriques.

Les tableaux IX à XII présentent respectivement les résultats de l'analyse factorielle effectuée sur les items (voir questionnaires en annexe) évaluant l'environnement global du travail, l'environnement de la tâche, la personnalité ainsi que le support social. Bien que comportant vingt items au départ, l'analyse factorielle sur les items mesurant l'environnement global du travail n'en n'a retenu que onze. De même, celle sur les trente items mesurant l'environnement de la tâche a fait passer ce nombre à vingt-cinq alors que le questionnaire sur la personnalité passait de vingt items à quatorze. Cependant, ceux mesurant le support social ont été intégralement conservés.

⁹- de l'anglais: factor loading.

TABLEAU IX
RÉSULTATS D'ANALYSE FACTORIELLE SUR LES ITEMS
DE L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL

Question No.	FACTEUR 1	FACTEUR 2	FACTEUR 3
07	.71224	---	---
03	.55186	---	---
04	.50904	---	---
05	---	.53699	---
10	---	.47854	---
12	---	.44378	---
13	---	.40491	---
17	---	---	.48092
20	---	---	.44211
19	---	---	.42830
08	---	---	.41983

Les questions dont le degré de saturation sur le facteur est de moins 0.40, ont été remplacées par ---.

1) problème de communication 2) problème interpersonnel et cohésion 3) manque d'engagement

TABLEAU X
RÉSULTATS D'ANALYSE FACTORIELLE SUR LES
ITEMS DE L'ENVIRONNEMENT DE LA TÂCHE

Qu no	FACTEUR 1	FACTEUR 2	FACTEUR 3	FACTEUR 4	FACTEUR 5	FACTEUR 6
03	.82398	---	---	---	---	---
16	.81256	---	---	---	---	---
04	.63203	---	---	---	---	---
11	.60514	---	---	---	---	---
07	.56504	---	---	---	---	---
17	.55637	---	---	---	---	---
02	.43255	---	---	---	---	---
06	---	.64466	---	---	---	---
20	---	.62360	---	---	---	---
22	---	.49050	---	---	---	---
05	---	---	.86519	---	---	---
26	---	---	.73224	---	---	---
09	---	---	.67633	---	---	---
25	---	---	.66556	---	---	---
12	---	---	---	.56588	---	---
13	---	---	---	.51036	---	---
28	---	---	---	.44412	---	---
15	---	---	---	.40892	---	---
29	---	---	---	---	.71842	---
27	---	---	---	---	.47840	---
18	---	---	---	---	.44833	---
23	---	---	---	---	---	.59716
19	---	---	---	---	---	.53274
21	---	---	---	---	---	.43737

Les questions dont le degré de saturation sur le facteur est de moins 0.40, ont été remplacées par ---.

1) surcharge de travail 2) contrainte administrative 3) ambiguïté de rôle 4) contrainte administrative 5) problème responsabilité/délégation 6) doute compétences présentes/futures

TABLEAU XI
RÉSULTATS D'ANALYSE FACTORIELLE SUR
LES ITEMS DE PERSONNALITÉ

Question No.	FACTEUR 1	FACTEUR 2	FACTEUR 3	FACTEUR 4
06	.68301	---	---	---
25	.67637	---	---	---
17	.48931	---	---	---
27	---	.90717	---	---
10	---	.78890	---	---
04	---	.66017	---	---
14	---	---	.58639	---
11	---	---	.54509	---
09	---	---	.47494	---
22	.41800	---	---	.70702
08	---	---	---	.53529

1)estime de soi 2)travail groupe/individuel 3)site
de contrôle 4)risque ou sécurité

TABLEAU XII
RÉSULTATS D'ANALYSE FACTORIELLE SUR LES
ITEMS DU SUPPORT SOCIAL

Question No.	FACTEUR 1	FACTEUR 2	FACTEUR 3
01	.80705	---	---
07	.77626	---	---
04	.75894	---	---
10	.64612	---	---
09	---	.79204	---
03	---	.63387	---
12	---	.61799	---
06	---	.49564	---
08	---	---	.72721
02	---	---	.65691
11	---	---	.49453
05	---	---	.47611

1)supérieur 2)collègues 3)conjoint/amis

Le tableau XIII présente les moyennes, écarts types et l'étendue des échelles à l'étude (voir note #8 page 50).

TABLEAU XIII
MOYENNES, ÉCART-TYPES ET ÉTENDUE DE
TOUTES LES ÉCHELLES A L'ÉTUDE

<u>NOM DES VARIABLES</u>	<u>moyenne</u>	<u>écart type</u>	<u>min</u>	<u>max</u>
problème de communication	0.281	0.340	0	1
problème interpersonnel cohésion	0.285	0.306	0	1
manque engagement	0.128	0.222	0	1
surcharge de travail	4.021	1.470	1	7
contrainte administrative	2.260	1.209	1	7
ambiguïté de rôle	2.361	1.344	1	6.75
obstacle exécution tâche	2.050	1.046	1	5.50
problèmes de responsabilité et délégation	2.427	1.356	1	6.67
doutes compéten présente future	2.504	1.213	1	7
estime de soi	2.709	0.808	1	5
site de contrôle	2.260	0.676	1	4
travail groupe/individuel	2.376	0.805	1	5
risque ou sécurité	2.631	0.795	1	5
âge	43.147	7.662	24	63
sexe	1.085	0.279	1	2
groupe linguistique	1.397	0.490	1	2
S.S. supérieur immédiat	2.913	0.806	1	4
S.S. collègues	2.963	0.600	1.25	4
S.S. conjoint/amis	3.459	0.580	1.25	4
fatigue émotionnelle	15.077	10.525	0	46
dépersonnalisation	5.783	4.177	0	23
accomplissement dans travail	35.679	7.507	0	48

Enfin, les résultats des corrélations pour vérifier la collinéarité de nos dimensions entres-elles sont présentées dans les tableaux XIV à XVIII. Bien qu'ayant effectué une analyse factorielle sur chacune de nos variables, nous verrons qu'il subsiste un léger problème de collinéarité entre nos dimensions. Néanmoins, en utilisant la méthode d'analyse de régression pas à pas pour identifier les principaux prédicteurs d'épuisement professionnel parmi ces dimensions, ce problème sera atténué considérablement. Ainsi, le tableau XIV nous montre que les dimensions d'environnement global du travail sont moyennement reliées entre elles ($r = 0.3528$ à 0.4092).

TABLEAU XIV
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE
L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL

<u>NOM DES VARIABLES</u>	1	2	3
problème de communication 1			
problème interpersonnel 2	.4092		
manque d'engagement 3	.3528	.3676	

Pour sa part, le tableau XV indique que les dimensions, composant l'environnement de la tâche, sont moyennement reliées entre elles ($r = 0.2037$ à 0.4869).

TABLEAU XV
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE
L'ENVIRONNEMENT DE LA TÂCHE

<u>NOM DES VARIABLES</u>	1	2	3	4	5	6
surcharge de travail	1					
contrainte administrative	2	.2886				
ambiguïté de rôle	3	.3598	.4721			
obstacle à exécution de la tâche	4	.3722	.4567	.4825		
problème de responsabilité	5	.4869	.2795	.3348	.3205	
doute compétences présente future	6	.3708	.3142	.2037	.2992	.3186

Les dimensions de personnalité sont également moyennement reliées entre elles ($r = 0.2466$ à 0.4487) tel que le montre le tableau XVI.

TABLEAU XVI
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS
DE PERSONNALITÉ

<u>NOM DES VARIABLES</u>	1	2	3	4
estime de soi	1			
site de contrôle	2	.4188		
groupe/individuel	3	.2466	.2971	
risque ou sécurité	4	.4487	.3242	.3404

Le tableau XVII indique également que les dimensions du support social sont moyennement reliées entre elles ($r = .2225$ à $.3941$).

TABLEAU XVII
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS
DU SUPPORT SOCIAL

<u>NOM DES VARIABLES</u>		1	2	3
supérieur immédiat	1			
collègues	2	.3941		
conjoint/amis	3	.2225	.3454	

Enfin, le dernier tableau de corrélations (tableau XVIII) nous montre que les composantes d'épuisement professionnel sont moyennement reliées entre elles ($r = -0.1072$ à 0.5218).

TABLEAU XVIII
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS
D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

<u>NOM DES VARIABLES</u>		1	2	3
fatigue émotionnelle	1			
dépersonnalisation	2	.5218		
accomplissement travail	3	-.2027	-.1072	

5.2 ANALYSES BIVARIÉES

Avant de débiter ce paragraphe, il nous semble opportun de souligner, comme le rapporte Mélançon (1990), qu'il n'existe pas dans la littérature de réel consensus sur les valeurs permettant de qualifier un lien corrélational entre deux variables. Néanmoins en se basant sur nos lectures, nous considérerons comme forte, une relation possédant un coefficient de corrélation de .40 et plus, de

moyenne celle ayant une corrélation entre .20 et .39, alors que nous qualifierons de faible une relation possédant un coefficient inférieur ou égal à .19.

5.2.1 FATIGUE ÉMOTIONNELLE

Le tableau XIX indique les corrélations entre les dimensions d'environnement global du travail et la fatigue émotionnelle.

TABLEAU XIX
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE L'ENVIRONNEMENT
GLOBAL DU TRAVAIL ET FATIGUE ÉMOTIONNELLE

<u>NOM DES DIMENSIONS</u>	fatigue émotionnelle
problème de communication	r = .23*
problème interpersonnel cohésion	r = .30*
manque engagement	r = .31*

* p < .05

Il existe une relation positive et significative entre les dimensions d'environnement global du travail et la fatigue émotionnelle. Les problèmes de communication, les problèmes interpersonnels et de cohésion et le manque d'engagement sont tous moyennement reliés à la fatigue émotionnelle (r = .23 à .31).

Les dimensions d'environnement de la tâche sont également toutes reliées positivement à la fatigue émotionnelle. Alors que la surcharge de travail, les problèmes de responsabilité et de délégation et le doute sur les compétences présentes et futures possèdent une forte relation (r = .43 à .53), les autres tel que

contraintes administratives, ambiguïté de rôle et obstacles à l'exécution de la tâche détiennent un lien moyen avec la fatigue émotionnelle ($r = .25$ à $.37$) comme en témoigne le tableau XX.

TABLEAU XX
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ENVIRONNEMENT
DE LA TÂCHE ET FATIGUE ÉMOTIONNELLE

<u>NOM DES DIMENSIONS</u>	fatigue émotionnelle
surcharge de travail	$r = .51^*$
contrainte administrative	$r = .37^*$
ambiguïté de rôle	$r = .36^*$
obstacle exécution tâche	$r = .25^*$
problèmes de responsabilité et délégation	$r = .53^*$
doute compéten. présente future	$r = .43^*$

* $p < .05$

En ce qui concerne les corrélations entre les dimensions de personnalité et la fatigue émotionnelle, elles sont illustrées au tableau XXI. Ce dernier nous permet de constater que les traits de personnalité tels l'estime de soi, l'orientation vers le travail de groupe ou individuel ainsi que celle vers le risque ou la sécurité sont fortement corrélés avec la fatigue émotionnelle ($r = .44$ à $.48$) alors que le site de contrôle l'est moyennement ($r = .25$). Il est à noter que toutes ces relations sont positives.

TABLEAU XXI
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE PERSONNALITÉ
ET LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE

<u>NOM DES DIMENSIONS</u>	fatigue émotionnelle
estime de soi	r = .48*
site de contrôle	r = .25*
travail groupe/individuel	r = .45*
risque ou sécurité	r = .44*

* p < .05

L'analyse de variance nous révèle que la relation âge - fatigue émotionnelle est significative (F=3.37, p=.0363) (voir tableau XXII). La fatigue émotionnelle étant plus marquée chez les jeunes cadres supérieurs, l'âge semble donc être inversement proportionnelle: en effet, plus le cadre vieillit, moins grand est son niveau de fatigue émotionnelle. Enfin, il n'existe aucun lien significatif entre cette fatigue, le sexe d'une part et le groupe linguistique d'autre part (voir tableaux XXIII et XXIV).

TABLEAU XXII
ANALYSE DE VARIANCE DE LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE
SELON L'ÂGE

<u>AGE</u>	<u>MOYENNE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>ANALYSE DE</u>	<u>DEGRÉ DE</u>	<u>CARRÉS</u>
			<u>VARIANCE</u>	<u>LIBERTÉ</u>	<u>MOYENS</u>
00-39	16.56	71	inter-groupes	2	364.98 F= 3.37
40-49	15.58	105	intra-groupes	219	108.45 P= .0363
50 +	11.63	46	Total	221	

TABLEAU XXIII
ANALYSE DE VARIANCE DE LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE
SELON LE SEXE

<u>SEXE</u>	<u>MOYENNE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>ANALYSE DE</u> <u>VARIANCE</u>	<u>DEGRÉ DE</u> <u>LIBERTÉ</u>	<u>CARRÉS</u> <u>MOYENS</u>	
Homme	14.81	203	inter-groupes	1	165.02	F= 1.49
Femme	17.89	19	intra-groupes	220	110.52	P= .2230
			Total	221		

TABLEAU XXIV
ANALYSE DE VARIANCE DE LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE
SELON LE GROUPE LINGUISTIQUE

<u>LAN-</u> <u>GUE</u>	<u>MOYENNE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>ANALYSE DE</u> <u>VARIANCE</u>	<u>DEGRÉ DE</u> <u>LIBERTÉ</u>	<u>CARRÉS</u> <u>MOYENS</u>	
Franco	15.66	134	inter-groupes	1	113.77	F= 1.03
Anglo	14.19	88	intra-groupes	220	110.75	P= .3119
			Total	221		

5.2.2 LA DÉPERSONNALISATION

Le tableau XXV présente les corrélations entre les dimensions d'environnement global du travail et la dépersonnalisation. En le consultant, on constate que le manque d'engagement est moyennement relié à la dépersonnalisation ($r = .26$) alors que les problèmes de communication et les problèmes interpersonnels et de cohésion possèdent une faible relation avec cette dernière ($r = .13$ à $.14$). Néanmoins, ces trois relations sont positives.

TABLEAU XXV
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ENVIRONNEMENT GLOBAL
DU TRAVAIL ET LA DÉPERSONNALISATION

<u>NOM DES DIMENSIONS</u>	dépersonnalisation
problème de communication	r = .14*
problème interpersonnel cohésion	r = .13*
manque engagement	r = .26*

* p < .05

Le tableau XXVI montre que toutes les corrélations entre les dimensions d'environnement de la tâche et la dépersonnalisation sont positives et significatives. De plus, elles sont toutes (la surcharge de travail, les contraintes administratives, l'ambiguïté de rôle, les obstacles à l'exécution de la tâche, les problèmes de responsabilité et de délégation et le doute sur les compétences présentes et futures) moyennement associées avec la dépersonnalisation (r = .20 à .30).

TABLEAU XXVI
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ENVIRONNEMENT
DE LA TÂCHE ET LA DÉPERSONNALISATION

<u>NOM DES DIMENSIONS</u>	dépersonnalisation
surcharge de travail	r = .22*
contrainte administrative	r = .20*
ambiguïté de rôle	r = .22*
obstacle exécution tâche	r = .23*
problèmes de responsabilité et délégation	r = .30*
doute compéten. présente future	r = .23*

* p < .05

Les dimensions de personnalité sont également tous corrélées positivement avec la dépersonnalisation. L'estime de soi, l'orientation vers le travail de groupe ou individuel et celle vers le risque ou la sécurité le sont moyennement ($r = .26$ à $.35$), alors que le site de contrôle l'est faiblement ($r = .13$) (voir tableau XXVII). Ce faisant, le cadre qui détient une basse estime de soi, qui aime le travail individuel, qui préfère la sécurité et qui possède un site externe, risque d'avoir un taux élevé de dépersonnalisation.

TABLEAU XXVII
CORRÉLATIONS ENTRE DIMENSIONS DE PERSONNALITÉ
ET LA DÉPERSONNALISATION

<u>NOM DES DIMENSIONS</u>	dépersonnalisation
estime de soi	$r = .30^*$
site de contrôle	$r = .13^*$
travail groupe/individuel	$r = .35^*$
risque ou sécurité	$r = .26^*$

* $p < .05$

Enfin, les tableaux XXVIII à XXX, présentant les résultats de l'analyse de variance entre les différents variables d'appartenance socio-démographique et la dépersonnalisation, font ressortir que l'âge et le groupe linguistique possèdent chacun un lien significatif avec cette dernière. Il semble en effet que les cadres supérieurs de 49 ans et moins se sentent davantage dépersonnalisés que leurs aînés ainsi d'ailleurs que les sujets francophones. Par contre, il n'existe aucun lien significatif entre le sexe et cette dépersonnalisation.

