



**Les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel**

Par Jean Frantz Ricardeau Registre

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise (M. Sc.) en relations industrielles

Décembre 2019

© Jean Frantz Ricardeau Registre, 2019

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

**Les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel**

Présenté par :

**Jean Frantz Ricardeau Registre**

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Tania Saba  
Présidente-rapporteuse

Victor Haines  
Directeur de recherche

Alain Marchand  
Membre du jury

## Résumé

Ce mémoire a pour objectif d'explorer l'effet indirect des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel. Les ressources du travail (latitude décisionnelle et soutien social des superviseurs) et les demandes du travail (demandes psychologiques et heures hebdomadaires travaillées) sont envisagées comme mécanismes de médiation dans cette relation. La théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) qui est en toile de fond de ce travail est bonifiée par l'ajout d'un construit de niveau groupal dans l'explication de l'épuisement émotionnel. Aussi, cette étude vise à tester deux perspectives antagonistes sur l'effet des pratiques de gestion à haute performance sur la santé au travail. Les données à la base de cette étude proviennent de l'étude SALVEO réalisée, entre 2009 et 2012, par l'Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale (ERTSM). Au total, 1961 employés répartis dans 89 groupes d'employés de 60 établissements ont été sondés sur leur niveau perçu de latitude décisionnelle, du soutien social des superviseurs, de demandes psychologiques, d'heures hebdomadaires travaillées et d'épuisement émotionnel. Les questionnaires de ces établissements ont été sondés sur la mise en place des pratiques de gestion à haute performance. Pour tester les hypothèses, des analyses descriptives, bivariées et des analyses de cheminement de la causalité multiniveaux ont été réalisées. Les résultats suggèrent que les ressources du travail contribuent à réduire l'épuisement émotionnel alors que les demandes psychologiques contribuent à l'augmenter. Les résultats rejettent la perspective pluraliste et confirment l'approche unitariste en soutenant que certaines pratiques de gestion à haute performance telles que la rémunération variable et la participation à la prise de décision sont associées à moins d'épuisement émotionnel en procurant plus de ressources aux individus. D'autres comme la dotation sont aussi associées à moins d'épuisement émotionnel en réduisant les demandes psychologiques. Par ailleurs, cette étude ne confirme pas que la combinaison des pratiques de gestion à haute performance avait plus d'effet sur les individus que les pratiques prises de manière individuelle. Les résultats mettent en lumière toute l'importance de la poursuite des études portant sur l'association entre la gestion des ressources humaines et la santé au travail.

**Mots-clés** : Pratiques de gestion à haute performance, demandes du travail, ressources du travail, épuisement émotionnel, santé au travail.

## Abstract

This thesis aims to explore the indirect effect of high-performance work practices on emotional exhaustion. Job resources (job control and supervisors social support) and job demands (psychological demands and work hours) are theorized as mediation mechanisms in this relationship. Job demands-resources theory (Demerouti et.al, 2001) in background of this work is enhanced by the addition of a group-level construct in the explanation of emotional exhaustion. Therefore, this study aims to test two antagonistic perspectives on the effect of high-performance work practices on occupational health. The data for this study is from the SALVEO study conducted between 2009 and 2012 by the *Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale (ERTSM)*. A total of 1,961 employees in 89 employee groups nested in 60 workplaces were surveyed on their perceived level of job control, supervisor social support, psychological demands, work hours and emotional exhaustion. The line managers were surveyed on the implementation of high-performance work practices. To test hypotheses, descriptive analysis, bivariate analysis, and multilevel path analysis were performed. Results suggest that job resources reduce emotional exhaustion whereas psychological demands increase it. The finding further reject the pluralist perspective and confirm the unitarist approach by arguing that some high-performance management practices such as compensation and participation in decision-making are associated with less emotional exhaustion by providing more job resources to individuals. Others like staffing are also associated with less emotional exhaustion by reducing jobs demands. Moreover, we did not find evidence that combination of high-performance management practices had more effect on individuals than individual practices. Results highlight the importance of continuing studies on the association between human resources management and occupational health.

**Keywords:** High-performance work practices, job demands, job resources, emotional exhaustion, occupational health.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé</b> .....	i
<b>Abstract</b> .....	ii
<b>Liste des tableaux</b> .....	vi
<b>Liste des figures</b> .....	vii
<b>Liste des acronymes</b> .....	viii
<b>Remerciements</b> .....	x
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE I-PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE</b> .....	6
1.1 Les pratiques de gestion à haute performance .....	6
1.1.1 Contexte d'émergence.....	6
1.1.2 Définition .....	7
1.1.3 La vision intégrationniste.....	13
1.1.4 La vision isolationniste .....	14
1.1.5 Synthèse des études sur les pratiques de gestion à haute performance.....	14
1.2 L'épuisement émotionnel.....	16
1.2.1 Définition .....	16
1.2.2 Les déterminants de l'épuisement émotionnel.....	17
1.2.2.1 Les caractéristiques individuelles.....	18
1.2.2.2 Les facteurs hors travail.....	18
1.2.2.3 Les conditions de l'organisation du travail.....	19
1.3 Les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel.....	21
1.3.1 L'approche unitariste .....	23
1.3.2 L'approche pluraliste .....	24
1.3.3 Synthèse des études.....	26
1.4 Problématique et question de recherche.....	31
1.4.1 Problématique .....	31
1.4.2 Question de recherche .....	33
<b>CHAPITRE 2- THÉORIE, MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES</b> .....	34