TABLEAU XXVIII
ANALYSE DE VARIANCE DE LA DÉPERSONNALISATION
SELON L'ÂGE

<u>AGE</u>	<u>MOYENNE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>ANALYSE DE</u>	<u>DEGRÉ DE</u>	<u>CARRÉS</u>
			<u>VARIANCE</u>	<u>LIBERTÉ</u>	<u>MOYENS</u>
00-39	5.99	71	inter-groupes	2	55.97 F= 3.27
40-49	6.25	104	intra-groupes	218	17.09 P= .0397
50 +	4.41	46	Total	220	

TABLEAU XXIX
ANALYSE DE VARIANCE DE LA DÉPERSONNALISATION
SELON LE SEXE

<u>SEXE</u>	<u>MOYENNE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>ANALYSE DE</u>	<u>DEGRÉ DE</u>	<u>CARRÉS</u>
			<u>VARIANCE</u>	<u>LIBERTÉ</u>	<u>MOYENS</u>
Homme	5.78	202	inter-groupes	1	0.001 F= 0.00
Femme	5.79	19	intra-groupes	219	17.52 P= .9942
			Total	220	

TABLEAU XXX
ANALYSE DE VARIANCE DE LA DÉPERSONNALISATION
SELON LE GROUPE LINGUISTIQUE

<u>LAN-</u>	<u>MOYENNE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>ANALYSE DE</u>	<u>DEGRÉ DE</u>	<u>CARRÉS</u>
<u>GUE</u>			<u>VARIANCE</u>	<u>LIBERTÉ</u>	<u>MOYENS</u>
Franco	6.42	133	inter-groupes	1	136.06 F= 8.05
Anglo	4.82	88	intra-groupes	219	16.90 P= .0050
			Total	220	

5.2.3 L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL

Le tableau XXXI expose les corrélations entre les dimensions d'environnement global du travail et l'accomplissement dans le

travail. Un faible lien négatif unit les problèmes de communication, les problèmes interpersonnels et de cohésion et le manque d'engagement à l'accomplissement dans le travail ($r = -.03$ à $-.12$). Toutefois, seule la relation impliquant les problèmes interpersonnels et de cohésion s'avère significative à 95% de confiance.

TABLEAU XXXI
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ENVIRONNEMENT GLOBAL
DU TRAVAIL ET L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL

<u>NOM DES DIMENSIONS</u>	accomplissement travail
problème de communication	$r = -.03$
problème interpersonnel cohésion	$r = -.12^*$
manque engagement	$r = -.03$

* $p < .05$

Le tableau XXXII illustre les corrélations entre les dimensions d'environnement de la tâche et cet accomplissement. Tout comme ceux de l'environnement global du travail, les dimensions d'environnement de la tâche sont toutes reliées négativement à notre variable à l'étude. Cependant, seules deux dimensions sont associées significativement à cet accomplissement: l'ambiguïté de rôle ($r = -.22$), associé moyennement, et les problèmes de responsabilité et délégation ($r = -.14$), faiblement reliés.

TABLEAU XXXII
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS D'ENVIRONNEMENT DE
LA TÂCHE ET L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL

<u>NOM DES DIMENSIONS</u>	accomplissement travail
surcharge de travail	r = -.02
contrainte administrative	r = -.04
ambiguïté de rôle	r = -.22*
obstacle exécution tâche	r = -.05
problèmes de responsabilité et délégation	r = -.14*
doute compéten. présente future	r = -.10

* p < .05

Pour sa part, le tableau XXXIII montre que les dimensions de personnalité sont tous reliées négativement et de manière significative à l'accomplissement dans le travail. Certaines le sont faiblement (l'estime de soi, le site de contrôle et l'orientation vers le travail de groupe ou individuel: r = -.15 à -.19) d'autre moyennement (orientation vers le risque ou la sécurité: r = -.21).

TABLEAU XXXIII
CORRÉLATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE PERSONNALITÉ
ET L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL

<u>NOM DES DIMENSIONS</u>	accomplissement travail
estime de soi	r = -.19*
site de contrôle	r = -.15*
travail groupe/individuel	r = -.17*
risque ou sécurité	r = -.21*

* p < .05

Finalement, comme en témoignent les tableaux XXXIV à XXXVI, aucune des variables d'appartenance socio-démographique (âge, sexe et groupe linguistique) ne possède un lien significatif avec l'accomplissement dans le travail.

TABLEAU XXXIV
ANALYSE DE VARIANCE DE L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE
TRAVAIL SELON L'ÂGE

âge et accomplissement dans le travail					
<u>AGE</u>	<u>MOYENNE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>ANALYSE DE</u>	<u>DEGRÉ DE</u>	<u>CARRÉS</u>
			<u>VARIANCE</u>	<u>LIBERTÉ</u>	<u>MOYENS</u>
00-39	35.83	71	inter-groupes	2	10.17 F= 0.18
40-49	35.83	104	intra-groupes	219	56.78 P= .8361
50 +	35.09	46	Total	221	

TABLEAU XXXV
ANALYSE DE LA VARIANCE DE L'ACCOMPLISSEMENT DANS
LE TRAVAIL SELON LE SEXE

sexe et accomplissement dans le travail					
<u>SEXE</u>	<u>MOYENNE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>ANALYSE DE</u>	<u>DEGRÉ DE</u>	<u>CARRÉS</u>
			<u>VARIANCE</u>	<u>LIBERTÉ</u>	<u>MOYENS</u>
Homme	35.73	202	inter-groupes	1	5.64 F= 0.10
Femme	35.16	19	intra-groupes	219	56.59 P= .7525
			Total	220	

TABLEAU XXXVI
ANALYSE DE VARIANCE DE L'ACCOMPLISSEMENT DANS
LE TRAVAIL SELON LE GROUPE LINGUISTIQUE

groupe linguistique et accomplissement dans le travail					
<u>LAN-</u>	<u>MOYENNE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>ANALYSE DE</u>	<u>DEGRÉ DE</u>	<u>CARRÉS</u>
<u>GUE</u>			<u>VARIANCE</u>	<u>LIBERTÉ</u>	<u>MOYENS</u>
Franco	36.08	133	inter-groupes	1	52.50 F= 0.931
Anglo	35.08	88	intra-groupes	219	56.37 P= .3356
			Total	220	

Afin de conclure cette section sur les analyses bivariées, nous devons nous remémorer que Maslach et Jackson (1981 et 1986) estiment que la fatigue émotionnelle est la principale dimension de l'épuisement professionnel. Ce faisant, il ressort des résultats précédant que parmi les dimensions d'environnement global du travail, c'est le manque d'engagement qui est le plus fortement associé à l'épuisement professionnel, alors que parmi les dimensions d'environnement de la tâche, il s'agit des problèmes de responsabilité et de délégation. De même, c'est l'estime de soi parmi les dimensions de personnalité et l'âge parmi les variables d'appartenance socio-démographique qui lui sont le plus fortement reliés. Toutefois, l'appartenance socio-démographique ne semble pas vraiment influencé le niveau d'épuisement professionnel.

Enfin, les problèmes de responsabilité et de délégation possède la plus forte relation avec la fatigue émotionnelle, alors que c'est plutôt l'orientation vers le travail de groupe ou individuel qui joue un rôle clé sur la dépersonnalisation. Quant à l'ambiguïté de rôle, elle est la plus fortement associée à l'accomplissement dans le travail.

5.3 ANALYSES MULTIVARIÉES

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses de régression de toutes les variables indépendantes de notre modèle sur chacune des dimensions de l'épuisement professionnel. Nous

poursuivons avec l'impact du support social entre les variables situationnelles identifiées comme prédicteurs et l'épuisement professionnel.

5.3.1 PRÉDICTEURS DE LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE

Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique des dimensions des variables situationnelles et des variables individuelles sur la fatigue émotionnelle sont présentés dans le tableau XXXVII.

TABLEAU XXXVII
RÉGRESSION DES DIMENSIONS DES VARIABLES SITUATIONNELLES
ET INDIVIDUELLES AVEC LA FATIGUE ÉMOTIONNELLE

<u>ETAPE</u>	<u>VARIABLE</u> <u>INDEPENDANTE</u>	<u>CONTRIBUTION</u> <u>AU R²</u>	<u>R² TOTAL</u>
1	problèmes responsa- bilité délégation	.289	.289
2	estime de soi	.109	.398
3	surcharge de tra- vail	.057	.455
4	travail groupe/in- dividuel	.049	.504
5	manque engagement	.018	.522
6	doute compétences présente future	.013	.535
7	risque ou sécurité	.012	.547
8	site de contrôle	.009	.556

Il ressort de ce tableau que la dimension d'environnement de la tâche "problèmes de responsabilité et de délégation", explique à elle seule 28.9% de la variance de la fatigue émotionnelle ($F = 83.16$ à $p < 0.01$).

La seconde dimension fait passer le R^2 de .289 à .398. En effet, l'estime de soi parvient à expliquer 10.9% de la variance ($F = 67.43$ à $p < 0.01$). La dimension d'environnement de la tâche "surcharge de travail" contribue pour 5.7% de la variance de la fatigue émotionnelle, faisant passer le R^2 de .398 à .455 ($F = 54.62$ à $p < 0.01$). La quatrième dimension explique 4.9% de la variance pour un R^2 total de .504. Il s'agit de l'orientation vers le travail de groupe ou individuel ($F = 51.37$ à $p < 0.01$).

Expliquant 1.8% de la variance de la fatigue émotionnelle, la dimension d'environnement global du travail "manque d'engagement" fait passer le R^2 total de .504 à .522 ($F = 43.87$ à $p < 0.01$). Finalement, la dimension d'environnement de la tâche "doute sur les compétences présentes et futures" et les deux dimensions de personnalité "orientation vers le risque ou la sécurité" et "site de contrôle" contribuent respectivement pour 1.3%, 1.2% et .9% à la variance, faisant passer le R^2 de .522 à .556 ($F = 31.02$ à $p < 0.01$).

En additionnant la contribution de toutes les dimensions pour chacune des variables, on se rend compte que l'environnement global

du travail contribue pour 1.8% de la variance totale, alors que la variable environnement de la tâche y contribue pour 34.6%. Ce faisant, le bloc de variables situationnelles explique à lui seul 35.9% de la variance totale de la fatigue émotionnelle.

De même, lorsque l'on se prête au même exercice pour le bloc de variables individuelles, on voit que la personnalité explique 17.9% de la variance totale alors que l'appartenance socio-démographique n'intervient pas. Ce faisant, le bloc de variables individuelles contribue pour 17.9% de la variance totale de la fatigue émotionnelle.

5.3.2 PRÉDICTEURS DE LA DÉPERSONNALISATION

Le tableau XXXVIII présente les résultats de l'analyse de régression hiérarchique des dimensions des variables situationnelles et individuelles sur la dépersonnalisation.

TABLEAU XXXVIII
RÉGRESSION DES DIMENSIONS DES VARIABLES SITUATIONNELLES
ET INDIVIDUELLES AVEC LA DÉPERSONNALISATION

<u>ETAPE</u>	<u>VARIABLE</u> <u>INDEPENDANTE</u>	<u>CONTRIBUTION</u> <u>AU R²</u>	<u>R² TOTAL</u>
1	travail groupe/in- dividuel	.113	.113
2	estime de soi	.056	.169
3	manque engagement	.040	.209

En le consultant, on constate que c'est la dimension de personnalité "orientation vers le travail de groupe ou individuel" qui a le plus grand pouvoir d'explication avec une variance expliquée de 11.3% ($F = 26.00$ à $p < 0.01$).

De même, une autre dimension de personnalité "estime de soi" fait augmenter le R^2 de .056 pour l'établir à .169 ($F = 20.61$ à $p < 0.01$). Enfin, la dernière dimension à entrer dans l'équation est le manque d'engagement (environnement global du travail) puisqu'elle explique 4% de la variance, pour un R^2 total de .209 ($F = 17.73$ à $p < 0.01$).

A la lumière de ce qui précède, on peut conclure que le bloc de variables individuelles explique 16.9% de la dépersonnalisation laissant les 4% restant au bloc de variables situationnelles. Avant de terminer, il est à noter qu'aucune dimension d'environnement de la tâche et d'appartenance socio-démographique ne se sont avérées significatives dans la présente régression.

5.3.3 PRÉDICTEURS DE L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL

Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique des dimensions des variables situationnelles et individuelles sur la fatigue émotionnelle sont présentés dans le tableau XXXIX.

TABLEAU XXXIX
RÉGRESSION DES DIMENSIONS DES VARIABLES SITUATIONNELLES
ET INDIVIDUELLES AVEC L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE TRAVAIL

<u>ETAPE</u>	<u>VARIABLE</u> <u>INDEPENDANTE</u>	<u>CONTRIBUTION</u> <u>AU R²</u>	<u>R² TOTAL</u>
1	ambiguïté de rôle	.053	.053
2	risque ou sécurité	.023	.076

A la lumière de ce tableau, on constate que parmi nos dimensions retenues, il y en a seulement deux qui prédisent l'accomplissement dans le travail et toutes deux sont des dimensions de personnalité. Il s'agit premièrement de "l'ambiguïté de rôle" qui explique 5.3% de la variance ($F = 11.34$ à $p < 0.01$) et de "l'orientation vers le risque ou la sécurité" qui contribue au R^2 pour .023 expliquant ainsi 7.6% de la variance totale ($F = 8.35$ à $p < 0.01$).

En somme, 7.6% de la variance totale de l'accomplissement dans le travail est expliquée par nos dimensions. Le bloc de variables situationnelles explique 5.3% alors que le bloc d'individuelles en explique 2.3%. Quant aux variables d'appartenance socio-démographique, aucune ne s'est avérée prédicteur tout comme pour les deux autres dimensions de l'épuisement professionnel d'ailleurs.

Finalement, à la lumière des résultats obtenus pour chacune des composantes lors des analyses multivariées précédentes, il

semble que deux variables soient majeures dans la prédiction de l'épuisement professionnel des cadres supérieurs. Il s'agit des problèmes de responsabilité et de délégation et de l'estime de soi. La première explique 28.9% de la variance de la fatigue émotionnelle, alors que la seconde explique seulement 10.9% de cette variance mais 5.6% de la variance de la dépersonnalisation. Néanmoins, plusieurs autres dimensions ont tout de même été trouvées prédicteurs de l'épuisement professionnel à l'exception de celles d'appartenance socio-démographique.

5.3.4 LE SUPPORT SOCIAL COMME VARIABLE MODÉRATRICE

Cette partie présente les résultats de nos analyses statistiques sur l'impact du support social entre les dimensions des variables situationnelles identifiées comme prédicteur de l'une des trois composantes de l'épuisement professionnel.

Parmi les diverses relations identifiées précédemment entre les dimensions des variables situationnelles et les trois composantes de l'épuisement professionnel:

problèmes de responsabilité et de délégation	- fatigue émotionnelle
surcharge de travail	- fatigue émotionnelle
manque d'engagement	- fatigue émotionnelle
doute sur les compétences présentes/futures	- fatigue émotionnelle
manque d'engagement	- dépersonnalisation
ambiguïté de rôle	- accomplissement dans le travail

seules deux sont modérées par le support social.

Le tableau XL montre que le support social du supérieur immédiat modère la relation entre les problèmes de responsabilité et de délégation et la fatigue émotionnelle. En effet, lorsque l'on fait intervenir dans la régression le produit de ces deux variables (AxB), ce dernier explique de manière significative 1.4% de la variance ($F = 33.27$ $p < 0.01$).

TABLEAU XL
MODÉRATION DE LA RELATION ENTRE PROBLÈMES DE RESPONSABILITÉ
ET DÉLÉGATION ET FATIGUE ÉMOTIONNELLE PAR LE
SUPPORT SOCIAL DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

<u>ETAPE</u>	<u>VARIABLE</u>	<u>CONTRIBUTION</u> <u>AU R²</u>	<u>R² TOTAL</u>
1	problèmes responsa- bilité délégation(A)		
	S.S. supérieur(B)	.308	.308
2	problèmes responsa- bilité délégation(A)		
	S.S. supérieur(B)		
	AxB	.014	.322

Enfin, le tableau XLI indique que le support social du conjoint/amis modère la relation entre la surcharge de travail et la fatigue émotionnelle car le produit de ces deux variables ajoute significativement 0.015 au R² ($F = 30.43$ $p < 0.01$).

TABLEAU XLI
MODÉRATION DE LA RELATION ENTRE LA SURCHARGE DE TRAVAIL ET LA
FATIGUE ÉMOTIONNELLE PAR LE SUPPORT SOCIAL DU CONJOINT/AMIS

<u>ETAPE</u>	<u>VARIABLE</u>	<u>CONTRIBUTION</u> <u>AU R²</u>	<u>R² TOTAL</u>
1	surcharge de travail(A)		
	S.S. conjoint/amis(B)	.285	.285
2	surcharge de travail(A)		
	S.S. conjoint/amis(B)		
	AxB	.015	.300

Enfin, en ce qui concerne le support social des collègues, il ne s'est pas avéré être une variable modératrice pour aucune des relations précédentes.