2.1	La théorie des demandes-ressources du travail .....	34
2.2	Modèle de recherche .....	35
2.2.1	Définition des concepts .....	37
2.2.1.1	Les pratiques de gestion à haute performance .....	37
2.2.1.2	La latitude décisionnelle .....	37
2.2.1.3	Le soutien social des superviseurs .....	38
2.2.1.4	Les demandes psychologiques .....	38
2.2.1.5	Le nombre d'heures travaillées .....	39
2.2.1.6	L'épuisement émotionnel .....	39
2.2.1.7	Les variables de contrôle .....	39
2.3	Hypothèses de recherche .....	40
<b>CHAPITRE 3-MÉTHODOLOGIE .....</b>		<b>48</b>
3.1	Cueillette de données .....	48
3.2	Variable indépendante .....	49
3.3	Variables médiatrices .....	55
3.4	Variable dépendante .....	60
3.5	Les variables de contrôle .....	61
3.6	Validité interne .....	62
3.7	Validité externe .....	63
3.8	Plan d'analyse .....	63
<b>CHAPITRE 4- RÉSULTATS .....</b>		<b>68</b>
4.1	Nettoyage des données .....	68
4.2	Résultats des analyses descriptives .....	68
4.3	Résultats des analyses bivariées .....	71
4.3.1	Niveau individuel .....	72
4.3.1.1	Latitude décisionnelle .....	72
4.3.1.2	Soutien social des superviseurs .....	72
4.3.1.3	Demandes psychologiques .....	73
4.3.1.4	Heures travaillées .....	73
4.3.1.5	Épuisement émotionnel .....	74
4.3.2	Niveau groupal .....	76
4.3.2.1	Latitude décisionnelle .....	76
4.3.2.2	Soutien social des superviseurs .....	76
4.3.2.3	Demandes psychologiques .....	77
4.3.2.4	Heures travaillées .....	77
4.3.2.5	Épuisement émotionnel .....	78

4.3.3	Niveau organisationnel.....	80
4.3.3.1	Latitude décisionnelle.....	80
4.3.3.2	Soutien social des superviseurs .....	80
4.3.3.3	Demandes psychologiques .....	81
4.3.3.4	Heures travaillées .....	81
4.3.3.5	Épuisement émotionnel .....	82
4.4	Analyses multiniveaux .....	84
4.4.1	Formulation des modèles structurels.....	85
4.4.2	Analyse I .....	86
4.4.2.1	Ajustement du modèle .....	86
4.4.2.2	Les effets directs .....	88
4.4.2.3	Les effets indirects.....	92
4.4.2.4	La partie aléatoire du modèle .....	94
4.4.2.5	Récapitulation du modèle .....	95
4.4.3	Analyse II.....	96
4.4.3.1	Ajustement du modèle .....	96
4.4.3.2	Les effets directs.....	97
4.4.3.3	Les effets indirects.....	98
4.4.3.4	La partie aléatoire du modèle .....	99
<b>CHAPITRE 5- DISCUSSION .....</b>		<b>100</b>
5.1	Synthèse de la démarche scientifique proposée .....	100
5.2	Hypothèses de recherche .....	101
5.2.1	Les pratiques de gestion à haute performance, les ressources et les demandes du travail. 102	
5.2.2	Les ressources, les demandes du travail et l'épuisement émotionnel .....	105
5.2.3	Les hypothèses de médiation .....	107
5.2.4	Les variables de contrôle.....	110
5.3	Forces et limites de la recherche .....	110
5.4	Pistes de recherches futures.....	115
5.5	Implications pratiques .....	117
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>121</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse des études sur l'association entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'épuisement émotionnel .....	27
Tableau 2 : Les Pratiques de gestion à haute performance .....	53
Tableau 3 : Demandes psychologiques .....	56
Tableau 4 : Latitude décisionnelle .....	58
Tableau 5 : Soutien social des superviseurs .....	59
Tableau 6 : Épuisement émotionnel .....	61
Tableau 7 : Variables contrôles .....	62
Tableau 8: Sommaire des analyses descriptives(n=1961).....	69
Tableau 9 : Sommaire des analyses bivariées(N1=1961) .....	75
Tableau 10 : Sommaire des analyses bivariées(N2=89) .....	79
Tableau 11 : Sommaire des analyses bivariées(N3=60) .....	83
Tableau 12 : Coefficients de corrélation intraclasse des variables d'intérêt. ....	84
Tableau 13 : Résumé des indices d'ajustement du modèle structurel de l'analyse I.....	87
Tableau 14 : Tableau des coefficients de régression non standardisés des équations structurelles aux différents niveaux d'analyse. ....	91
Tableau 15 : Effet indirect des différentes pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel via la latitude décisionnelle.....	92
Tableau 16 : Effet indirect des différentes pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel via le soutien social des superviseurs.....	93
Tableau 17 : Effet indirect des différentes pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel via les demandes psychologiques .....	94
Tableau 19 : Indices d'ajustement des équations structurelles de l'analyse II .....	97
Tableau 20 : Tableau des coefficients de régression non standardisés des équations structurelles aux différents niveaux d'analyse. ....	98

## Liste des figures

Figure 1 : Modèle analytique.....	36
Figure 2 : Récapitulation du modèle conceptuel après les tests d'hypothèses .....	95

## Liste des acronymes

AMO :	Ability, motivation, opportunity
CFI :	Comparative Fit Indice
CCI :	Coefficient de corrélation intraclasse
CNESST :	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail
DL :	Degrés de liberté
ERTSM :	Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale
ESSQ :	Enquête sociale sur la santé au Québec
GRH:	Gestion des ressources humaines
GSRH :	Gestion stratégique des ressources humaines
HPWP:	High performance work practices
HPWS:	High performance work system
JCQ:	Job Content Questionnaire
KSA:	Knowledge, Skill, Abilities
MBI:	Maslach Burnout Inventory.
MBI-GS:	Maslach Burnout Inventory-General Survey
PGHP :	Pratiques de gestion à haute performance
RMSEA:	Root mean square error of approximation
TLI :	Tucker-Lewis Index

*Ce mémoire est dédié à ma mère qui a toujours cru en moi et qui s'est donnée corps et âme pour que j'excelle dans mes études.*

## Remerciements

J'adresse mes plus profonds remerciements à mon directeur de recherche, le professeur Victor Haines, qui a su se mettre disponible pour m'écouter, me conseiller et m'aider à délabyrinther mes idées durant la rédaction de ce travail passionnant. Merci de m'avoir donné le goût et l'envie de faire carrière en recherche.

Un grand merci également à la présidente du jury, Mme Tania Saba et M. Alain Marchand, membre du jury, pour vos commentaires et suggestions pertinents qui m'ont permis grandement d'améliorer ce travail. Merci aussi aux autres professeurs et collègues étudiants de l'École de relations industrielles qui m'ont encouragé durant ce parcours.

Merci à ma famille et mes amis qui m'ont toujours soutenu durant les moments d'hésitation et les nuits blanches.

Mes remerciements vont également à l'Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail (OSMET) qui a mis à ma disposition les données nécessaires à la réalisation de ce mémoire, un espace de travail ainsi qu'un soutien financier. Un remerciement spécial à la coordonnatrice de recherche de l'OSMET, Marie-Eve Blanc et à Felix Ballesteros Leiva pour leurs conseils.

## INTRODUCTION

Le présent mémoire s'intéresse à l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Traiter de cette association est avant tout traiter de l'effet des structures de l'organisation sur les individus. Le courant classique en management, dominé par des penseurs comme Taylor (1911), Fayol (1916) et Weber (1966), présente les organisations comme étant marquées par la rationalité du travail, la rationalité des méthodes de direction et la rationalité des structures. L'école de la gestion scientifique qui fut la première à s'émerger historiquement avec les travaux de Taylor (1911) et de Fayol (1916) considère l'individu comme un moyen permettant d'augmenter l'efficacité organisationnelle. Dans cette approche basée sur la division du travail et l'unicité du commandement, l'efficacité organisationnelle l'emporte sur le bien-être des individus. Pour certains spécialistes en relations industrielles, la vision taylorienne place sur les épaules des travailleurs une pression et une exigence qui visent la quantité au détriment de la qualité et de la santé du travailleur. Weber (1966) complète cette vision mécaniste et classique de l'organisation avec une approche bureaucratique des relations entre les individus et l'organisation dans le cadre du travail. Pour Weber (1966), l'organisation idéale signifie une formalisation des rapports entre les gens et une prolifération des règles et des procédures (Côté, Lemelin et Toulouse, 1988).

Taylor par sa rationalisation des activités d'exécution, Fayol par sa rationalisation des méthodes de direction, et Weber par sa rationalisation des structures, perçoivent l'homme comme étant un être rationnel et dont les intérêts sont compatibles avec les objectifs organisationnels. En réaction à cette conception formelle des organisations et à des principes souvent trop simples et naïfs concernant le rôle et la nature de l'homme dans les organisations est apparue l'école des relations humaines (Mayo, 2004). Cette nouvelle approche a tenté de mettre les individus au centre de l'organisation. Elle préconisait la prise en compte des besoins individuels pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Par la suite, d'autres approches comme l'école de la décision et l'approche des systèmes ont apporté d'autres contributions à la compréhension du rapport entre le management et les individus en montrant notamment l'importance de la prise de décision et la nécessité de considérer l'organisation comme un tout où les parties sont en interaction (Côté, Lemelin et Toulouse, 1988).

La perspective stratégique de la gestion des ressources humaines qui est l'un des courants les plus récents en management constitue l'un des points d'ancrage de ce travail. Cette approche a

fait l'objet de nombreuses recherches théoriques et empiriques (Becker et Gerhart, 1996 ; Boselie et Diez, 2003; Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994). Suivant Danny (2009), la gestion stratégique des ressources humaines vise à optimiser la gestion des ressources humaines et sa capacité à servir les objectifs de l'organisation. Ainsi, des recherches ont suggéré que la gestion stratégique des ressources humaines avait des effets significatifs et positifs sur la performance organisationnelle via la mise en place de certaines pratiques de gestion qualifiées de hautes performances (*High Performance Work Practices*) (Combs, Liu, Hall et Ketchen, 2006 ; Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012; Posthuma et.al, 2013). Compte tenu de la nature évolutive des pratiques de gestion d'entreprise, il est possible de noter que l'environnement des entreprises a connu de nombreux changements au cours des dernières décennies. Cette réalité découle du fait que le monde des affaires a été obligé de faire face à d'innombrables défis, tels que la mondialisation, l'introduction constante de nouvelles technologies, la forte concurrence et d'autres défis commerciaux (Nobrega, 2014). Il devient donc nécessaire d'intégrer les pratiques de gestion des ressources humaines aux principaux objectifs stratégiques de la firme tout en maintenant une certaine cohérence entre ces pratiques et les autres pratiques organisationnelles (Schuler, 1992). Cohérente avec la théorie basée sur les ressources stratégiques de la firme (Barney, 1991), la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines devrait permettre aux organisations de faire face aux différents changements émanant de l'environnement concurrentiel en créant une source d'avantage concurrentiel durable et difficilement imitable par les autres firmes (Crook et.al, 2008). En effet, des contributions théoriques en gestion stratégique des ressources humaines ont révélé l'importance de la mise en œuvre de systèmes de pratiques de gestion à haute performance, qui peuvent être considérés comme des facteurs clés qui conduisent les entreprises à obtenir un avantage concurrentiel durable et pouvant aboutir à une performance organisationnelle élevée (Nobrega, 2014).

Si les recherches ont plus ou moins établi le lien entre les pratiques de gestion à haute performance et la performance organisationnelle, il est un peu moins évident concernant l'effet de ces pratiques de gestion sur les individus notamment sur leur santé mentale. L'une des variables associées à la santé mentale les plus utilisées par le peu d'études qui ont abordé ce lien est l'épuisement émotionnel (Kroon, Van de Voorde, 2009; Oppenauer et Van de Voorde, 2018; Kilroy et.al, 2016). L'épuisement émotionnel est l'une des trois dimensions de l'épuisement professionnel (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). L'épuisement émotionnel est décrit comme le symptôme d'être vidé de ses ressources psychologiques. Les personnes qui éprouvent l'épuisement émotionnel sont affectées par un sentiment d'anxiété sur le travail qui