SIXIÈME CHAPITRE

ANALYSE DES RÉSULTATS

SIXIÈME CHAPITRE

6 ANALYSE DES RÉSULTATS

L'objectif principal de ce chapitre est d'analyser les résultats présentés dans le chapitre précédent et de les comparer à ceux des études consultées lors de notre revue de littérature. Pour ce faire, nous l'avons subdivisé en trois sections: 1- la première interprète les résultats de nos analyses bivariées entre les dimensions des variables situationnelles et individuelles et l'épuisement professionnel; 2- la seconde analyse les prédicteurs de cet épuisement; 3- alors que la troisième explique l'effet du support social entre les facteurs de stress situationnel et l'épuisement.

6.1 ANALYSES BIVARIÉES ENTRE LES VARIABLES SITUATIONNELLES ET INDIVIDUELLES ET L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Nos résultats, aussi bien ceux des analyses corrélationsnelles entre les dimensions des variables situationnelles et de personnalité que ceux de l'analyse de variance de l'appartenance socio-démographique sur l'épuisement professionnel, sont en grande partie d'accord avec ceux révélés antérieurement par les chercheurs. En effet, lorsqu'on les examine attentivement, on s'aperçoit que ce sont les dimensions d'environnement de la tâche qui sont les plus corrélées à l'épuisement professionnel suivis par ordre décroissant de celles de la personnalité, puis de

l'environnement global du travail et enfin de l'appartenance socio-démographique.

Nous devons noter qu'aucune variable socio-démographique ne s'avère être prédicteur d'épuisement professionnel. En effet, comme nous le rapportons dans la revue de littérature, ces variables sont associées à l'épuisement professionnel lorsque étudiées en analyse bivariée, mais ne sont généralement pas prédicteur de ce même épuisement lorsque étudiées en analyse multivariée. Ce faisant, comme nous analyserons dans la section 6.2 les principaux prédicteurs d'épuisement professionnel qui se sont avérés significatif parmi les dimensions de personnalité d'une part, et des variables situationnelles d'autre part, nous limiterons la présente section à l'analyse des liens bivariés entre les variables socio-démographiques et l'épuisement professionnel afin d'éviter une duplication de nos interprétations.

Tel que l'indique nos analyses bivariées, l'âge est inversement corrélé à l'épuisement professionnel, rejoignant ainsi les résultats de Russell et coll. (1987), Fuqua et Couture (1986) et Schwab et Iwanicki (1982). En effet, nous avons constaté que les cadres agés de plus de cinquante ans souffrent beaucoup moins d'épuisement professionnel que leurs collègues des autres groupes en raison peut être de l'expérience progressivement acquise au fil des années et qui leur permet de beaucoup mieux s'adapter aux situations stressantes grâce à certaines stratégies de "coping"

développées petit à petit au cours de leur carrière. De même, les plus jeunes s'épuisent peut être plus rapidement en raison d'activités sociales plus intenses: sorties nocturnes, amis, ou encore certaines responsabilités familiales notamment celles des enfants en bas âges (Maslach et Jackson, 1985).

Quant au sexe, nos résultats confirment aussi bien ceux de McCranie et Brandsma (1988) que ceux de Fuqua et Couture (1986) à savoir qu'il n'est pas relié à l'épuisement professionnel. Pourtant, l'étude d'Etzion (1987) rapportait que les femmes cadres israéliennes confrontées à la double tâche et à la douloureuse problématique carrière/famille étaient davantage épuisées que leur collègues masculins. Nos résultats ne viennent pas vraiment contredire ceux d'Etzion (1987), mais au contraire peuvent suggérer qu'il s'est peut être produit une sorte de sélection naturelle où l'on voit seulement les femmes les plus fortes, les mieux organisées ou encore celles qui obtiennent la collaboration de leur conjoint, accéder aux postes de cadre supérieur, alors que les autres ont du renoncer à leur ascension dans la pyramide hiérarchique à cause trop souvent de la discrimination à laquelle les femmes sont confrontées, argument d'ailleurs corroboré en quelques sortes par le faible pourcentage de femmes dans notre échantillon (18/224). Toutefois, cette représentation féminine plutôt réduite nous incite à une certaine prudence dans l'interprétation de nos résultats.

Enfin, le lien qui unit le groupe linguistique à la dépersonnalisation montre que les cadres francophones sont davantage épuisés professionnellement que leur collègues anglophones. En effet, en dépit des vingt dernières années d'efforts de francisation, il apparaît que dans les entreprises québécoises la haute direction demeure encore anglophone, situation qui bien évidemment exige du cadre francophone un effort plus grand pour s'adapter à une culture quelque peu différente. Dans un autre ordre d'idée, l'étude d'Arsenault et Dolan (1983), portant sur 926 individus travaillant dans différents hôpitaux québécois, explique l'écart dans les niveaux d'anxiété entre francophones et anglophones par la différence de site de contrôle. En effet, les francophones étant davantage d'orientation externe présenteraient un plus haut niveau d'anxiété que les anglophones d'orientation plutôt interne.

6.2 ANALYSE DES PRÉDICTEURS DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Avant de débiter cette section, il est opportun de souligner qu'en dépit du fait que nous ayons effectué nos analyses statistiques non pas avec un indice global mais avec les trois dimensions de l'épuisement professionnel tel que recommandé par Maslach et Jackson (1981, 1986), nous interpréterons nos résultats de la manière suivante: lorsqu'une variable est trouvée prédictive de la fatigue émotionnelle, de la dépersonnalisation ou bien encore de l'accomplissement dans le travail, nous la considérerons comme

un prédicteur d'épuisement professionnel et ceci afin de faciliter la lecture et la compréhension de ce présent mémoire. En effet, lorsqu'un individu rapporte un niveau élevé sur au moins une des trois dimensions, Maslach et Jackson (1981, 1986) considèrent que ce dernier est sur la voie de l'épuisement professionnel.

Le tableau XLII reprend de manière synoptique les résultats présentés dans le chapitre précédant. En effet, il présente le total des variances expliquées (R^2) des trois composantes de l'épuisement professionnel.

TABLEAU XLII
RÉCAPITULATION DES PRÉDICTEURS DES TROIS DIMENSIONS
D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

NOM DES VARIABLES	fatigue émotionnelle	dépersonnalisation	accomplissement travail
BLOC DE VARIABLES SITUATIONNELLES	.377	.040	.053
- environnement global du travail	.018	.040	.000
- environnement de la tâche	.359	.000	.053
BLOC DE VARIABLES INDIVIDUELLES	.179	.169	.023
- personnalité	.179	.169	.023
- appartenance socio-démographique	.000	.000	.000

En le consultant, nous sommes à même de constater que le bloc de variables situationnelles s'avère le meilleur prédicteur pour deux des trois composantes d'épuisement professionnel soit: fatigue émotionnelle et accomplissement dans le travail (respectivement 37.7% et 5.3% de la variance expliquée totale contre 17.9% et 2.3%) alors que le bloc de variables individuelles est le meilleur prédicteur de la dépersonnalisation (16.9% contre 4.0%). Parmi le bloc de variables situationnelles, l'environnement de la tâche est meilleur prédicteur d'épuisement professionnel que l'environnement global du travail, de même, parmi le bloc de variables

individuelles, c'est la personnalité qui est le meilleur prédicteur d'épuisement professionnel.

En regardant de près les dimensions prédicteurs d'épuisement professionnel dans le bloc de variables situationnelles, nous remarquons que les caractéristiques de la tâche du cadre supérieur semblent plus problématiques que l'environnement de travail dans lequel il évolue. Nous pouvons expliquer ce phénomène par le fait qu'un cadre supérieur est en quelque sorte un agent de changement. Il possède un pouvoir sur son environnement, ou encore dans l'entreprise, qui lui permet de modifier ce dernier et de le rendre plus sain et plus agréable. Par contre, il a moins de pouvoir de changement sur les caractéristiques de sa tâche car elles sont plus difficiles à modifier. Par exemple, le poste de cadre supérieur comporte d'énormes responsabilités, il ne peut changer ce fait.

À la lumière de ce qui précède, il nous semble donc que l'hypothèse principale de ce mémoire à savoir que le bloc de variables situationnelles est un meilleur prédicteur de l'épuisement professionnel des cadres supérieurs au Québec que le bloc de variables individuelles est confirmée et retenue.

6.2.1 ENVIRONNEMENT DE LA TÂCHE

Parmi les six dimensions d'environnement de la tâche, quatre s'avèrent être des prédicteurs significatifs d'épuisement professionnel, notamment "problèmes de responsabilité et de délégation" qui explique à elle seule 28.9% de la variance totale de la fatigue émotionnelle et se révèle être le meilleur prédicteur d'épuisement professionnel. Elle est suivie par la surcharge de travail qui augmente le R^2 de la fatigue émotionnelle de 0.057 et de l'ambiguïté de rôle qui justifie 5.3% de la variance du non-accomplissement dans le travail. Finalement, la dernière dimension d'environnement de la tâche à jouer un rôle est "le doute sur les compétences présentes et futures" puisqu'elle augmente le R^2 de la fatigue émotionnelle de 0.013.

6.2.1.1 PROBLÈMES DE RESPONSABILITÉ ET DE DÉLÉGATION

La dimension "problèmes de responsabilité et de délégation" est non seulement le meilleur prédicteur d'épuisement professionnel parmi celles d'environnement de la tâche, mais elle reste en tête quand on considère l'ensemble des variables de notre modèle. Ainsi, plus un cadre est confronté à des problèmes de responsabilité et de délégation plus il risque de souffrir d'épuisement professionnel. D'ailleurs, cette relation positive entre les problèmes de responsabilité et de délégation et l'épuisement professionnel, de même que la relation entre ces

problèmes et la détresse psychologique se vérifie également dans la littérature (Clark et Vaccaro, 1987; Rosch, 1987; Studenski et Barczyk, 1987; Ratsoy et coll., 1986; Gillespie et Cohen, 1984; Brimm, 1983).

Un cadre supérieur est un employé qui occupe une position de coordination et de responsabilité hiérarchique ou professionnelle et qui est investi de la responsabilité d'accomplir les objectifs de l'entreprise ou d'une unité administrative (Dion, 1986). Pour ce faire, il délègue son autorité ou une partie de son travail afin de mieux rencontrer les objectifs de son organisation. Il semble donc que la délégation et la responsabilité constituent la pierre angulaire de la tâche d'un cadre supérieur; donc une carence à ce niveau s'avère plutôt problématique et source d'anxiété majeure. D'ailleurs, Josefowitz (1985) prétend qu'un cadre qui ne maîtrise pas bien l'art de déléguer, ne peut pas vraiment être efficace ce qui bien sûr le prédisposerait à s'épuiser plus facilement.

En somme, les responsabilités en elles mêmes sont une source de tension pour un cadre comparativement à un employé qui occupe un poste sans responsabilité. D'ailleurs, De Wolff (1982) note qu'il y a gradation de cette tension en fonction du type de responsabilité ce qui se traduit dans les faits par une augmentation des problèmes coronariens. En effet, la responsabilité envers des ressources humaines semble être bien plus stressante que la responsabilité pour des ressources matérielles.

Josefowitz (1985) indique, qu'hélas, beaucoup de cadres ont tendance à rajouter à leurs tâches antérieures leurs nouvelles responsabilités et n'apprennent jamais à déléguer. Certains autres diminuent tout simplement leurs activités antérieures, alors que d'autres n'hésitent pas à les abandonner carrément. En fait, la délégation consiste à confier une tâche à quelqu'un d'autre ou encore à lui donner le pouvoir de prendre certaines décisions et d'accomplir certains actes. Mais bien que le travail se délègue, l'entière responsabilité demeure toujours dans les mains du délégant (Mintzberg, 1986) expliquant ainsi que plus la position d'un individu est élevée dans la pyramide hiérarchique, plus grandes sont ses responsabilités et par le fait même ses chances d'épuisement. Ce faisant, on comprend également pourquoi en fonction des responsabilités, les cadres supérieurs sont plus sujet à l'épuisement professionnel que leurs subalternes.

Voici selon Josefowitz (1985) cinq raisons principales pourquoi certains cadres ont du mal à déléguer:

- 1- Si l'individu doit assigner une tâche où il excelle, il craindra qu'elle ne soit pas faite selon ses critères, aussi vite ou aussi bien.
- 2- Si d'autres personnes agissent à sa place, l'individu peut craindre que le travail soit mieux fait et qu'ainsi son poste soit remis en question.
- 3- L'individu peut aussi craindre de manquer de travail si il se décharge de certaines tâches.
- 4- L'individu n'a pas le temps de former quelqu'un pour assurer la relève.

- 5- Enfin, il n'y a personne à qui déléguer. Cela ne veut pas uniquement dire qu'aucun individu n'est disponible, mais que ceux qui le seraient manquent soit de compétences, sont trop occupés, ou encore peu disposés à accepter ce travail.

Bref, les problèmes de responsabilité et de délégation peuvent être de deux ordres: 1° liés à la personne même du cadre, 2° liés aux groupes de travail. Dans le premier cas ils proviennent de l'incompétence du cadre (manque de formation, personnalité etc.) qui ne veut pas déléguer ou alors qui le fait de façon incorrecte, de toute façon les résultats seront les mêmes soit le travail n'est pas accompli soit il n'est pas conforme aux objectifs de l'entreprise.

Quant aux problèmes liés aux groupes de travail, ils peuvent être hors du contrôle du cadre. C'est à dire que ce dernier n'ayant pas le personnel ou l'équipe capable de fournir un travail adéquat ne comptera plus que sur lui-même et évitera possiblement tout partage de son travail.

Ces deux ordres de problèmes de responsabilité et de délégation amènent donc certaines conséquences. En effet, si le travail se concentre dans les mains d'un individu, une surcharge de travail peut survenir de même qu'une baisse de la satisfaction au travail, tous deux, sources de stress. En effet, le cadre risque de s'épuiser graduellement tout en devenant de moins en moins apte à percevoir et corriger la véritable source de ses ennuis car en subissant une surcharge de travail, il bénéficiera de moins de

temps pour diagnostiquer les sources réelles de son malaise ce qui l'amènera progressivement à s'épuiser en raison des dépenses d'énergie excessives requises pour exécuter efficacement son travail.

Enfin, une délégation efficace a des effets positifs pour l'individu et pour l'organisation car non seulement elle génère des discussions indispensables à propos des objectifs et des résultats ce qui est favorable à une bonne communication subordonné/cadre, mais elle permet aussi à ce dernier d'avoir plus de temps pour se consacrer à d'autres tâches tandis que les subordonnés, riches d'une plus grande liberté d'action, pourront progresser et tirer les leçons de leurs échecs ou de leurs succès tout en étant plutôt fiers de montrer ce qu'ils sont capables de faire. Bref, cela favorise le développement de relations interpersonnelles basées sur la confiance mutuelle stimulante pour l'individu et son organisation.

Malgré tout, nous devons demeurer vigilant dans l'interprétation que nous faisons du lien existant entre les problèmes de responsabilité et de délégation car même si au niveau conceptuel et empirique, il ne semble pas exister de doute sur la pertinence de l'existence d'une relation entre ces deux variables, nous recommandons aux futurs chercheurs de s'assurer d'une meilleure mesure empirique de la variable à cause du faible

coefficient de fidélité de notre échelle de mesure ($\alpha = 0.6638$).

6.2.1.2 SURCHARGE DE TRAVAIL

Le deuxième meilleur prédicteur d'épuisement professionnel, parmi les dimensions d'environnement de la tâche, est la surcharge de travail puisqu'elle explique 5.7% de la variance de la fatigue émotionnelle. Ainsi, plus un cadre est surchargé de travail, plus grands sont ses risques de souffrir d'épuisement professionnel. D'ailleurs, nos résultats viennent appuyer ceux des recherches antérieures qui montrent l'existence d'une relation positive et significative entre cette surcharge et la détresse psychologique (Himle et coll., 1989; Kaufmann et Beehr, 1989; Kirmeyer et Dougherty, 1988; Marcelissen et coll., 1988; Ratsoy et coll., 1986; Burke, 1982) tout comme avec l'épuisement professionnel (Mélançon, 1990; Krone et coll., 1989) chez les cadres.

La littérature rapporte que la surcharge de travail est un stresser qui peut se manifester de deux manières. Il y a tout d'abord la surcharge de travail dite quantitative qui survient lorsqu'un cadre est dépassé par excès de tâches ou par manque de temps pour les accomplir. La deuxième forme de surcharge est celle dite qualitative et qui apparaît lorsqu'un individu sent qu'il ne possède ni toutes les habilités ni tout le savoir nécessaires pour effectuer adéquatement sa tâche. Bref, il trouve qu'il manque de

compétences et d'aptitudes. À noter par ailleurs que pour Arsenault et Dolan (1983) la surcharge entraîne une augmentation du rendement quantitatif de l'individu alors que son rendement qualitatif aura plutôt tendance à diminuer.