les attend. Elles sentent qu'elles ne peuvent plus investir dans les autres et souffrent d'un manque d'énergie qui les oblige à réduire leurs efforts psychologiques et physiques au travail (Gaudet, Tremblay et Doucet, 2014 ; Halbesleben et Buckley, 2004 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Selon Lee et Ashforth (1996), l'épuisement émotionnel représente la dimension qui est la plus fortement associée aux diverses conséquences associées à l'épuisement professionnel. L'épuisement émotionnel a été souvent utilisé dans les recherches portant sur la santé mentale au travail (Bourbonnais, Comeau et Vézina, 1999). Les problèmes de santé mentale sont en effet répandus dans toutes les populations actives dans le monde entier. Selon une récente étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 5% de la population active des pays riches sont affectés par de graves problèmes de santé mentale, et 15% par des problèmes de santé mentale modérés (OCDE, 2013) (Memish, Martin, Bartlett, Dawkins et Sanderson, 2017). L'impact des problèmes de santé mentale au travail se traduit par une augmentation des demandes faites par les travailleurs en matière de demandes d'indemnisation. Au Québec, le nombre de réclamations acceptées par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST) a beaucoup augmenté comparativement aux années 1990. Selon les dernières données disponibles, 1032 réclamations pour des lésions professionnelles dues au stress au travail ont été acceptées en 2015. Ces problèmes de santé mentale entraînent un nombre de jours d'absence important, soit 278,1 jours en moyenne, et des débours moyens en indemnité de remplacement de revenu de 22 957 \$ (CNESST, 2017). En outre, les problèmes de santé mentale coûtent chaque année aux entreprises et à la société plusieurs milliards de dollars, principalement à cause de l'absentéisme au travail, de la perte de productivité de l'entreprise, des dépenses de remplacement du revenu et l'utilisation des services de santé (Marchand, 2007).

Ces dernières années, des chercheurs ont appelé à enrichir le champ de recherche sur l'association entre la gestion stratégique des ressources humaines et la santé au travail en mettant la problématique de l'effet des pratiques de gestion à haute performance sur la santé mentale au travail au centre des recherches sur la gestion stratégique des ressources humaines (Boselie, Dietz et Boon, 2005 ; Haines, Patient et Marchand, 2018; Paauwe, 2009). Il s'agit d'aborder de nouvelles perspectives en ce qui concerne la manière dont les caractéristiques du milieu du travail peuvent influencer sur la santé et le mieux-être des individus. Ce mémoire s'inscrit donc dans cette lignée.

L'objectif de ce mémoire est donc d'explorer la relation entre les pratiques de gestion à haute et l'épuisement émotionnel via deux mécanismes de médiation que sont les demandes et les ressources du travail. En effet, peu d'études utilisent des demandes et des ressources du travail multiples dans l'étude de l'association indirecte entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Il s'agit aussi de tester à la fois l'effet positif et négatif de ces pratiques de gestion sur la santé au travail en analysant comment les pratiques de gestion à haute performance peuvent être des ressources permettant aux individus de faire face à l'épuisement émotionnel et/ou comme des mécanismes intensifiant le travail et conduisant à l'épuisement émotionnel (Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009).

Cette étude répond à l'appel de Kilroy et.al (2016) à intégrer diverses catégories de ressources et de demandes du travail dans l'exploration de l'association indirecte entre les pratiques de gestion à haute performance et les dimensions de l'épuisement professionnel. Théoriquement, ce travail vient enrichir la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et.al, 2001). Il permet de tester l'interaction entre les caractéristiques de l'environnement du travail et des variables liées aux structures organisationnelles telles que les pratiques de gestion à haute performance dans la démarche de compréhension des effets des ressources et des demandes du travail sur la santé et le mieux-être des individus. De plus, cette étude essaie d'approfondir le lien entre les ressources du travail et les déterminants de la santé au travail. Cet aspect a été quelque peu négligé dans le cadre de cette théorie et les travaux y relatifs qui liaient la plupart du temps les ressources à la motivation au travail. Sur l'angle pratique, une meilleure compréhension du rapport entre les pratiques de gestion et le mieux-être des individus peut être un avantage concurrentiel pour une organisation à long terme. En effet, des ressources humaines viables et productives de nos jours sont avant tout des ressources humaines en santé. Une approche permettant d'analyser les apports positifs et négatifs des pratiques de gestion pourrait permettre aux responsables des ressources humaines de maintenir l'équilibre en ce qui concerne l'effet des pratiques de gestion moderne sur le mieux-être des individus et la performance organisationnelle (Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009).

Le présent mémoire vise donc à répondre à la question de recherche suivante :

*Les demandes et les ressources du travail médiatisent-elles l'effet des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel?*

Ce travail est structuré autour d'un modèle recherche. Il s'agit d'un modèle de médiation transversale multiniveaux qui essayent d'expliquer comment les pratiques de gestion des ressources humaines façonnent les demandes et les ressources du travail qui, elles, déterminent l'épuisement émotionnel. Nous utiliserons également la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Cette approche postule que les ressources peuvent aider les individus dans leur travail en réduisant l'épuisement émotionnel. Alors que les demandes peuvent intensifier le travail et les conduire à l'épuisement émotionnel (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007).

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la revue de la littérature sur les principaux concepts-clés qui sont au centre de notre recherche. Il s'agit notamment de décrire la notion de pratiques de gestion à haute performance, de faire le tour du concept d'épuisement émotionnel et l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel, de présenter la problématique et la question de recherche. Dans le deuxième chapitre, seront exposés l'approche théorique guidant le travail, le modèle de recherche et les hypothèses qui seront confrontées aux faits pour répondre à la question de recherche posée plus haut. Le chapitre trois sera consacré à la démarche méthodologique qui sera utilisée pour tester les hypothèses. Au chapitre quatre, nous présenterons les résultats des analyses effectuées. Et le dernier chapitre constituera une synthèse du travail dans laquelle nous discuterons des résultats obtenus et ferons des recommandations pour des recherches futures. Une conclusion ainsi qu'une annexe regroupant les études citées constitueront les dernières parties du mémoire.

## **CHAPITRE I-PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE**

Dans ce premier chapitre, nous présenterons l'état des connaissances sur le sujet d'étude. Nous explorons d'abord les notions de pratiques de gestion à haute performance et d'épuisement émotionnel. Ensuite, nous ferons une revue de la littérature sur l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Enfin, nous exposerons la problématique ainsi que les questions de recherche de ce mémoire.

### **1.1 Les pratiques de gestion à haute performance**

Dans cette section, nous exposerons sur les pratiques de gestion à haute performance. Dans un premier temps, nous parlerons du contexte d'émergence des pratiques de gestion à haute performance. Ensuite, nous ferons ressortir les différentes définitions des pratiques de gestion à haute performance émanant de différentes études. Enfin seront présentées les deux grandes perspectives sur l'utilisation de ces pratiques de gestion.

#### **1.1.1 Contexte d'émergence**

L'émergence des pratiques de gestion à haute performance est liée aux récents développements de la gestion stratégique des ressources humaines. La nature changeante de l'environnement concurrentiel révèle la nécessité pour les organisations d'avoir une vision globale de la gestion des ressources humaines afin de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels de telle sorte qu'elles puissent contribuer à la performance de l'organisation (Crook et.al, 2008 ; Guérin et Wils, 2002). Selon Pfeffer (1998), les ressources humaines peuvent être considérées comme un levier pouvant accroître la performance financière d'une entreprise. Cela dit, les organisations doivent accorder une attention de plus en plus soutenue à cette catégorie de ressources d'autant plus qu'elle constitue l'un des investissements les plus difficiles à contrôler. Wright et McMahan (1992) ajoutent que les ressources humaines sont une catégorie de ressources clés pouvant conférer un avantage concurrentiel à une organisation. Cela revient à dire que les ressources humaines peuvent être des ressources stratégiques pour les organisations. Pour être qualifiée de stratégique, une ressource doit répondre à certains critères : elle est précieuse, car elle réduit les coûts ou augmente la valeur pour les clients, elle est assez rare que les concurrents

n'utilisent pas la même ressource pour rivaliser l'entreprise et elle est difficile à imiter ou à substituer (Barney, 1991).

Considérant que les ressources humaines peuvent procurer des avantages concurrentiels aux organisations pour leur permettre d'être plus compétitives, il devient important de savoir comment les organisations peuvent tirer profit de cette ressource à fort potentiel. Les organisations peuvent en effet utiliser des pratiques de gestion des ressources humaines pour créer et maintenir un capital humain précieux, comprenant à la fois un capital humain générique et spécifique à une organisation. Cela peut entraîner une performance opérationnelle et financière élevée (Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012). Les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent donc se révéler déterminantes, car, elles ont une forte influence sur la manière dont les employés effectuent leur travail et leur offrent la possibilité de contrôler leurs résultats en matière de performance (Bailey, 1993). Les théoriciens et les praticiens désignent par pratiques de gestion des ressources humaines un ensemble de manières de faire spécifiques à une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent. L'ensemble des choix délibérés ou implicites qu'une organisation fait en matière de ressources humaines constituent en quelque sorte ses pratiques de ressources humaines (Guérin et Wils, 1990). Pour reprendre Besseyre des Horts (1988), ce réseau plus ou moins dense de politiques, directives, règles, procédures, tradition, etc., exprime ces pratiques qui visent à acquérir les ressources humaines appropriées, à les développer et à les stimuler. Suivant Porter (1985), ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive des organisations et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter. En influençant les effectifs, les comportements et les compétences des ressources humaines, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent l'un des principaux leviers dont dispose une organisation pour développer ses atouts concurrentiels et assurer son succès (Guérin et Wils, 1990).

### 1.1.2 Définition

Au milieu des années 1980 est apparue une nouvelle approche managériale innovante en matière de pratiques de gestion des ressources humaines baptisée pratiques de gestion à haute performance<sup>1</sup>. Cette nouvelle approche est cohérente avec la théorie des ressources stratégiques des firmes (Barney, 1991), selon laquelle les employés sont une source essentielle d'avantage concurrentiel (Ogbonnaya et al, 2017). Toutefois, la définition de ce que c'est une pratique de

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'une traduction libre du concept anglais High Performance Work Practices (HPWP)

travail à haute performance est sujette à un débat continu dans la littérature en gestion stratégique des ressources humaines par le fait que la littérature sur les pratiques de gestion à haute performance est vaste et en croissance. À l'heure actuelle, il n'y a aucun consensus sur ce que sont ces pratiques (Becker et Gerhart, 1996 ; Dyer et Reeves, 1995 ; Guest, 1997 ; Wright et Gardner, 2003). D'ailleurs, comme l'ont souligné Posthuma, Campion, Masimova et Campion (2013), il reste encore des problèmes de fond qui peuvent entraver le développement théorique et l'adoption des systèmes de pratiques de gestion à haute performance par les organisations. En effet, la littérature utilise souvent des méthodes variées et des terminologies divergentes pour les catégoriser sans pour autant préciser les dimensions de ces termes. Ce manque de cohérence constitue un frein à la clarté et la croissance des théories sur les pratiques de gestion à haute performance. Cela entrave en quelque sorte le développement de nouvelles connaissances sur le fonctionnement réel de ces pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, on en vient à parler de *pratiques de gestion à haute performance* (Combs et.al, 2006), de *pratiques de gestion à forte implication* (Lawler, 1992 ; Tremblay et Paré, 2007) et de *pratiques de gestion à fort engagement* (Huselid, 1995 ; Whitener, 2001). En raison de l'absence de consensus existant sur l'appellation correcte à employer, les auteurs les utilisent de manière interchangeable (Boxall et Macky, 2009). Cela dit, à moins d'avis contraire, le concept *pratiques de gestion à haute performance* est utilisé dans ce mémoire pour désigner les trois catégories ensemble (White et.al, 2003).