Lorsque l'on se remémore notre définition conceptuelle de la surcharge de travail (perception qu'a l'individu de la quantité de travail qu'il doit accomplir correctement dans le temps qui lui est imparti), on remarque qu'il s'agit en réalité de surcharge quantitative, qui pour Quick et Quick (1984) se produit notamment dans les périodes de récessions économiques où les organisations ont tendances à rationaliser leurs opérations. Ainsi, l'excès de travail peut dépendre soit d'un manque de ressources humaines, soit de contraintes budgétaires, laissant le cadre sans grand contrôle de sa charge de travail. Il semblerait en outre qu'en période d'austérité, le cadre accomplira davantage de travail pour montrer l'exemple et servir de modèle à ses subordonnés (se confirme par la forte corrélation trouvée entre les problèmes de délégation et la surcharge de travail).

En révisant deux études, Josefowitz (1985) note qu'une surcharge de travail peut aussi provenir du rythme effréné des activités des cadres qui sont généralement brèves, variées et discontinues, devenant ainsi un de leurs grands facteurs de stress. La première étude, réalisée aux États-Unis auprès de 56 chefs de chantier, rapporte que ces derniers ont une moyenne de 583

activités par période de huit heures, soit une activité toutes les 48 secondes. De même, la seconde étude, menée auprès de 160 dirigeants britanniques, révèle que ces derniers parviennent seulement tous les deux jours à travailler sans interruption pendant au moins une demi-heure d'affilée. Toutes les études montrent que les cadres en général sautent d'un problème à l'autre, répondant avant tout aux besoins du moment ce qui fait que la moitié de leurs activités dureraient moins de neuf minutes. Ainsi, pour Josefowitz (1985) il est naturel qu'ils soient toujours sous tension, qu'ils accumulent du travail, qu'ils soient toujours occupés et manquent de temps. Bref, le fait d'avoir à travailler sous pression semble tout aussi important que le nombre de gestes à poser.

Il existe plusieurs façon pour le cadre de faire face à un excès de travail: il peut augmenter son nombre d'heures de travail au bureau et/ou amener de la besogne à la maison réduisant ainsi son temps total de repos, ce qui entraînera une perte de sa qualité de vie (sociale, familiale, conjugale) qui comme on le sait est pourtant source de satisfaction et de bien être. De même, l'augmentation des heures de travail risque de réduire son temps de sommeil (Quick et coll., 1990). Bref, cette stratégie aura pour conséquence d'augmenter les dépenses d'énergie de l'individu tout en réduisant son temps de repos: ce qui fatalement ne peut qu'entraîner une fatigue progressive qui se transformera éventuellement en épuisement chronique.

Les autres façons pour le cadre de faire face à une surcharge de travail consistent à conserver le même nombre d'heures de travail mais à en diminuer la qualité d'exécution afin de pouvoir venir à bout de toutes ses tâches. De même, il peut laisser accumuler le travail se contentant de faire son possible. Ces stratégies, en apparence moins exigeantes, ne sont néanmoins pas dépourvu de tout stress. En effet, en les adoptant le cadre peut s'attirer l'insatisfaction de ses collègues et/ou de ses supérieurs, ce qui le privera d'éventuels relations interpersonnelles source supplémentaire d'épanouissement au travail. Enfin, Arsenault et Dolan (1983) notent aussi que l'excès de travail favorise généralement une diminution de la motivation des individus, ce qui nous amène à supposer qu'un cadre subissant une surcharge de travail s'accomplira moins dans son travail qu'un autre n'étant pas confronté à ce problème.

En somme, une surcharge de travail entraîne soit une diminution du temps de repos de l'individu soit une réduction du temps consacré à l'écoute et au dialogue pourtant sources d'aide, de conseil, d'équilibre, d'harmonie et de satisfaction. Donc, le surplus de travail a tendance à progressivement grignoter l'énergie de l'individu qui en s'isolant de plus en plus devient une proie facile pour l'épuisement. Toutefois avant de terminer, notons que la surcharge de travail n'est pas toujours vécue de manière négative. Elle peut également avoir un effet positif sur la satisfaction dans le travail car le fait pour un cadre d'être à

même d'assurer une forte charge de travail augmente l'estime de soi et conduit même à une baisse d'absentéisme (De Wolff, 1982).

6.2.1.3 AMBIGUÏTÉ DE RÔLE

En expliquant 5.3% de la variance de l'accomplissement dans le travail, l'ambiguïté de rôle constitue le troisième meilleur prédicteur d'épuisement professionnel parmi les dimensions d'environnement de la tâche. Ainsi, plus le rôle du cadre est ambigu plus il risque de ne pas s'accomplir dans son travail et ce faisant, de succomber à l'épuisement professionnel. Cette relation, positive et significative, entre l'ambiguïté de rôle et l'épuisement professionnel, et même la relation ambiguïté de rôle détresse psychologique se vérifie également dans la littérature (Mélançon, 1990; Himle, Jayaratne et Thyness, 1989; Krone et coll., 1989; Drory et Shamir, 1988; Marcelissen et coll., 1988; Howell, Bellenger et Wilcox, 1987; Ratsoy, Sarros et Aidoo-Taylor, 1986; Savery, 1986; Unsprung, 1986; Burke, 1982; De Wolff, 1982).

Pour Quick et Quick (1984) il y a ambiguïté de rôle quand:

- 1- un individu ne peut obtenir l'information requise et adéquate concernant le rôle qu'il doit remplir.
- 2- un individu reçoit une information confuse et imprécise concernant sa latitude pour remplir adéquatement son rôle.
- 3- une incertitude existe à propos des conséquences de certains comportements rattachés au rôle d'un individu.

De même, l'étude de De Wolff (1982) portant sur un échantillon de cadres intermédiaires à supérieurs indique que ceux-ci se plaignent du manque de précision de leurs tâches et de leurs responsabilités tout comme ils ne savent pas vraiment ce que les autres attendent d'eux, ni ce qu'on pense de leur travail; rejoignant en quelques sortes la définition exposée par Quick et Quick (1984).

Lorsque un cadre évolue dans une organisation où il n'y a pas d'ambiguïté de rôle, il sait très bien ce qu'on attend de lui et comment il contribue à remplir le mandat de l'organisation. De même, les règles et les procédures à appliquer sont claires, et l'information circule facilement, favorisant l'épanouissement et l'accomplissement de l'individu dans son travail. Au contraire, lorsqu'il évolue dans une organisation où il existe de l'ambiguïté de rôle, les communications sont bien souvent voilées, ce qui amène le cadre à appliquer des directives confuses ou contradictoires puisque de toute façon il n'y a personne auprès de qui protester pour obtenir des corrections (Josefowitz, 1985). D'ailleurs comme personne ne connaît vraiment la nature de son travail, les individus ont tendance à faire beaucoup de choses qu'ils jugent essentielles, mais pour lesquelles ils ne recevront aucun renforcement, aucune reconnaissance. Il faut ajouter aussi que dans une telle entreprise, la formation que l'on reçoit est souvent bien minimale. Bref, une organisation qui présente ces symptômes est plutôt un milieu de travail faiblement productif qui utilise

mal ses ressources humaines et où il est pénible et démotivant de travailler (Josefowitz, 1985).

Comme on vient de le voir, l'ambiguïté de rôle est à la fois désorganisant pour l'entreprise mais également pour l'individu. Elle peut être source d'incertitude et de tension à cause de l'inconnu qu'elle engendre. De même, pour Arsenault et Dolan (1983) un très haut degré d'ambiguïté de rôle amène la personne à agir en l'absence de cadre de référence qui lui permettrait de guider ses attitudes et ses comportements: c'est l'anomie. D'ailleurs, l'individu qui ne peut plus évaluer la valeur de son travail va très vite éprouver un sentiment de futilité et un accomplissement dans le travail plutôt réduit. En effet, notre cadre ne peut plus ressentir ce sentiment du devoir accompli qui est pourtant une des grandes sources de renforcement et de satisfaction au travail.

L'ambiguïté de rôle diminue aussi la performance perçue par l'individu ce qui est générateur de tension (Arsenault et Dolan, 1983). En effet, l'individu malgré cette absence de cadre de référence s'évertue à travailler mais sans pouvoir évaluer la valeur de son travail. Ce faisant, il est privé de renforcement personnel positif qui, comme on le sait, est source de bien être. Enfin, l'ambiguïté de rôle peut alimenter les problèmes interpersonnels car l'individu en accomplissant une partie du rôle

de ses collègues risque de s'attirer leur méfiance se privant ainsi du réconfort qu'apporte l'harmonie dans une équipe de travail.

Bref, toutes les raisons précédentes et spécialement le manque de cadre de référence, créent des situations où l'adaptation est quasiment impossible, et où il y aura conséquemment une dépense d'énergie inutile. Ce faisant, on comprend pourquoi l'ambiguïté de rôle amène l'individu vers un épuisement de plus en plus marqué.

6.2.1.4 DOUTE SUR LES COMPÉTENCES PRÉSENTES ET FUTURES

Enfin, la dernière dimension d'environnement de la tâche qui est prédicteur d'épuisement professionnel est le doute sur les compétences aussi bien présentes que futures puisqu'elle contribue à la valeur prédictive de la fatigue émotionnelle pour 1.3%. Ainsi, plus un cadre doute de ses compétences plus grand est son risque de se retrouver en épuisement professionnel.

Tel que mentionné au deuxième chapitre, et cela au meilleur de notre connaissance, il n'existe pas d'étude qui se soit intéressée à découvrir l'impact de cette dimension sur l'épuisement professionnel. En réalité, il s'agit d'une nouvelle variable provenant de notre analyse factorielle. Certaines autres variables nous semblent avoir des dimensions voisines puisque l'ambiguïté sur l'avenir professionnel, la sous-utilisation des compétences et la perception d'efficacité personnelle ont été mises en relation avec

la détresse psychologique et l'épuisement professionnel ce qui semble confirmer la relation positive et significative existante entre ce doute et l'épuisement professionnel (Meir et coll., 1990; Kaufmann et Beehr, 1989; Marcelissen et coll., 1988; Werbel, 1983; Burke, 1982; De Wolff, 1982).

Comme la définition de cette dimension l'indique, un cadre peut donc s'interroger sur ses capacités actuelles et à venir tout en se demandant si elle lui permettront d'effectuer de façon adéquate son travail, situation plus que fréquente en cas de changement (dans son emploi et dans son entreprise) ce qui d'ailleurs l'amènera à se poser d'autres questions sur son avenir professionnel. En effet, s'il n'est plus apte à remplir correctement son emploi, il risque fort de connaître une certaine stagnation dans sa carrière voire même une rétrogradation ou pire encore un congédiement. Conscient de cette éventualité, le cadre peut commencer à s'interroger sur son avenir professionnel ce qui ne fera qu'augmenter ses sources de tensions. D'ailleurs, la littérature rapporte une relation positive entre l'ambiguïté sur l'avenir professionnel et la détresse psychologique (Kaufmann et Beehr, 1989; Marcelissen et coll., 1988; Burke, 1982).

Bref, du moment où le cadre commence à douter de ses compétences, il risque beaucoup moins de se mettre en valeur, ce qui nuira à sa carrière et deviendra source de frustration. En effet, il risque de refuser du travail intéressant et de se

retrouver coincé dans une routine qui à la longue manquera de renforcement (salaire, estime de soi et des autres etc.). Donc, il est fort plausible que ce cadre qui à la suite de changements divers doute de ses compétences et en arrive à se questionner sur son avenir professionnel, augmentant ainsi ses sources d'anxiété et de stress ce qui ultimement le mènera vers l'épuisement professionnel.

De même, le doute sur les compétences présentes et futures peut être considéré comme un concept similaire à la sous-utilisation des compétences¹⁰. En effet, on peut croire que l'individu qui s'interroge sur sa capacité à effectuer correctement son travail, en viendra à transposer ses questions en action évitant soigneusement toute tâche qui nécessite une compétence dont il doute. Ainsi, la sous-utilisation de ses capacités peut l'amener par insuffisance de renforcement positif à douter encore plus de lui, ce qui générera de plus en plus d'anxiété. D'ailleurs, l'étude de Meir et coll. (1990) révèle justement une association positive entre cette sous-utilisation et l'épuisement professionnel. De plus, Brewen (1980) prétend qu'un cadre peut être victime du stress lorsqu'il estime que son travail ne correspond pas à son expérience passée ou présente.

¹⁰- de l'anglais: skill under-utilization

Enfin, ce qu'il faut retenir de cette dimension d'environnement de la tâche "doute sur les compétences présentes et futures", c'est qu'elle est prédicteur d'épuisement professionnel, car à partir du moment où l'organisation amène l'individu à s'interroger sur lui-même, que se soit sur ses habilités, ses connaissances ou encore sa valeur, elle l'oblige à dépenser encore plus d'énergie pour s'adapter aux situations nouvelles alors que cette énergie pourrait être utilisée ailleurs et l'aider à travailler, donc à s'accomplir dans le travail.

6.2.2 ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL

Parmi les trois dimensions d'environnement global du travail, rappelons-le, seul le manque d'engagement s'est avéré être un prédicteur significatif d'épuisement professionnel.

6.2.2.1 MANQUE D'ENGAGEMENT

La dimension "manque d'engagement" contribue à la valeur prédictive de la fatigue émotionnelle pour 1.8% d'une part, et à la valeur prédictive de la dépersonnalisation pour 4.0% d'autre part. Ainsi, plus le manque d'engagement des employés d'une organisation est élevé, plus un cadre supérieur y exerçant sa profession risque de souffrir d'épuisement professionnel. Cette relation positive et significative entre l'épuisement professionnel et le manque d'engagement se vérifie également dans la littérature consultée

(Leiter et Maslach, 1988; Leiter, 1988B; Savicki et Cooley, 1987; Rimmerman, Portowicz et Ehrlich, 1985).

Le manque d'engagement dans une entreprise peut être lié au type d'organisation du travail de cette dernière (Nagy, 1985). En effet, l'organisation du travail est constituée de l'ensemble des moyens que se donne une entreprise pour remplir sa mission. C'est elle qui fixe, de manière générale, la tâche que les individus devront accomplir. De même, c'est aussi par l'organisation du travail qu'une entreprise donne, ou non, aux personnes qui y oeuvrent les moyens adéquats pour accomplir leur tâche.

Ainsi certains éléments de l'organisation du travail: le non-remplacement en cas d'absence, les structures qui favorisent l'isolement des travailleurs ainsi que la concurrence entre eux, la bureaucratisation, la précarité de l'emploi, les locaux inadéquats, l'absence de formation et la pauvreté en ressources matérielles, comme en support logistique et clérical, peuvent favoriser le manque d'engagement des individus. Ainsi, l'entreprise subit possiblement une baisse de productivité. Or, ne l'oublions pas ce sont les cadres supérieurs qui sont ultimement responsables de la bonne marche d'une entreprise, donc ce manque d'engagement sera loin de les laisser sans réactions anxiogènes. En effet, ils doivent généralement rendre des comptes à un conseil d'administration qui risque de les blâmer pour le malfonctionnement de l'organisation, les privant peut être du sentiment de devoir

accompli (pourtant excellente source de renforcement positif) et puis cette situation qui risque de les amener à une plus grande insatisfaction au travail et à s'interroger sur leur avenir professionnel (peur de démotivation, renvoi, etc.) qui seront elle même cause d'anxiété et de tension.

De même, le manque d'engagement risque d'occasionner des excès de travail chez notre cadre supérieur. En effet, s'il est consciencieux et désireux du succès de son organisation, il aura probablement tendance à rajouter à sa charge, le travail non réalisé ou négligé par ses collègues et ses subalternes, s'engageant dans ce qu'on peut appeler un cercle vicieux d'épuisement professionnel: où par manque de temps il sera inapte à diagnostiquer la véritable source de ses ennuis. Bref, il aura tendance à diminuer son temps de repos au profit de son temps de travail, s'exposant de plus en plus à une fatigue graduelle qui risque de l'amener vers un éventuel épuisement professionnel.

Enfin, comme nous le rappelle Cherniss (1980B), l'épuisement professionnel résulte d'un déséquilibre entre les ressources individuelles, organisationnelles et les exigences du travail. Ainsi, le cadre qui essaye de compenser la diminution des ressources organisationnelles consécutives au manque d'engagement de ses employés, risque fort de s'épuiser à tenter de s'y adapter alors qu'il devrait plutôt corriger le véritable problème. Car en

tendant de redoubler d'effort, il s'épuise toujours davantage devenant hélas de moins en moins productif.

Finalement, comme avec les problèmes de responsabilité et de délégation, nous devons demeurer vigilant dans l'interprétation que nous faisons du lien existant entre le manque d'engagement et l'épuisement professionnel à cause du faible coefficient de fidélité de notre échelle de mesure ($\alpha = 0.5757$).