De l'avis de certains auteurs, les pratiques de gestion à haute performance se réfèrent à un ensemble de pratiques en matière de ressources humaines qui sont capables de rendre les organisations plus compétitives, plus innovantes, plus flexibles et mieux à même de faire face aux turbulences de l'environnement tout en offrant un milieu de travail de qualité à sa main-d'œuvre (Godard et Delaney, 2000 ; Kalleberg et.al, 2006 ; Wood, 1999). Cette définition est cohérente avec celle d'Appelbaum et.al (2000) qui soutiennent que les pratiques de gestion à haute performance sont un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines uniques, mais interdépendantes visant à développer et rendre une organisation plus efficace. En effet, la plupart des études sur les pratiques de gestion à haute performance se basent sur le modèle AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*) conceptualisé par Appelbaum et.al (2000). Suivant ce modèle, les pratiques de ressources humaines étant très diversifiées, elles peuvent être classées en trois dimensions principales : les pratiques de gestion des ressources humaines qui renforcent les compétences des employés, les pratiques de gestion des ressources humaines qui incitent les

employés à performer et les pratiques de gestion des ressources humaines permettant aux employés de faire des efforts discrétionnaires. (Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012).

Les pratiques de gestion des ressources humaines qui renforcent les compétences sont conçues pour inculquer aux employés les compétences appropriées. Elles comprennent un recrutement complet, une sélection rigoureuse et une formation poussée (Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012). Conformément au modèle AMO (Appelbaum et.al, 2000), les pratiques de renforcement des compétences des ressources humaines sont susceptibles d'améliorer les compétences et les aptitudes des employés en leur fournissant ainsi les outils de socialisation nécessaires à leur intégration dans une organisation. Par conséquent, ces genres de pratiques de ressources humaines peuvent aider les employés à maîtriser les compétences et aptitudes propres à l'organisation tout en acquérant les compétences et les connaissances procédurales nécessaires à l'accomplissement des tâches. Cela débouchera sur une performance professionnelle accrue et innovante (Khoreva et Wechtler, 2018).

Les pratiques de gestion des ressources humaines qui incitent les employés à performer sont mises en œuvre pour renforcer la motivation des employés. Les plus courantes sont la gestion du développement des performances, une rémunération concurrentielle, des incitations et des récompenses, des avantages étendus, la promotion et le développement de carrière ainsi que la sécurité d'emploi (Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012). Selon le modèle AMO (Appelbaum et.al, 2000), lorsqu'ils utilisent des pratiques de ressources humaines renforçant leur motivation, les employés sont censés travailler à la réalisation d'objectifs spécifiques, recevoir une rétroaction basée sur la tâche ou le comportement et être récompensés de manière adéquate pour leur performance accrue. En outre, ces pratiques sont suggérées comme moyens d'encourager les employés à percevoir leur organisation comme valorisant leurs contributions, ce qui les oblige à agir réciproquement en adoptant des comportements de citoyenneté organisationnelle. De plus, les pratiques en ressources humaines qui renforcent la motivation sont susceptibles de communiquer les attentes de l'organisation en ce qui concerne les comportements attendus des employés (Khoreva et Wechtler, 2018).

Enfin, les pratiques en matière de ressources humaines qui favorisent les opportunités sont conçues pour permettre aux employés d'utiliser leurs compétences et leur motivation pour atteindre les objectifs de l'organisation. Des pratiques telles que la conception flexible des tâches, les équipes de travail, la participation des employés et le partage d'informations sont

généralement utilisées pour offrir ces opportunités (Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012). Le modèle AMO postule que ces pratiques encouragent les employés à assumer une responsabilité accrue dans l'établissement d'objectifs, l'achèvement des tâches et la gestion des processus interpersonnels. En utilisant ces pratiques, les employés peuvent faire preuve de souplesse pour répondre aux besoins des clients, améliorer les processus et résoudre les problèmes de manière créative. L'utilisation de pratiques de ressources humaines favorisant les opportunités est donc susceptible d'entraîner une réciprocité sous la forme d'une performance accrue de la part des employés (Khoreva et Wechtler, 2018).

Il convient aussi de signaler que l'avènement des pratiques de gestion à haute performance est source de changement dans le monde du travail (Ogbonnaya et al., 2017). Les pratiques de gestion à haute performance sont considérées comme une solution pertinente pour que toutes les organisations puissent faire face à la nature changeante du travail caractérisée par une concurrence intense (Wood et de Menezes, 1998). Cette approche prend le contre-pied de l'idéologie taylorienne des spécifications de travail étroites et du processus décisionnel centralisé avec une autonomie limitée des travailleurs (Edwards et Wright, 2001). Il s'agit donc de remplacer ces méthodes traditionnelles d'organisation du travail par une forme d'organisation du travail flexible et innovante qui responsabilise les travailleurs en les incitant à participer à la prise de décision, leur permettant de travailler en équipe, et renforçant leur engagement envers l'organisation, en liant par exemple leur rémunération à la performance de l'organisation. Dans une méta-analyse regroupant 92 études, Combs et al. (2006) proposent un modèle tridimensionnel des pratiques de gestion à haute performance inspiré du modèle AMO (Appelbaum et al., 2000). Selon eux, les pratiques de gestion à haute performance développent les connaissances, les compétences et les aptitudes des employés ou KSA (*Knowledge-Skill-Abilities*) en les responsabilisant pour qu'ils agissent et en les incitant à le faire. Les KSA sont davantage perfectionnées grâce à des pratiques telles que la formation, la conception des tâches et la rémunération liée au développement des compétences. Les employés ont souvent un rendement inférieur à leur potentiel parce qu'ils utilisent leur temps et leur talent de manière discrétionnaire. Ainsi, les employés doivent être motivés pour tirer parti de leurs KSA. Les pratiques de gestion à haute performance telles que la rémunération au rendement, l'évaluation du rendement et les politiques de promotion interne sont censées offrir des incitations à la motivation. Des pratiques de gestion à haute performance comme une rémunération globale élevée peuvent également stimuler la motivation. Enfin, même les employés bien informés, qualifiés et motivés ne déploieront pas leur temps et leur talent discrétionnaires à moins que la

structure organisationnelle et la conception des tâches leur offrent la latitude nécessaire pour agir. Les pratiques de gestion à haute performance comme la participation, les équipes autogérées, le partage de l'information et sécurité d'emploi peuvent accroître cette latitude.