6.2.3 PERSONNALITÉ

Bien que le bloc de variables situationnelles soit le meilleur prédicteur de l'épuisement professionnel des cadres supérieurs au Québec, la personnalité de l'individu contribue malgré tout à une partie importante de la valeur prédictive de cet épuisement. En effet, les quatre traits de personnalités retenus dans le cadre de ce mémoire se sont tous avérés prédicteur d'épuisement professionnel. Parmi ces derniers, l'estime de soi est le meilleur suivi par l'orientation vers le travail de groupe ou individuel, l'orientation vers le risque ou la sécurité et enfin le site de contrôle.

6.2.3.1 ESTIME DE SOI

En expliquant à la fois 10.9% de la variance de la fatigue émotionnelle et 5.6% de celle de la dépersonnalisation, l'estime de

soi s'avère être le meilleur prédicteur d'épuisement professionnel des cadres supérieurs parmi nos traits de personnalité retenus. Par ailleurs, nous arrivons sensiblement au même consensus qui se dégage de la littérature à savoir qu'il existe une relation négative entre l'estime de soi et la détresse psychologique d'une part, et l'épuisement professionnel d'autre part (Golembiewski et Byong-Seob, 1989; Fimian, 1988; McCranie et Brandsma, 1988; McMullen et Krantz, 1988; Howell et coll., 1987; Fimian et Cross, 1986; LeCroy et Rank, 1986; Meier et Schmeck, 1985). Ainsi, les cadres possédant une basse estime de soi auraient plus de chance de souffrir d'épuisement professionnel que ceux ayant une forte estime de soi.

De par sa définition, une basse estime de soi implique généralement un manque chronique de confiance en soi. Ce qui oblige le cadre à redoubler d'efforts pour vaquer correctement à ses occupations, dépensant beaucoup plus d'énergie que ses collègues qui ignorent ce problème. De même, cette basse estime de soi peut l'empêcher d'être efficace dans sa prise de décision. Car avant de décider, il considérera, de manière obsessive, toutes les alternatives possibles, augmentant ainsi le temps de décision. De plus, au moment fatidique, il hésitera encore par peur de se tromper. Or, le processus de prise de décision étant inhérent à la fonction de cadre supérieur, on comprend bien pourquoi un cadre ayant une basse estime de soi aura tendance à davantage ressentir de tensions et de stress qu'un autre possédant une forte estime de

soi. A la limite, une basse estime de soi pourrait empêcher totalement un cadre de fonctionner.

Une basse estime de soi peut également contraindre le cadre supérieur à éviter le changement et l'inconnu puisqu'il hésitera à se placer devant de nouvelles responsabilités dont il ne connaît pas parfaitement le fonctionnement et les conséquences; se privant du même coup d'une grande source de satisfaction. De plus, un de ses rôles étant d'être un agent de changement, il aura tendance en cas de basse estime de soi à se cantonner dans une sorte de routine journalière, peut être sécurisante mais malgré tout bien vite source d'ennui et d'insatisfaction. Bref, il se lassera et se désintéressera graduellement de son emploi.

En somme, les actions entreprises par le cadre ayant une basse estime de soi risquent d'être sources de tensions mobilisatrices d'une plus grande quantité d'énergie, qui mieux investie le rendrait plus efficace dans l'action. Ces dépenses d'énergies excessives et inutiles sont donc source de stress qui générera au fil des années un épuisement de plus en plus marqué de ses ressources physiques et émotionnelles.

L'estime de soi peut également influencer les stratégies de "coping" d'un individu (Howell et coll., 1987). Par exemple, un cadre possédant un niveau élevé d'estime de soi utilisera bien davantage de stratégies de "coping" que les autres. Malanowski et

Wood (1984), dans une étude sur 211 professeurs d'écoles publiques, montrent que l'estime de soi est un des besoins de base de l'individu qui le prémunit contre les pressions externes rencontrées durant le processus d'épuisement professionnel. Ce faisant, on comprend plus facilement pourquoi un individu possédant une faible estime de soi est davantage une proie facile à l'épuisement professionnel que les autres.

L'introduction de programmes spécialement conçus pour rehausser l'estime de soi devrait conduire les employés à une plus grande satisfaction à l'égard de leur emploi et ceci grâce à une modification de leur perception du stress. Les cadres possédant une haute estime de soi seraient donc beaucoup plus aptes à résister aux stressors et à les prévenir au lieu de les créer. Et comme les résultats des recherches en psychologie sociale suggèrent que grâce à une certaine action organisationnelle, on peut moduler les seuils d'estime de soi (Howell et coll., 1987), il serait souhaitable de concevoir des programmes qui permettraient de favoriser l'estime de soi et d'atténuer les effets négatifs des différents stressors, tout en améliorant la satisfaction des cadres, ravis de leur nouvelle habileté à gérer les situations anxiogènes (Howell et coll., 1987).

6.2.3.2 ORIENTATION VERS LE TRAVAIL DE GROUPE OU INDIVIDUEL

Le deuxième trait de personnalité qui contribue à augmenter la valeur prédictive de l'épuisement professionnel de manière significative est l'orientation vers le travail de groupe ou individuel, qui explique 11.3% de la variance de la dépersonnalisation et 4.9% de la fatigue émotionnelle. En effet, lorsqu'un individu possède une orientation plus prononcée vers le travail individuel, il risque de développer un taux élevé d'épuisement professionnel.

Le poste de cadre supérieur demande beaucoup de contact et de session de travail en groupe: comités, relations publiques, réunions, remue-méninge, résolution de conflit, etc. Comme on le sait, l'arrivée de l'industrialisation a presque éliminé complètement le travail de type artisanal au profit d'une organisation du travail qui demande de plus en plus la collaboration de plusieurs individus pour fabriquer les produits et offrir les services. Dans ce contexte, il semble plus évident qu'un individu qui n'apprécie guère le travail de groupe et préfère le travail solitaire risque d'être plus insatisfait dans ses fonctions qu'un autre qui préfère le travail en équipe. Car, afin de préserver une image de leader et conséquemment une crédibilité dans l'entreprise, il lui faudra bien s'adapter aux situations qui incombent à sa fonction. On voit donc que si le travail de groupe demeure pour lui une source anxio-gène, il devra déployer plus

d'énergie et d'efforts ce qui pourra l'entraîner sur les voies de l'épuisement.

De plus, un cadre qui préfère le travail individuel aura tendance à travailler en solitaire et risque ainsi d'augmenter sa charge de travail comparativement à l'individu qui aime collaborer. Il se prive non seulement des conseils, du savoir, de l'expertise et de l'aide que pourraient lui apporter les autres, mais également de l'effet dynamisant du groupe qui d'ailleurs constitue une ressource majeure pour la réduction des conséquences nuisibles du stress occupationnel et la facilitation du bien être (Josefowitz, 1985).

6.2.3.3 ORIENTATION VERS LE RISQUE OU LA SÉCURITÉ

En expliquant à la fois 2.3% de la variance de l'accomplissement dans le travail et 1.2% de celle de la fatigue émotionnelle, l'orientation vers le risque ou la sécurité s'avère être le troisième meilleur prédicteur d'épuisement professionnel des cadres supérieurs parmi les traits de personnalité retenus. Ainsi, le cadre possédant une certaine orientation vers la sécurité semble plus sujet à souffrir d'épuisement professionnel que celui préférant le risque. Nos résultats empiriques renforcent le postulat théorique d'Harris (1984); pour qui les individus préférant la sécurité serait plus sujet à l'épuisement professionnel. De même, ils corroborent en quelques sortes ceux de

Meir et Schmeck (1985) qui rapportent que les étudiants ayant un haut niveau d'épuisement professionnel présentent un niveau inférieur de "general sensation seeking" qui implique la notion de goût du risque.

Par contre, nos résultats vont en sens inverse de l'étude de Vizek-Vidovic (1984) portant sur 170 cols bleus de Yougoslavie et qui montrent que les individus qui préfèrent le risque manifestent davantage de sentiment de dépression que ceux qui aiment la sécurité. Néanmoins, nous pouvons peut être attribuer cette divergence à la différence de population étudiée. En effet, on peut supposer que la tâche d'un col bleu comporte surtout des risques physiques alors que celle d'un cadre supérieur est plutôt faite de stress et de risques psychologiques.

Quick et coll. (1990) ont dressé un portrait robot de la personnalité des cadres supérieurs qui connaissent le plus de succès dans leur fonction et l'on voit alors que le goût pour le risque fait partie des quatres dimensions retenues car la tâche du cadre supérieur est remplie d'imprévus et de surprises qui bien souvent l'oblige à prendre des risques (via la prise de décision).

"Risk taking is a key feature of executive life. Executives who do not take risks are the managers of the status quo. While these individuals provide some stability and continuity to every organization, they are not the architects who build and create. The architects who build, create, and take risks are the leaders of any industry. Effective risk takers are not executives who respond totally intuitively or from the hip. Rather, they are individuals who exercise good conscious and inconscious judgment based upon accumulated experience.

They make risky decisions that pay off more often than not." p. 16

Or, le risque est en soi générateur de stress. Ainsi, il est raisonnable de croire qu'un cadre qui possède un goût marqué pour la sécurité ressentira inévitablement dans ses fonctions plus de stress comparativement à son collègue qui préfère le risque (Quick et coll., 1990). Comme nous l'a si bien enseigné Selye (1976), "*It is not stress that kills us; rather, it is effective adaptation to stress which enables us to live.*" Ce faisant, on comprend qu'un individu qui possède une caractéristique individuelle, qui dans ses fonctions le prédispose à ressentir plus de stress, épuise bien plus rapidement ses énergies, car il doit faire beaucoup d'efforts pour s'adapter, ce qui risque fort de l'amener vers un épuisement graduel.

Enfin pour terminer, nous devons tout de même demeurer vigilant dans l'interprétation donnée au lien unissant l'orientation vers le risque ou la sécurité et l'épuisement professionnel. En effet, comme il s'agit à notre connaissance de la première étude sur cette relation chez les cadres supérieurs, il faudra effectuer d'autres vérifications empiriques afin de s'assurer de manière plus définitive du sens de cette relation. Bref, l'état de la recherche sur ce trait en rapport à l'épuisement professionnel étant embryonnaire, et comme il nous est impossible de vérifier la fidélité empirique de cette échelle (voir définition

opérationnelle) nous ne pouvons qu'encourager les chercheurs à poursuivre ardemment la recherche sur le sujet.

6.2.3.4 SITE DE CONTRÔLE

Enfin, le dernier trait de personnalité prédicteur de l'épuisement professionnel des cadres supérieurs est le site de contrôle. En effet, la contribution totale de ce trait à la valeur prédictive de la fatigue émotionnelle est de près de 1% (0.009). Ce trait de personnalité a été largement associé avec l'épuisement professionnel dans la littérature, et nos résultats confirment en quelque sorte ceux des autres chercheurs (St-Yves et coll., 1989; Fimian, 1988; Capel, 1987; Fimian et Cross, 1986; Fuqua et Couture, 1986; Glogow, 1986; McDermott, 1984; McIntyre, 1984; Keenan et McBain, 1979).

Ainsi, l'individu possédant un site de contrôle externe serait bien plus sujet à l'épuisement professionnel que celui détenant un site interne. En effet, ce dernier perçoit ses actions comme intimement liées à sa personne et à ses habilités personnelles, alors que l'individu dont le contrôle est d'orientation externe les voit plutôt comme le fait du hasard ou des autres personnes. Le cadre qui possède un site interne se perçoit plus en contrôle de la situation, donc moins menacé par les événements et les conditions anxiogènes; ce qui lui épargne bien des réactions négatives.

Bien que nos résultats et ceux des autres chercheurs aient jusqu'à maintenant fait l'unanimité, leur interprétation pose tout de même certains problèmes. En effet, si l'on admet l'hypothèse d'une interaction entre les variables des études corrélationnelles, il y a lieu de soulever le dilemme suivant: est-ce que le processus de l'épuisement professionnel altère le site de contrôle d'un individu, ou bien est-ce son orientation originale qui le prédispose à ce syndrome? Notre étude pose donc un problème quant à la direction que l'on doit donner à l'interprétation de nos résultats. En outre, cette critique s'applique également à la plupart des recherches empiriques entreprises sur le thème de l'épuisement professionnel. Pour pallier à cette lacune méthodologique, Nelson et Sutton, (1990); Handy, (1988); McIntyre (1984) et bien d'autres proposent d'étudier ce trait de personnalité à partir de recherches longitudinales afin de vérifier si des variations concernant le site de contrôle des individus peuvent être mises en corrélation avec des changements de leur niveau d'épuisement professionnel.

Enfin pour terminer cette section, il faut noter que la critique exposée ici concernant les limites du modèle transversal s'adresse également à tous les prédicteurs d'épuisement professionnel identifiés dans ce mémoire.

6.2.4 SUPPORT SOCIAL

Nos résultats concernant l'impact du support social entre les dimensions des variables situationnelles (identifiées comme prédicteur) et l'épuisement professionnel sont plutôt surprenants et inattendus face à l'unanimité dans la littérature qui considère le support social comme une des ressources majeure pour atténuer la relation entre les différents stressseurs organisationnels et l'épuisement professionnel (Bodensteiner et coll., 1989; Himle et coll., 1989; Kaufmann et Beehr, 1989; Kirmeyer et Dougherty, 1988; Leiter et Maslach, 1988; Marcelissen et coll., 1988; Leiter et Meechan, 1986; Etzion, 1984; Roskies et Lazarus, 1980).

Malheureusement, il semble que ce ne soit pas le cas dans notre population de cadres supérieurs puisque le support social a modéré uniquement deux relations, et seulement dans une de ses trois dimensions, sur une possibilité de 18 effets modérateurs (6 prédicteurs X 3 dimensions de support social). Ainsi, la relation problèmes de responsabilité-délégation et fatigue émotionnelle s'est trouvée atténuée uniquement par le support social du supérieur immédiat, alors que celle entre la surcharge de travail et la même fatigue fut elle tempérée par le support des conjoint/amis. Cependant, malgré le fait que le support social ne semble pas être une variable modératrice majeure entre les stressseurs et l'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs, nous devons tout de même retenir, en y apportant les

nuances nécessaires, notre sous-hypothèse à savoir que le support social modère la relation entre les variables situationnelles et l'épuisement professionnel.

Il est à noter que seule l'étude de Etzion (1984) portait spécifiquement sur une population de cadres, et en plus, son échantillon portait sur diverses catégories de cadres alors que la nôtre est composée exclusivement de cadres supérieurs, ce qui expliquerait peut être la divergence de nos résultats. D'ailleurs, à notre connaissance il n'existe pas d'étude consacrée aux cadres supérieurs ayant vérifié de manière empirique le rôle joué par le support social sur la relation entre les divers stressseurs organisationnels et l'épuisement professionnel. Ce faisant, nos résultats s'avèrent intéressants mais également surprenants, car ils ne confirment pas nos suppositions initiales qui découlaient de la littérature.

Nos résultats peuvent s'expliquer dans un premier temps par l'effet de la personnalité des cadres. En effet, les cadres, mais surtout les cadres supérieurs (Quick et coll., 1990) posséderaient majoritairement un site de contrôle interne. Ce faisant, on peut supposer qu'ils auraient tendance à ne pas rechercher le support social car ce serait avouer et admettre une faiblesse ou encore un manque de contrôle (Arsenault et coll., 1991).

Dans un deuxième temps, nos résultats peuvent s'expliquer par ce que Quick et coll. (1990) ont appelé "le paradoxe du cadre supérieur" qui malgré un entourage important (beaucoup de contacts, relations interpersonnelles et professionnelles, etc.), doit non seulement décider mais aussi assumer et porter seul les responsabilités de ses décisions. Ainsi, il se retrouve dans ce qu'on peut appeler la solitude du pouvoir¹¹, ce qui laisse supposer que le support social n'est pas une variable capable de les atteindre.

D'ailleurs, pour Quick et coll. (1990) deux forces contribuent à cette solitude du pouvoir chez les cadres supérieurs. La première, de nature culturelle, concerne l'importance accordée à l'individualisme et à l'indépendance sur le continent nord américain, où l'on croit très fort qu'un individu bien développé n'a pas nécessairement besoin des autres pour réussir. La seconde, de nature organisationnelle, est représentée par la hiérarchie corporative présente dans les entreprises sous forme de pyramide de pouvoir. Ainsi, on comprend que les cadres supérieurs se situant au niveau supérieur de la pyramide sont automatiquement isolés par le fait qu'ils sont moins nombreux que les cadres de premier niveau, par exemple.

¹¹- de l'anglais: loneliness of command

Enfin, encore une fois nous devons demeurer vigilant dans l'interprétation de nos résultats. En effet, il se peut que le support social ne se soit pas révélé une ressource majeure dans notre population à cause de la faiblesse des coefficients de fidélité de nos échelles de mesure. En effet, selon Arnolds (1982) et Evans (1991) il se peut que

"when the predictor and moderator variables had low reliability, the interaction effect was unlikely to be significant" (Evans, 1991 p. 117).

Ainsi, il serait approprié d'augmenter la fidélité de nos échelles afin d'avoir plus de certitudes empiriques sur les effets du support social.

SEPTIÈME CHAPITRE

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

SEPTIÈME CHAPITRE

7 CONCLUSION ET PERSPECTIVES

7.1 RETOUR SUR LES OBJECTIFS

L'objectif premier de ce mémoire était de construire un modèle explicatif et multivarié de l'épuisement professionnel des cadres supérieurs au Québec en déterminant, dans un premier temps, quels étaient parmi le bloc de variables situationnelles et le bloc de variables individuelles, les meilleurs prédicteurs. Dans un deuxième temps, nous cherchions à évaluer la contribution relative de chacun de ces blocs sur cet épuisement. Enfin, nous voulions vérifier l'effet du support social sur les relations entre les facteurs de stress et l'épuisement professionnel.

7.2 RÉSULTATS

Les résultats de notre étude nous permettent, en fonction de nos objectifs initiaux, de tirer les conclusions suivantes.

- 1- Nous avons identifié, par ordre d'importance, cinq dimensions du bloc de variables situationnelles comme étant prédicteurs d'épuisement professionnel des cadres supérieurs au Québec: les problèmes de responsabilité et de délégation, la surcharge de travail, l'ambiguïté de rôle, le doute sur les compétences présentes et futures et enfin le manque d'engagement. Elles

contribuent dans l'ensemble à expliquer 37.7% de la variance de la fatigue émotionnelle, 4.0% de la dépersonnalisation et 5.3% de l'accomplissement dans le travail. Quatre font partie de l'environnement de la tâche alors qu'une seule fait partie de l'environnement global du travail, montrant que les caractéristiques de la tâche semblent être plus problématiques pour le cadre supérieur que l'environnement dans lequel il évolue.

- 2- Quatre dimensions du bloc de variables individuelles ont été identifiées comme étant prédicteurs d'épuisement professionnel des cadres supérieurs, dans l'ordre: l'estime de soi, l'orientation vers le travail de groupe ou individuel, l'orientation vers le risque ou la sécurité et enfin le site de contrôle. Elles contribuent dans l'ensemble à expliquer 17.9% de la variance de la fatigue émotionnelle, 16.9% de la dépersonnalisation et 2.3% de l'accomplissement dans le travail. Il est à noter qu'aucune variable d'appartenance socio-démographique ne s'est avérée prédicteur.

- 3- En regard de notre deuxième objectif, il semble que le bloc de variables situationnelles s'avère être meilleur prédicteur d'épuisement professionnel des cadres supérieurs que celui des variables individuelles. En effet, il prédit plus adéquatement deux des trois dimensions d'épuisement professionnel soit la fatigue émotionnelle et l'accom-

plissement dans le travail, alors que le bloc de variables individuelles est le meilleur prédicteur de la dépersonnalisation.

- 4- Finalement, en ce qui concerne le support social, même s'il ne s'avère pas une ressource majeure pour atténuer l'effet des stressors organisationnels sur l'épuisement professionnel des cadres supérieurs, il peut tout de même être considéré comme une variable modératrice mais à rôle très limité.

7.3 RECOMMANDATIONS ET LIMITES DE LA PRÉSENTE RECHERCHE

Avec cette étude, nous avons constaté qu'un peu plus de 20%¹² des sujets de notre échantillon souffrait d'un niveau élevé d'épuisement professionnel démontrant ainsi que ce syndrome n'a pas uniquement cours chez les professionnels de la relation d'aide. De plus, nous espérons avoir mis en relief ses principales causes chez les cadres supérieurs.

L'épuisement professionnel se vit au niveau individuel car ce sont d'abord les individus qui ont à composer avec ce syndrome. Toutefois, si on observe ce qui s'est passé depuis quelques années, on constate que le problème est également collectif, puisque beaucoup d'individus sont aux prises avec cette même réalité

¹²- Ce résultat provient de la combinaison des trois dimensions de l'épuisement professionnel.

(Harris, 1984) et les gens qui en sont arrivés à ne plus être capables de fonctionner correctement ne constituent hélas que la pointe de l'iceberg.

Comme nous avons étudié une population qui peut avoir un certain pouvoir de changement dans une organisation, nous exposons ici un plan de gestion du stress qui pourra, nous l'espérons, les aider à prévenir ou encore diminuer leur niveau d'épuisement professionnel et celui de leurs subordonnés. Tiré des travaux de Quick et coll. (1990), ce plan comprend cinq étapes et a été imaginé à partir de la littérature sur le sujet.

- 1- Identification des stressseurs: à l'aide d'outils d'évaluation (littérature telle que le présent mémoire, questionnaires, etc.), identifier les principaux stressseurs spécifiques à l'entreprise, à la tâche, et à l'individu.
- 2- Identification des conséquences: il s'agit de poser un diagnostic. C'est à dire d'analyser les conséquences psychologiques des différents stressseurs identifiés à la première étape.
- 3- Identification des alternatives: cette étape consiste à examiner et évaluer toutes les possibilités d'intervention qui s'offrent à l'entreprise pour éviter ou diminuer le plus adéquatement possible l'épuisement professionnel. Ces

interventions peuvent être variées: élimination des stressseurs à la source, adaptation des individus à ces derniers, ou encore une combinaison des deux à la fois.

- 4- Sélection d'un plan d'action: après avoir examiné les possibilités d'actions et analysé leurs conséquences, il faut à la fois choisir le plan d'action le plus profitable pour l'entreprise et ses employés et agir en le mettant en pratique.
- 5- Évaluation et réévaluation: Pour évaluer le plan d'action sélectionné, l'entreprise devra regarder quelles en ont été les conséquences positives sur le niveau d'épuisement professionnel de ses cadres comme de ses employés. De même, elle devra vérifier si son diagnostic initial est toujours valable car, comme on le sait, avec le temps d'autres stressseurs ont bien pu se rajouter. D'ailleurs, Tremblay (1991) note, que cette étape des plus importante, est trop souvent négligée dans la plupart des entreprises.

L'épuisement professionnel est un sujet qui offre beaucoup d'avenues de recherches futures, car tout d'abord peu d'études se sont intéressées à ce syndrome chez les cadres supérieurs, et quand elles ont été réalisées, elles ont malheureusement été effectuées à partir d'analyses bivariées. Ainsi, durant la réalisation de ce

mémoire, plusieurs possibilités de recherches nous sont apparues intéressantes; voici les principales:

- 1- Étude longitudinale sur l'épuisement professionnel (N.B.: en tenant compte des limites associées au problème de confidentialité, tel problème d'éthique, que pose ce type d'étude). En effet, en raison du caractère transversal de notre étude, nous ne pouvons conclure sur la direction des liens unissant nos variables.
- 2- Réévaluation du support social. Reprendre le cadre conceptuel de cette étude, mais en examinant les effets directs du support social sur l'épuisement professionnel
- 3- Étude des coûts économiques et sociaux de l'épuisement professionnel. En effet, beaucoup d'études parlent de coûts importants engendrés par ce syndrome, mais à notre connaissance aucune n'estime empiriquement la valeur réelle de ces coûts.

7.4 EN COMMENÇANT PAR LA FIN

Le présent mémoire que nous vous avons proposé se voulait une sorte de tentative quoique partielle de résolution du litige portant sur la reconnaissance de l'épuisement professionnel comme maladie professionnelle. Comme on s'en souviendra, sa reconnaissance comme lésion professionnelle par les différentes Commissions de santé et de sécurité du travail constitue un enjeu économique important aussi bien pour les travailleurs que leurs patrons, ainsi que pour les différentes associations qui les représentent.

Bien que nos résultats semblent indiquer que l'épuisement professionnel chez les cadres supérieurs est davantage un syndrome causé par le travail que par les prédispositions de l'individu, il importe de souligner qu'il provient rarement du travail ou de l'individu uniquement. Ainsi, nous comprenons qu'il est important d'étudier le syndrome d'épuisement professionnel avec une approche holistique, qui s'avère nécessaire tant au niveau de la recherche, qu'au niveau de la prévention en entreprise car en envisageant l'épuisement professionnel dans sa globalité, elle évite certaines erreurs comme adapter inutilement un individu à une organisation malade, ou inversement de changer une organisation en fonction des prédispositions des individus.

Enfin, il importe de rappeler que les effets de l'épuisement professionnel sur la personne sont évidents et graves, tout comme les conséquences sur l'organisation. Quand, dans une entreprise, un certain nombre d'individus en sont rendus à l'apathie et qu'ils commencent à ressentir une fatigue chronique ou à souhaiter quotidiennement de changer de travail, on peut dire que chacun de ces individus doit vivre une situation problématique qui se répercutera probablement sur l'organisation. Comme la responsabilité de ce phénomène concerne à la fois l'organisation et l'individu, ils devront donc partager la responsabilité de la lutte contre ce syndrome.

ANNEXE 1: QUESTIONNAIRE SUR L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRAVAIL.

DANS MON UNITE/ORGANISATION, ON DOIT NOUS DEMANDER DE NOUS OCCUPER D'UN NOUVEL EMPLOYE OU D'UNE PERSONNE QUI A DES PROBLEMES. AUTREMENT, PERSONNE N'EN PRENDRA L'INITIATIVE.

OUI/VRAI NON/FAUX

2. L'AUTORITE ET LE POUVOIR SONT DETENUS PAR UN SEUL INDIVIDU.

OUI/VRAI NON/FAUX

3. LE CHEF DE DIRECTION DE MON ORGANISATION INFORME RAREMENT SES SUBALTERNES.

OUI/VRAI NON/FAUX

4. LES BUTS ET LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS NE SONT PAS CLAIRS.*

OUI/VRAI NON/FAUX

5. DANS NOTRE DIRECTION, LES MESENTENTES SONT DIFFICILEMENT RESOLUES.*

OUI/VRAI NON/FAUX

6. MON SUPERIEUR IMMEDIAT CONTROLE ETROITEMENT LE TRAVAIL DE SES EMPLOYES.*

OUI/VRAI NON/FAUX

7. LES EMPLOYES NE SAVENT PAS EXACTEMENT CE QUE LA DIRECTION ATTEND D'EUX.*

OUI/VRAI NON/FAUX

8. LES EMPLOYES DE NOTRE DIRECTION NE TRAVAILLENT PAS AVEC ENTHOUSIASME.

OUI/VRAI NON/FAUX

9. LES EMPLOYES DE MON ORGANISATION N'ONT PAS UN BON ESPRIT D'EQUIPE.

OUI/VRAI NON/FAUX

10. DANS MON ORGANISATION, LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION EST GENERALEMENT LENT.

OUI/VRAI NON/FAUX

11. DANS NOTRE EQUIPE DE TRAVAIL PERSONNE N'EST AU COURANT DE CE QUE LES AUTRES FONT.
OUI/VRAI NON/FAUX
12. LES ENERGIES SONT SOUVENT DEPLOYEES A LA POURSUITE D'AMBITIONS PERSONNELLES.
OUI/VRAI NON/FAUX
13. NOUS CONNAISSONS BEAUCOUP DE PROBLEMES INTERPERSONNELS DANS NOTRE EQUIPE.
OUI/VRAI NON/FAUX
14. ON UTILISE LE POUVOIR POUR CONVAINCRE LES EMPLOYES DE SE SOUMETTRE AUX DIRECTIVES ET D'ACCEPTER LES DECISIONS.
OUI/VRAI NON/FAUX
15. ON SENT UNE PRESSION POUR SE CONFORMER AUX NORMES. IL Y A PEU DE PLACE POUR LES IDEES NOUVELLES.
OUI/VRAI NON/FAUX
16. ON PERD FACILEMENT DE VUE LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DE NOTRE ORGANISATION POUR PRENDRE DES TANGENTES DIFFERENTES.
OUI/VRAI NON/FAUX
17. DANS NOTRE DIRECTION, LES BLAGUES SONT GENERALEMENT MECHANTES ET CHERCHENT A VISER CERTAINS EMPLOYES EN PARTICULIER.
OUI/VRAI NON/FAUX
18. LA DIRECTION N'APPUIE PAS CEUX A QUI ELLE A DELEGUE L'AUTORITE.
OUI/VRAI NON/FAUX

19. DANS MA DIRECTION, ON NE TOLERE PAS LES DESACCORDS OU LES DIVERGENCES
D'OPINIONS ENTRE LES EMPLOYES ET LES CADRES.

OUI/VRAI

NON/FAUX

20. CERTAINS EMPLOYES CHERCHENT TOUS LES MOYENS POUR FUIR LE TRAVAIL. ✕

OUI/VRAI

NON/FAUX

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE SUR L'ENVIRONNEMENT DE LA TÂCHE.

1. J'AURAIS DU MAL A VOUS DIRE AUJOURD'HUI CE QU'ON ATTEND DE MOI DEMAIN.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

2. JE SUIS CONSTAMMENT DECHIRE ENTRE LES EXIGENCES DU TRAVAIL ET LES BESOINS EXPRIMES PAR MON EQUIPE.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

3. D'UNE FACON GENERALE, J'AI PLUS DE TRAVAIL QUE JE NE PEUX EN FAIRE DANS UNE PERIODE DE TEMPS DONNE.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

4. IL ME RESTE PEU DE TEMPS POUR ACCOMPLIR MON TRAVAIL CAR JE PASSE LA P PARTIE DE MON TEMPS DANS DES REUNIONS OU AU TELEPHONE.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

5. JE NE SUIS JAMAIS TOUT A FAIT SUR DE CE QUE MON PATRON ATTEND DE MOI.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

6. J'AI FREQUEMMENT DES DIVERGENCES D'OPINIONS AVEC MES SUPERIEURS.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

7. ON ME DEMANDE FREQUEMMENT DE COMMENCER UN NOUVEAU PROJET AVANT D'AVOIR
PU TERMINER LE PRECEDENT.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

8. EN FIN DE COMPTE JE SUIS RESPONSABLE DE L'ECHEC OU DU SUCCES
DE MON EQUIPE DE TRAVAIL.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

9. J'AI RAREMENT UNE BONNE COMPREHENSION DE L'ENVERGURE ET DES RESPONSABILITES
DE MON EMPLOI.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

10. J'AI FREQUEMMENT DES DIFFICULTES A M'ENTENDRE AVEC LES PERSONNES AVEC QUI
JE DOIS TRANSIGER DANS MON TRAVAIL.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

11. IL ME SEMBLE QUE JE N'AI JAMAIS SUFFISAMMENT DE TEMPS POUR EXECUTER MON TRAVAIL AU NIVEAU DE QUALITE QUE JE VISE.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

12. J'AI LA RESPONSABILITE DE VEILLER A L'EXECUTION DE PLUSIEURS PROJETS, MAIS J'AI PAREMENT L'AUTORITE POUR EN SUIVRE UN JUSQU'AU BOUT.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

13. JE N'AI PAS SUFFISAMMENT D'INFORMATION POUR EFFECTUER MON TRAVAIL ADEQUATEMENT.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

14. MON TRAVAIL EST PLEIN D'ACTIVITES QUE JE N'AIME VRAIMENT PAS FAIRE.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

15. CHAQUE FOIS QUE JE COMMENCE A ME SENTIR A L'AISE DANS MON TRAVAIL, ON MET EN VIGUEUR DE NOUVELLES POLITIQUES OU PRATIQUES .

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

16. A CAUSE DES EXIGENCES DE MON EMPLOI, IL ME SEMBLE SOUVENT QUE JE MANQUE DE TEMPS.

DESACCORD

ACCORD

1

2

3

4

5

6

7

17. LA MAJORITE DU TEMPS JE TRAVAILLE SOUS PRESSION POUR RENCONTRER MES ECHEANCES.

DESACCORD

ACCORD

1

2

3

4

5

6

7

18. JE VOUDRAIS ETRE MOINS RESPONSABLE DU TRAVAIL DES AUTRES.

DESACCORD

ACCORD

1

2

3

4

5

6

7

19. JE TROUVE DIFFICILE DE MAINTENIR LES CONNAISSANCES ET LES HABILITES NECESSAIRES POUR DEMEURER A LA PINE POINTE DES DEVELOPPEMENTS DANS MON TRAVAIL.