En outre, Combs et.al (2006) constatent que les pratiques de gestion à haute performance telles que les équipes autogérées et les conceptions de travail flexibles relient des personnes qui n'interagissent généralement pas, ce qui facilite le partage d'informations et l'échange de ressources. De plus, les pratiques de gestion à haute performance telles que la formation, la rémunération et la sélectivité en matière d'effectifs augmentent de manière généralisée les normes de réciprocité en aidant à sélectionner et à retenir les personnes les plus susceptibles de développer de telles normes. Les normes de réciprocité renforcent la flexibilité organisationnelle en renforçant la coopération dans la résolution de problèmes complexes. Aussi, les pratiques de gestion à haute performance telles que la sélectivité, la formation et le partage d'informations aident à établir des modèles mentaux partagés entre les employés. C'est un ensemble de connaissances, attitudes et croyances similaires qui se chevauchent en ce qui concerne les tâches, les collègues et l'organisation et qui facilitent la coopération et la prise de décision. Ces changements positifs dans la structure sociale interne augmentent la flexibilité et l'efficacité de l'organisation (Combs et.al, 2006).

Par ailleurs, une méta-analyse se présentant sous la forme d'une taxonomie des pratiques de gestion à haute performance réalisée par Posthuma et.al (2013) fait une synthèse assez complète des pratiques de gestion à haute performance. Pour se faire, les auteurs ont examiné 193 articles évalués par des pairs publiés entre 1992 et 2011. Ils ont classé 61 pratiques spécifiques en neuf catégories de pratiques de gestion à haute performance. La première catégorie est la rémunération et avantage qui inclut les pratiques qui traitent des récompenses et paiements directs et indirects que les employés reçoivent de leur organisation. La deuxième catégorie est la conception des tâches qui comprend des pratiques qui traitent des éléments spécifiques au travail, des relations entre le travail et la structure organisationnelle. Cette catégorie est liée à la motivation et à la satisfaction des employés et influe sur la mesure dans laquelle ils sont autorisés à utiliser leurs compétences au travail. La troisième est la formation et le perfectionnement qui inclut des pratiques qui enseignent aux employés les compétences dont ils ont besoin pour leurs emplois actuels et futurs. Cette catégorie est directement liée à la capacité fonctionnelle de l'organisation. La quatrième est le recrutement et la sélection qui comprend les pratiques qui consistent à rechercher et recruter des candidats, puis à choisir qui

embaucher. Cette catégorie peut avoir des effets positifs tels qu'une rentabilité plus élevée et une productivité du travail plus un engagement accru des employés.

La cinquième catégorie est la relation avec les employés qui comprend les pratiques qui traitent de la gouvernance des relations entre les employés et l'employeur. Cette catégorie influence la culture et le climat de l'organisation, qui à leur tour sont liés à la performance de l'organisation. La sixième catégorie est la communication qui inclut les pratiques qui traitent des canaux et des méthodes d'échange d'informations. Les pratiques de partage d'informations peuvent réduire l'incertitude, clarifier les objectifs et aider à faire le lien entre le travail et la stratégie organisationnelle. La septième catégorie est la gestion et évaluation de la performance qui comprend les pratiques qui consistent à mesurer et à améliorer les performances des individus et des équipes. Cette catégorie permet d'aligner les performances des individus et des équipes sur les stratégies organisationnelles. La huitième catégorie est la promotion qui inclut les pratiques qui traitent des opportunités et des méthodes permettant aux employés d'accéder à des postes de niveau supérieur au sein d'une organisation. Cette catégorie garantit non seulement la présence de candidats aux postes vacants, mais constitue également un type de récompense extrinsèque qui peut motiver les employés en leur offrant des possibilités d'avancement au sein de l'entreprise. La dernière catégorie est la gestion du roulement, de la rétention et des départs qui inclut les pratiques qui consistent à identifier et à prendre des mesures pour traiter les raisons du roulement volontaire. Cette catégorie est importante, car la réduction des départs et du taux de roulement des employés peut améliorer les performances organisationnelles. En conclusion, les auteurs soutiennent que seules les pratiques fondées sur une logique rationnelle et une utilité empiriquement validée devraient être incluses dans la définition des pratiques de gestion à haute performance de base. Ces pratiques fondamentales peuvent servir de fondement à l'accumulation de connaissances générales sur les pratiques de gestion à haute performance (Posthuma et.al, 2013).

Récemment, certains chercheurs ont fait valoir que, même si les employés sont exposés aux systèmes de ressources humaines plutôt qu'à des pratiques individuelles, leurs effets ne sont pas nécessairement les mêmes (Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012). D'où la naissance de deux perspectives sur la mise en place des pratiques de gestion à haute performance dans les organisations. Il s'agit d'une opposition frontale entre les adeptes de l'approche de la contingence qui sont partisans d'un meilleur ajustement des pratiques de gestion des ressources humaines (*best fit*) et les tenants de l'approche universaliste qui prônent l'idée qu'il existe des

pratiques de gestion des ressources humaines qu'on peut qualifier de meilleures pratiques et qui sont applicables à toutes les entreprises indépendamment du contexte stratégique (*best practices*) (Delery et Doty, 1996). Ces deux visions des pratiques de gestion des ressources humaines sont à la base même de la distinction entre les pratiques de gestion à haute performance et les systèmes de travail à haute performance.