DESACCORD

ACCORD

1

2

3

4

5

6

7

20. IL EXISTE PLUSIEURS POLITIQUES ET REGLEMENTS QUI M'ENPECHENT DE FAIRE CORRECTEMENT MON TRAVAIL.

DESACCORD

ACCORD

1

2

3

4

5

6

7

21. MON EMPLOI EST SOUVENT TROP DIFFICILE ET TROP EXIGEANT.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

22. A CAUSE DE LA LOURDEUR ADMINISTRATIVE QUI REND MON TRAVAIL PLUS EXIGEANT,
JE PERDS LA MOTIVATION ET L'ENTHOUSIASME QUI M'ANIMAIENT AU DEPART.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

23. MES COMPETENCES ACTUELLES NE SERONT PROBABLEMENT PLUS ADEQUATES DANS
QUELQUES ANNEES.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

24. JE NE PEUX COMPRENDRE POURQUOI LA DIRECTION CHERCHE A PRENDRE DE NOUVEL-
LES ORIENTATIONS QUAND LES METHODES ACTUELLES SEMBLAIENT BIEN FONCTIONNER

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

25. JE NE SUIS PAS ENCORE TRES BIEN INFORME DES CRITERES D'EVALUATION DE MON
RENDEMENT.

DESACCORD

ACCORD

1 2 3 4 5 6 7

26. ON NE M'A JAMAIS DONNE UNE DESCRIPTION CLAIRE ET PRECISE DE MON EMPLOI.

DESACCORD

ACCORD

1

2

3

4

5

6

7

27. JE DOIS TRAVAILLER AVEC DES PERSONNES QUI NE SONT PAS AUSSI COMPETENTES QUE MOI, ET MALGRE TOUT ON EXIGE DE MOI QUE LE TRAVAIL SOIT FAIT.

DESACCORD

ACCORD

1

2

3

4

5

6

7

28. CERTAINES ORIENTATIONS OU CHANGEMENTS DE POLITIQUES SONT SOUVENT IMPLANTES TROP RAPIDEMENT.

DESACCORD

ACCORD

1

2

3

4

5

6

7

29. JE TROUVE DIFFICILE DE DELEGUER DES RESPONSABILITES PARCE QUE JE NE SUIS JAMAIS CERTAIN QUE LES AUTRES FERONT LE TRAVAIL CORRECTEMENT.

DESACCORD

ACCORD

1

2

3

4

5

6

7

30. JE NE SUIS PAS CERTAIN DE MON ROLE DANS L'ORGANISATION DANS QUELQUES ANNEES.

DESACCORD

ACCORD

1

2

3

4

5

6

7

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SUR LA PERSONNALITÉ.

1. RENCONTRER DES NOUVELLES PERSONNES ME STRESSE BEAUCOUP.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

2. MON CONJOINT(E) ME PERCOIT COMME UN FONCEUR ET CONSIDERE QUE JE TRAVAILLE TROP FORT.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

3. LE HASARD ET LA CHANCE ONT TRACE LES LIGNES DE MON DESTIN.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

4. SI J'AI LE CHOIX, JE PREFERE TRAVAILLER SEUL(E).

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

5. JE RESSENS DE L'ANXIETE DEVANT UNE TACHE A ACCOMPLIR QUI NE SERAIT PAS CLAIREMENT DEFINIE.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

6. UNE MAUVAISE EVALUATION DE MON TRAVAIL ME DEPRIME PENDANT DES JOURS.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

7. JE SUIS FIER(E) D'ETRE CELUI (CELLE) QUI ACCOMPLIT LE PLUS DE TRAVAIL
DANS MON SERVICE/EQUIPE.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

8. AU TRAVAIL, SI JE DOIS PRENDRE DES DECISIONS CRITIQUES, JE ME SENS TRES
STRESSE(E).

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

9. JE ME SENS INCAPABLE D'INFLUENCER LES DECISIONS DE LA DIRECTION
DANS MON ORGANISATION.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

10. LORSQUE JE DOIS TRAVAILLER EN EQUIPE, JE SUIS MOINS PRODUCTIF(VE).

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

11. J'AI DAVANTAGE CONFIANCE AUX OPINIONS DES AUTRES QU'A MES PROPRES IDEES.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

12. JE PREFERE UN TRAVAIL SIMPLE SUR LEQUEL JE PEUX COMPTER A UN TRAVAIL STIMULANT OU LES RESPONSABILITES SONT NOMBREUSES.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

13. JE TRAVAILLE HABITUELLEMENT SOUS PRESSION A CAUSE D'ECHANCES A COURT TERME OU DU PEU DE TEMPS ALLOUE POUR REALISER MES PROJETS.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

14. PUISQU'IL EST IMPOSSIBLE DE CHANGER LA PHILOSOPHIE DES GRANDES ENTREPRISES, J'AI TENDANCE A ACCEPTER LES CHOSES TELLES QU'ELLES SONT.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

15. LORSQUE DES PROBLEMES SURVIENNENT J'AI TENDANCE A M'EFFACER DEVANT LES GENS PLUTOT QU'A LES CONFRONTER.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

16. SI UNE METHODE DE TRAVAIL FONCTIONNE BIEN, JE NE VOIS PAS POURQUOI LA CHANGER.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

17. J'AI BESOIN DE RECONNAISSANCE DAMS MON MILIEU DE TRAVAIL POUR SENTIR QUE JE FAIS UN BON TRAVAIL.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

18. AFIN D'EVITER LES ECHECS, JE NE PRENDS AUCUN RISQUE.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

19. JE ME SENS BIEN DANS MA PEAU.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
1	2	3	4	5

20. JE SUIS PARTICULIEREMENT INCOMMODE PAR TOUT CHANGEMENT A MA ROUTINE DE TOUS LES JOURS.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

21. JE N'AI PAS L'HABITUDE DE ME CONFIER AUX AUTRES.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

22. JE DEVIENS EXCESSIVEMENT PRUDENT(E) ET ANXIEUX(SE) FACE A UNE SITUATION NOUVELLE.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

23. JE SUIS PLUS PRODUCTIF(VE) SI JE DOIS ME COMPROMETTRE DEVANT DES ECHEANCIERS A COURT TERME.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

24. MON TRAVAIL M'EMPECHE DE REALISER DES OBJECTIFS QUI ME TIENNENT A COEUR.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

25. SI ON ME CRITIQUE, JE COMMENCE A DOUTER DE MOI.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

26. JE SUIS FIER(E) D'ETRE BIEN ORDONNE(E), SOIGNEUX(SE) ET PONCTUEL(LE).

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
OU	OU		OU	OU
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

27. JE N'AIME PAS LES SOIREES OU L'ON INVITE BEAUCOUP DE MONDE.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
OU	OU		OU	OU
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

28. LA REUSSITE EST EN GRANDE PARTIE UNE AFFAIRE DE CHANCE.

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
OU	OU		OU	OU
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

29. JE SUIS TRES PERFORMANT(E) HORS DU TRAVAIL (EX: A LA MAISON, AU GOLF, ETC.)

JAMAIS	RAREMENT	QUELQUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

30. JE SUIS PARTICULIEREMENT BOULEVERSE(E) LORSQUE JE SUIS CONTRARIE(E).

JAMAIS	RAREMENT	QUELOUEFOIS	FREQUEMMENT	TOUJOURS
ou	ou		ou	ou
PAS VRAI DU TOUT	PAS VRAI		VRAI	DEFINITIVEMENT VRAI
1	2	3	4	5

ANNEXE 4: QUESTIONNAIRE SUR L'APPARTENANCE SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE.

DANS QUELLE LANGUE PREFEREZ-VOUS REpondRE AUX QUESTIONS?

--- FRANCAIS ENGLISH

NOM DE FAMILLE ET PRENOM

----> _____

AGE

----> ____

SEXE

----> FEMININ MASCULIN

ETAT CIVIL

----> _____

POIDS (EN LIVRES)

----> ____

TAILLE (pieds (1 chiffre) et pouces (2 chiffres). Exemple: 509

----> ____

NOM DE VOTRE ORGANISATION/FIRME

)
----> _____

QUEL POSTE OCCUPEZ-VOUS ACTUELLEMENT?
(S.V.P. Inscrire le titre du poste)

DATE

----> ___/___/___

ANNEXE 5: QUESTIONNAIRE SUR LE SUPPORT SOCIAL.

1. DANS QUELLE MESURE VOTRE SUPERIEUR IMMEDIAT CONTRIBUE-T-IL A FACILITER VOTRE VIE AU TRAVAIL?

Beaucoup	Quelque peu	Peu	Pas du tout
1	2	3	4

2. DANS QUELLE MESURE VOS COLLEGUES DE TRAVAIL CONTRIBUENT-T-ILS(ELLES) A FACILITER VOTRE VIE AU TRAVAIL?

Beaucoup	Quelque peu	Peu	Pas du tout
1	2	3	4

3. DANS QUELLE MESURE VOTRE CONJOINT(E), VOS PARENTS OU AMIS CONTRIBUENT-ILS A FACILITER VOTRE VIE AU TRAVAIL?

Beaucoup	Quelque peu	Peu	Pas du tout
1	2	3	4

4. DANS QUELLE MESURE POUVEZ-VOUS VOUS CONFIER A VOTRE PATRON.

TRES FACILE	ASSEZ FACILE	PLUS OU MOINS FACILE	PAS DU TOUT FACILE
1	2	3	4

5. DANS QUELLE MESURE POUVEZ-VOUS VOUS CONFIER A DES COLLEGUES DE TRAVAIL?

TRES FACILE	ASSEZ FACILE	PLUS OU MOINS FACILE	PAS DU TOUT FACILE
1	2	3	4

6. DANS QUELLE MESURE POUVEZ-VOUS VOUS CONFIER A VOTRE CONJOINT(E),
PARENTS OU AMIS?

TRES FACILE	ASSEZ FACILE	PLUS OU MOINS FACILE	PAS DU TOUT FACILE
1	2	3	4

7. DANS QUELLE MESURE POUVEZ-VOUS COMPTER SUR VOTRE PATRON SI LES CHOSES
SE COMPLIQUENT AU TRAVAIL?

Beaucoup	Quelque peu	Peu	Pas du tout
1	2	3	4

8. DANS QUELLE MESURE POUVEZ-VOUS COMPTER SUR VOS COLLEGUES DE TRAVAIL
SI LES CHOSES SE COMPLIQUENT AU TRAVAIL?

Beaucoup	Quelque peu	Peu	Pas du tout
1	2	3	4

9. DANS QUELLE MESURE POUVEZ-VOUS COMPTER SUR VOTRE CONJOINT(E),
PARENTS OU AMIS SI LES CHOSES SE COMPLIQUENT AU TRAVAIL?

Beaucoup	Quelque peu	Peu	Pas du tout
1	2	3	4

10. DANS QUELLE MESURE VOTRE PATRON EST DISPOSE A DISCUTER DE
PROBLEMES PERSONNELS?

Beaucoup	Quelque peu	Peu	Pas du tout
1	2	3	4

11. DANS QUELLE MESURE VOS COLLEGUES DE TRAVAIL SONT-ILS(ELLES) PRETS(ES) A
DISCUTER DE VOS PROBLEMES PERSONNELS?

Beaucoup	Quelque peu	Peu	Pas du tout
1	2	3	4

12. DANS QUELLE MESURE VOTRE CONJOINT(E), VOS PARENTS OU AMIS SONT-ILS PRETS
A DISCUTER DE VOS PROBLEMES PERSONNELS?

Beaucoup	Quelque peu	Peu	Pas du tout
1	2	3	4

ANNEXE 6: QUESTIONNAIRE SUR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.

1. JE ME SENS EMOTIONNELLEMENT VIDE(E) PAR MON TRAVAIL.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

2. APRES UNE JOURNEE DE TRAVAIL, JE ME SENS COMPLETEMENT EPUISE(E).

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

3. LE MATIN AU REVEIL, JE ME SENS LAS(SE) A PENSER QUE JE DOIS AFFRONTER UNE AUTRE JOURNEE DE TRAVAIL.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

4. JE PEUX FACILEMENT COMPRENDRE COMMENT MES CLIENTS(INTERLOCUTEURS) SE SENTENT.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

5. JE SENS QUE JE TRAITE MES CLIENTS (INTERLOCUTEURS) COMME DES NUMEROS.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

6. JE SENS QUE LE FAIT DE TRAVAILLER AVEC DES GENS TOUTE LA JOURNEE EST UNE GRANDE SOURCE D'EPUISEMENT.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

7. J'AI L'IMPRESSION QUE JE M'OCCUPE TRES EFFICACEMENT DES PROBLEMES CONCERNANT MES CLIENTS (INTERLOCUTEURS).

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

8. JE ME SENS EPUISE(E) PAR MON TRAVAIL.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

8. JE SENS QUE, PAR MON TRAVAIL, J'AI UNE INFLUENCE POSITIVE SUR LA VIE DES GENS QUI M'ENTOURENT.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

10. JE SENS QUE JE DEVIENS "SANS COEUR" ENVERS LES AUTRES DEPUIS QUE J'OCCUPE CET EMPLOI.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

11. JE M'INQUIETE DU FAIT QUE MON TRAVAIL ME REND DE PLUS EN PLUS INSENSIBLE.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

12. JE ME SENS PLEIN(E) D'ENERGIE.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

13. JE ME SENS FRUSTRE(E) PAR MON EMPLOI.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

14. JE SENS QUE JE TRAVAILLE TROP FORT.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

15. JE NE ME SENS PAS TRES CONCERNE(E) PAR CE QUI ARRIVE A CERTAINS DE MES CLIENTS(INTERLOCUTEURS).

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

16. JE SENS QUE LE FAIT DE TRAVAILLER DIRECTEMENT AVEC LES GENS ME STRESSE BEAUCOUP TROP.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

7. JE SENS QU'AVEC MES CLIENTS (INTERLOCUTEURS), JE PEUX FACILEMENT CREER UNE ATMOSPHERE DETENDUE.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

18. JE ME SENS STIMULE(E) PAR DES RELATIONS PROFONDES AVEC MES CLIENTS (INTERLOCUTEURS).

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

19. J'AI LE SENTIMENT QUE CE QUE J'ACCOMPLIS A MON TRAVAIL EN VAUT LA PEINE.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

20. JE SENS QUE JE SUIS RENDU(E) AU BOUT DU ROULEAU.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

21. JE SENS QUE DANS MON TRAVAIL, JE FAIS FACE TRES CALMEMENT A DES PROBLEMES EMOTIONNELS.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

22. JE SENS QUE MES CLIENTS (INTERLOCUTEURS) ME TIENNENT RESPONSABLE DE CERTAINS DE LEURS PROBLEMES.

JAMAIS	QUELQUES FOIS PAR ANNEE OU MOINS	UNE FOIS PAR MOIS OU MOINS	QUELQUES FOIS PAR MOIS	UNE FOIS PAR SEMAINE	QUELQUES FOIS PAR SEMAINE	TOUS LES JOURS
1	2	3	4	5	6	7

BIBLIOGRAPHIE

Armstrong, K.L. Exploratory study of the interrelationships between worker characteristics, organizational structure, management process, and worker alienation from clients. Thèse de doctorat de l'Université Berkeley en Californie, 1977.

Arney, Lynn K. Effects of Personality-Environment Fit on Job Stress. in Educational and Psychological Research, Vol. 8, No. 1, winter 1988, pp. 1-18.

Arnold, H.J. Moderator Variables: A clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues. in Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 29, No. 1, 1982, pp. 143-174.

Arsenault, A.; Dolan, S.L. Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation. Notes et rapports scientifiques et techniques de I.R.S.S.T., Montréal, 1983.

Arsenault, A.; Dolan, S.L.; Van Amerigen, M.R. Stress and psychological strain amongst hospital employees: examination of the moderating role of personality and social support. in Relations Industrielles. 1991, sous-presse, 24 p.

Belcastro, P.A., Gold, R.S. Stress and burnout: implications for school health personnel. Journal of School Health, Vol. 53, No. 7, 1983, pp. 404-407.

Bibeau, G. Certains aspects culturels, diagnostiques et juridiques du burnout. Girame, Montréal, 1989.

Bodensteiner, W.D.; Gerloff, E.A.; Quick, J.C. Uncertainty and Stress in an Research & Development Project Environment. in R&D Management (UK). 1989, Vol. 19, No. 4, pp. 309-323.

Brimm, J.L. What stresses school administrators. in Theory into Practice. 1983, Vol. 22, No. 1, pp. 64-69.

Brissie, J.S.; Hoover-Dempsey, K.V.; Bassler, O.C. Individual, situational contributors to teacher burnout. in Journal of Educational Research. 1988, Vol. 82, No. 2, pp. 106-112.

Brown, P.W. Probation officer burnout: An organizational disease/an organizational cure. in Federal Probation. 1986, Vol.. 50, No. 1, pp. 4-7.

Burke, R.J. Impact of occupational demands on nonwork experiences of senior administrators. in The Journal of Psychology. 1982, Vol. 112, No. 2, pp. 195-211.

Cahoon, A.R.; Roney, J.L. Managerial burnout: A comparaisn by sex and level of responsability. in Journal of Health and Human Resources Administration. 1984, Vol. 7, No. 2, pp. 249-263.

Capel, S.A. The incidence of and influences on stress and burnout in secondary school teachers. in British Journal of Educational Psychology. 1987, Vol. 57, No. 3, pp. 279-288.

Cherniss, C. Staff burnout: Job stress in the human services. Sage Publications, Beverly Hills, 1980A.

Cherniss, C. Professional Burnout in the Human Organization. Praeger, New-York, 1980B.

Clark, G.H.; Vaccaro, J.V. Burnout among CMHC psychiatrists and the struggle to survive. in Hospital and Community Psychiatry. 1987, Vol. 38, No. 8, pp. 843-847.

Cobb, S. Social support as a moderator of life stress. in Psychosomatic Medicine, 1976, Vol. 38, No. 1, pp. 300-314.

CPQ. Dossier: le burn-out ou l'épuisement professionnel. in Bulletin sur les Relations du Travail. Vol. 21, No. 222, sept 1990, pp.9-12.

CSN. Les actes du forum sur le burnout: briser le cercle vicieux de l'impuissance. Publication CSN, Montréal, 1989.

De Wolff, J. Les cadres moyens et le stress. in Stress physique et psychologique au travail. Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, 1982, pp. 147-159.

Dion, G. Dictionnaire Canadien des Relations du Travail. Presses de l'Université Laval, Québec, 1986.

Dolan, S.L., Van Ameringen, R-R. Étude sur le stress et la qualité de vie au travail chez les substituts du procureur général du Québec: rapport final. Gestion M.D.S. inc., Montréal, 1989.

Drory, A.; Shamir, B. Effects of organizational and life variables on job satisfaction and burnout. in Group & Organization Studies. 1988, Vol. 13, No. 4, pp. 441-455.

Edelwich, J.; Brodsky, A. Burnout States of Disillusionment in Helping Profession. New York, Human Services Press, 1980.

Eisenstat, R.A.; Felner, R.D. Toward a differentiated view of burnout: Personal and organizational mediators of job satisfaction and stress. in American Journal of Community Psychology. 1984, Vol. 12, No. 4, pp. 411-430.

Etzion, D. Burning Out in Management: A Comparison of Women and Men in Matched Organizational Positions. Special Issue: Women in Israel. in Israel Social Science Research. 1987, Vol. 5, No. 1-2, pp. 147-163.

Etzion, Dalia. Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship. in Journal of Applied Psychology. 1984, Vol. 69, No. 4, pp. 615-622.

Evans, M.G. On the use of moderated regression. in Canadian Psychology/Psychologie Canadienne. Vol. 32, No. 2, 1991, pp. 116-119.

Fimian, M.J. Predictors of classroom stress and burnout experienced by gifted and talented students. in Psychology in the Schools. 1988, Vol. 25, No. 4, pp. 392-405.

Fimian, M.J.; Cross, A.H. Stress and burnout among preadolescent and early adolescent gifted students: A preliminary investigation. in Journal of Early Adolescence. 1986, Vol. 6, No. 3, pp. 247-267.

Fineman, S. Social Work Stress and Intervention. Aldershot, Gower, 1985.

Freudenberger, H.J. Staff Burnout. in Journal of Social Issues. Vol 30, No 1, 1974, pp 15-165

Freudenberger, H.J. Burn-out: Occupational hazard of the child care worker. in Child Care Quarterly. 1977, Vol. 6, No. 1, pp. 90-99.

Freudenberger, H.J. The Hight Cost of Hight Achiement. Anchor Press, New-York, 1980.

Fuqua, R; Couture, K. Burnout and locus of control in child day care staff. in Child Care Quarterly. 1986, Vol. 15, No. 2, pp. 98-109.

Gaines, J.; Jermier, J.M. Emotional exhaustion in a hight stress organization. in Academy of Management Journal. 1983, Vol. 26, No. 4, pp. 567-586.

Gillespie, D.F.; Cohen, S.E. Causes of worker burnout. in Children and Youth Services Review. 1984, Vol. 6, No. 2, pp. 115-124.

Ginsberg, S.G. The problem of the burned out executive. in Personnel Journal. 1974, pp. 598-600.

Glicken, Morley D.; Janka, Katherine. Executives under fire: The Burnout Syndrome. in California Management Review. Vol 24, No 3, spring 1982, pp 67-72.

Glogow, E. Burnout and locus of control. in Public Personnel Management. 1986, Vol. 15, No. 1, pp. 79-83.

Gold, Y. Burnout: a major problem for the teaching profession. in Education, Vol. 104, No. 3, 1984, pp. 271-273.

Golembiewski, R.T.; Byong-Seob, K. Self-esteem and phases of burnout. in Organization Development Journal. 1989, Vol. 7, No. 1, pp. 51-58.

Harris, P.L. Assessing burnout: The organizational and individual perspective. in Family and Community Health. 1984, Vol. 6, No. 4, pp. 32-43.

Himle, D.P.; Jayaratne, S.; Thyness, P.A. The buffering effects of four types of supervisory support on work stress. in Administration in Social Work. 1989, Vol. 13, No. 1, pp. 19-34.

House, G.S. Work Stress and Social Support. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1981.

Howell, R.D.; Bellenger, D.N., Wilcox, J.B. Self-esteem, role stress, and job satisfaction among marketing managers. in Journal of Business Resource. 1987, Vol. 14, No. 1, pp. 71-84.

Hunt, J.W. Alienation among Managers - The New Epidemic or the Social Scientists Invention? in Personal Review (UK). 1986, Vol. 15, No. 1, pp. 21-26.

Josefowitz, N. You're the Boss! New-York, Warner Books, 1985.

Kaufmann, G.M.; Beehr, T.A. Occupational stressors, individual strains, and social supports among police officers. in Human Relations. 1989, Vol. 42, No. 2, pp. 185-197.

Keenan, A.; McBain, G.D. Effects of Type A behavior, Intolerance of Ambiguity, and Locus of Control on the Relationship Between Role and Work-Related Outcomes. in Journal of Occupational Psychology, 1979, Vol 52, No 1, pp. 277-285.

Kirmeyer, S.L.; Dougherty, T.W. Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. in Personnel Psychology. 1988, Vol. 41, No. 1, pp. 125-139.

Krone, C.; Tabacchi, M.; Farber, B. Manager Burnout. in Cornell Hotel & Restaurant Administration Quaterly. 1989, Vol. 30, No. 3, pp. 58-63.

Landsbergis, P.A. Occupational stress among health care workers: A test of the job demands-control model. in Journal of Organizational Behavior. 1988, Vol. 9, No. 1, pp. 217-239.

La Rocco, J.M.; House, J.S.; French, J.R.P. Jr. Social support occupational stress and health. in Journal of Health and Social Behavior, 1980, Vol. 21, No. 1, pp. 202-218.

Leatt, P., Schneck, R. Sources and mangement of organizational stress in nursing subunits in Canada. in Organizational Studies. 1985, No. 6, No. 2, pp. 55-79.

LeCroy, C.W.; Rank, M.R. Factors Associated with Burnout in the Social Services: AN Exploratory Study. in Journal-of-Social-Service-Research, 1986, Vol. 10, No. 1, pp 23-39.

Leiter, M.P. Burnout as a function of communication patterns: A study of a multidisciplinary mental health team. in Group & Organizational Studies. 1988A, Vol. 13, No. 1, pp. 111-128.

Leiter, M.P. Commitment as a function of stress reactions among nurses: A model of psychological evaluations of work settings. in Canadian Journal of Community Mental Health. 1988B, Vol. 7, No. 1, pp. 117-133.

Leiter, M.P.; Maslach, C. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. in Journal of Organizational Behavior, 1988, Vol. 9, No. 1, pp. 297-308.

Leiter, M.P.; Maslach, C. Job stress and social involment among nurses. rapport présenté à la conférence annuelle de l'International Network for Social Network Analysis, 1986, Santa Barbara.

Leiter, M.P.; Meechan, K.A. Role structure and burnout in the field of human services. in The Journal of Applied Behavioral Science. 1986, Vol. 22, No. 1, pp. 47-52.

Levinson, H. When executives burnt out. in Harvard Business Review. Vol. 59, mai-juin 1981, pp. 73-81.

Lippell, K. Guide d'orientation sur l'indemnisation des dommages reliés au stress au travail, IRSST, 1988.

MacBride, A. La dépression d'épuisement: phénomène possible? probable? évitable? in Santé Mentale au Canada. 1983, Vol. 31, No. 1, pp. 2-3, 22.

Malanowski, J.R.; Wood, P.H. Burnout and self-actualization in public school teachers. in The Journal of Psychology. 1984, Vol. 117, No. 1, pp. 23-26.

Marcelissen, F.H.G. & Coll. Social support and occupational stress: A causal analysis. in Social Science and Medecine. 1988, Vol. 26, No. 3, pp. 365-373.

Maslach, C. The client role in staff burn-out. in Journal of Social Issues. 1978A, Vol. 34, No 1, pp. 111-124.

Maslach, C. Job burnout: How people cope. in Public Welfare. 1978B, Vol. 36, No. 1, pp 56-58.

Maslach, C.; Jackson, S.E. Maslach Burnout Inventory Manual. 1986, 2ième Éd., Consulting Psychologists Press, Palo Alto.

Maslach, C.; Jackson, S.E. The role of sex and family variables in burnout. in Sex-Roles. 1985, Vol. 12, No. 7-8, pp. 837-851.

Mattingley, M.A. Sources of stress and burn-out in professional child care work. in Child Care Quaterly. 1977, Vol. 6, No. 1, pp. 127-137.

McCranie, E.W.; Brandsma, J.M.; Personality antecedents of burnout among middle-aged physicians. in Behavioral Medicine. 1988, Vol. 14, No. 1, pp. 30-36.

McCulloch, A; O'Brien, L. The organizational determinant of worker burnout. in Children and Youth Services Review. 1986, Vol. 8, No. 2, pp. 175-190.

McDermott, D. Professional burnout and its relation to job characteristics, satisfaction, and control. in Journal of Human Stress. 1984, Vol. 10, No. 2, pp. 79-85.

McIntyre, T.C. The relationship between locus of control and teacher burnout. in British Journal of Educational Psychology. 1984, Vol. 54, No. 2, pp. 235-238.

McMullen, M.B.; Krantz, M. Burnout in day care workers: The effects of learned helplessness and self-esteem. in Child and Youth Care Quaterly. 1988, Vol. 17, No. 4, pp. 275-280.

Meier, S.T.; Schmeck, R.R. The burned-out college student: A descriptive profile. in Journal of College Student Personnel. 1985, Vol. 26, No. 1, pp. 63-69.

Meir, E.I.; Melamed, S.; Abu-Freha, A. Vocational, avocational, and skill utilization congruences and their relationship with well-being in two cultures. in Journal of Vocational Behavior. 1990, Vol. 36, No. 2, pp. 153-165.

Mélançon, S. Diagnostic du stress chez les directeurs généraux de la Fédération des Caisses Populaires Desjardins de Montréal et de l'ouest du Québec. Travail dirigé présenté à l'École de Relations Industrielles de l'Université de Montréal, décembre 1990.

Moore, J.G. Burn-out -A New Name for an old problem. in Midwife Health Visitor and Community Nurse, 1983, Vol. 19, No. 1, pp. 348-352.

Nagy, S. Burnout and selected variables as components of occupational stress. in Psychological Reports. 1985, Vol. 56, No. 1, pp. 195-200.

Nelson, D.L.; Sutton, C. Chronic work stress and coping: A longitudinal study and suggested new directions. in Academy of Management Journal. 1990, Vol. 33, No. 4, pp. 859-869.

Payne, R. Organizational stress and social support. in Current concerns in occupational stress. Ed. C.L. Cooper & R. Payne, New-York, Wiley, 1980, pp. 269-297.

Payne, R.; Firth, J. Stress in health professionals. Chichester, Wiley, 1987.

Pierson-Hubeny, Dorothy.; Archambault, Francis X. Role Stress and Perceived Intensity of Burnout among School Psychologists. in Journal of Educational Reports. 1987, Vol 24, No 3, pp. 244-253.

Pines, A. Helper Motivation and the Burnout Syndrome. in Wills TA Ed: Basic Processes in Helping Relationship. Academic Press, New-York, 1982, pp 453-475

Quick, J.C.; Nelson, D.L.; Quick, J.D. Stress and Challenge at the Top: The paradox of the successful executive. John Wiley & Sons, 1990.

Quick, J.C.; Quick, J.D. Organizational Stress and Preventive Management. McGraw-Hill, 1984.

Ratsoy, E.W.; Sarros, J.C.; Aidoo-Taylor, N. Organizational stress and coping: A model and empirical check. in The Alberta Journal of Educational Research. 1986, Vol. 32, No. 4, pp. 270-285.

Revicki, D.A.; May, H.J. Organizational characteristics, occupational stress, and mental health in nurses. in Behavioral Medicine. 1989, Vol. 15, No. 1, pp. 30-36.

Rimmerman, A.; Portowicz, D.J.; Ehrlich, N. An analysis of factors pertaining to burnout among paraprofessional rehabilitation workers in Israel. in International Journal of Rehabilitation Research. 1985, Vol. 8, No. 4, pp. 455-458.

Rosch, P.J. Dealing with physician stress. in Medical aspects of Human Sexuality. 1987, Vol. 21, No. 4, pp. 73-93.

Roskies, E.; Lazarus, R.S. Coping Theory and the Teaching of Coping Skills. in P.O. Davidson & F.M. Davidson (EDS), Behavioral Medicine: Changing Health and Life Style. New-York: Brunner/Marzel, 1980, pp. 38-69.

Rotter, J.B. Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement. Psychological Monographs. 80, Whole no. 1, 1966.

Russell, D.W.; Altmaeir, E.; Van Velzen, D. Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. in Journal of Applied Psychology. 1987, Vol. 72, No. 2, pp. 269-274.

Savery, L.K. Stress and the employee. in Leadership and Organizational Development Journal. 1986, Vol. 7, No. 2, pp. 17-20.

Savicki, V.; Cooley, E. The relationship of work environment and client contact to burnout in mental health professionals. in Journal of Counseling and Development. 1987, Vol. 65, No. 5, pp. 249-252.

Schwab, R.L.; Iwanicki, E.F.; Who are our burned out teachers? in Educational Research Quaterly. 1982, Vol. 7, No. 2, pp. 5-16.

Schwab, R.L.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. Educator burnout: Sources and consequences. in Educational Research Quaterly. 1986, Vol. 10, No. 3, pp. 14-30.

Seltzer, J; Numerof, R.E. Supervisory leadership and subordinate burnout. in Academy of Management Journal. 1988, Vol. 31, No. 2, pp. 439-446.

Selye, H. The Stress of Life. 2ième Ed., McGraw-Hill, New-York, 1976.

Shostak, A.B. Blue-Collar Stress. Mass, Addison-Wesley, 1980.

Studenski, R.; Barczyk, J. Occupational stressors in mining as related to health, job, attitudes, and accident-making. in Polish Psychological Bulletin. 1987, Vol. 18, No. 3, pp. 159-168.

St-Yves, A.; Freeston, M.H.; Gogbout, F.; Poulin L.; St Amand, C.; Verret, M. Externality and Burnout among Dentists. in Psychological Reports, 1989, Vol 65, No 3, Part 1, pp. 755-758.

Thoits, P.A. Conceptual, Methodological, and Theoretical Problems in Studying Social Support as a Buffer against Life Stress. in Journal of Health and Social Behavior. 1982, Vol. 23, No. 1, pp. 145-159.

Tremblay, Carole. Mémoire de maîtrise présenté à l'École de Relations Industrielles de l'Université de Montréal, Juin 1991.

Unsprung, A.W. Incidence and correlates of burnout in residential service settings. in Rehabilitation Counseling Bulletin. 1986, Vol. 29, No. 4, pp. 225-239.

Vizek-Vidovic, V. Some dimensions and job stress in blue collar workers. in Studia Psychologica. 1984, Vol. 26, No. 3, pp. 187-192.

Wakin, E. Burnout. in Today's Office. 1983, Vol. 17, No. 11, pp. 40-45.

Wallot, H. Le burn-out est-il une maladie? in Psychologie du Travail et Nouveaux Milieux de Travail. 1987, Presses de l'Université du Québec, pp. 406-422.

Werbel, J.D. Job change: A study of an acute job stressor. in Journal of Vocational Behavior. 1983, Vol. 23, No. 2, pp. 242-250.

Whitehead, J.T. Job burnout and job satisfaction among probation managers. in Journal of Criminal Justice. 1986, Vol. 14, No. 1, pp. 25-35.

Whiteman, J.L., Young, J.C. Fisher, M.L. Teacher burnout and the perception of student behavior. in Education, Vol. 105, No. 3, 1985, pp. 299-305.

Winnubst, J.A.M.; Marcelissen, F.H.G.; Kleber, R.J. Effects of social support in the stressor-strain relationship: a dutch sample. in Social Science and Medecine, 1982, Vol. 16, No. 1, pp. 475-482.