### 1.1.3 La vision intégrationniste

La perspective intégrationniste est une approche qui stipule que les pratiques de gestion des ressources humaines ont plus de chances de produire des effets positifs pour l'entreprise lorsqu'elles forment un système cohérent (Zacharatos, Barling et Iverson, 2005). Cette approche est similaire à l'approche contingente des pratiques de ressources humaines élaborée par Delery et Doty (1996). Les pratiques de gestion à haute performance sont ainsi considérées plus efficaces quand elles forment un système interdépendant avec une forte consistance interne. Les systèmes de travail à haute performance désignent une approche qui tente de susciter l'engagement des employés et leur implication dans l'organisation dans l'optique d'atteindre une meilleure performance organisationnelle. Les systèmes de travail à haute performance visent à augmenter la productivité et l'efficacité et s'appuient sur des conditions qui aident les employés à s'identifier aux objectifs de l'entreprise et à travailler dur pour les atteindre (Whitener, 2001). Dans ce but, l'adoption de systèmes de travail à haute performance implique la mise en place d'un ensemble de pratiques capables d'avoir un effet sur la performance organisationnelle. Cela est confirmé dans une méta-analyse réalisée par Combs et al (2006) regroupant 92 études sur les pratiques de travail de haute performance. Posthuma et al (2013) abondent dans le même sens en estimant que les systèmes de travail de haute performance avaient un plus fort impact sur la performance organisationnelle que les pratiques de gestion des ressources humaines individuelles. Les systèmes de travail à haute performance peuvent être ainsi considérés comme des ensembles coordonnés de pratiques de travail qui créent des effets synergiques dans lesquels certaines pratiques se renforcent mutuellement pour accroître l'efficacité et l'efficacité organisationnelles (Becker et Gerhart, 1996 ; Dyer et Reeves, 1995 ; MacDuffie, 1995). Toutefois, Posthuma et al (2013) tempèrent en ajoutant qu'il doit y avoir une certaine correspondance entre les pratiques implémentées pour qu'elles puissent contribuer effectivement à la performance organisationnelle.

#### 1.1.4 La vision isolationniste

Suivant la vision isolationniste, il existe des pratiques de gestion des ressources humaines qualifiées de « meilleures pratiques » qui sont capables d'avoir des effets significatifs sur la performance organisationnelle en dehors de tout contexte stratégique (Delery et Doty, 1996). Cette perspective est pertinente pour déterminer si des pratiques spécifiques sur le lieu de travail présentent des avantages tangibles pour une organisation. Les pratiques de gestion des ressources humaines individuelles peuvent expliquer une variance supplémentaire dans les résultats par leurs caractéristiques uniques et accentuer les divergences possibles dans lesquelles un ajustement interne est présumé sans une évaluation approfondie des opérations sous-jacentes des systèmes de gestion des ressources humaines. Par exemple, toutes les combinaisons de pratiques de gestion des ressources humaines individuelles ne sont pas nécessairement bénéfiques pour une organisation (Ogbonnaya et.al, 2017). De plus, l'idée de compatibilité interne postulée par l'approche intégrationniste est remise en cause par le fait que la gestion des ressources humaines a plusieurs objectifs et que des pratiques spécifiques en milieu de travail peuvent influencer plus d'un objectif de manière différente. Cela peut donner lieu à une série de tensions stratégiques et amener les composants du système de pratiques de gestion à haute performance à se tirailler vers des directions contradictoires (Ogbonnaya et.al, 2017). De plus, les critiques des tenants de la perspective intégrationniste contre la perspective isolationniste se fondent essentiellement sur des hypothèses théoriques avec peu de soutien direct de preuves empiriques. Comme le relatent Ogbonnaya et.al (2017), dans la méta-analyse de Combs et.al (2006), seules deux études (Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997 et Guerrero et Barraud-Didier, 2004) avaient examiné si les pratiques de travail de haute performance combinées avaient un pouvoir explicatif plus fort sur les résultats par rapport aux pratiques individuelles.

#### 1.1.5 Synthèse des études sur les pratiques de gestion à haute performance

Les recherches effectuées sur les pratiques de gestion à haute performance sont assez récentes dans la littérature en gestion stratégique des ressources humaines. Il s'agit donc d'un champ de recherche en plein développement. D'ailleurs, il n'existe pas de consensus entre les auteurs sur la nature de ces pratiques et la définition à adopter pour les identifier (Ogbonnaya et.al, 2017). Par conséquent, les auteurs ont tendance à faire usage de diverses appellations telles que pratiques de gestion à haute performance, pratiques de travail à forte implication ou pratique de

travail à fort engagement (Boxall et Macky, 2009). Cela a d'ailleurs été identifié comme source de confusion et peut constituer un frein à l'avancement de la recherche sur les pratiques de gestion à haute performance (Posthuma et.al, 2013).

En outre, la grande majorité des recherches se sont surtout concentrées sur l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et les déterminants liés à la performance organisationnelle (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995 ; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994, 1998). Cela s'explique par le fait qu'à la base, les pratiques de gestion à haute performance rentrent dans le cadre de la stratégie des organisations pour faire des ressources humaines un avantage concurrentiel leur permettant de mieux se positionner par rapport à leurs concurrents (Crook et.al, 2008 ; Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1994). De ce fait, les études effectuées dans ce domaine ont signalé diverses pratiques de gestion à haute performance qui avaient tendance à varier en fonction du secteur d'activité, de l'organisation et de la culture nationale (Posthuma et.al, 2013). La grande variété des pratiques de gestion des ressources humaines explique en quelque sorte pourquoi leur effet sur les autres variables étudiées dans le cadre des différentes études qui les ont abordées est susceptible de changer. Ces études reflètent la plupart du temps deux grandes approches sur les pratiques de gestion à haute performance. Certaines recherches soutiennent qu'il existe des pratiques de gestion des ressources humaines dont les effets sont universels, peu importe le contexte organisationnel alors que d'autres affirment que les pratiques de gestion à haute performance sont plus efficaces quand elles forment un système de pratiques cohérent (Delery et Doty, 1996). Toutefois, les plus récentes recherches semblent confirmer qu'il est plus approprié de regrouper les pratiques de gestion individuelles en un système cohérent. Il est important dans ce cas de veiller à ce que les pratiques soient combinables entre elles afin que le système soit efficace (Combs et.al, 2006 ; Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012 ; Posthuma et.al, 2013).

Globalement, les études portant sur les pratiques de gestion à haute performance mettent beaucoup l'accent sur les effets de ces pratiques sur les organisations. La littérature insiste peu sur l'effet que peuvent avoir ces pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus. De ce fait, des variables liées aux réalités vécues par les individus dans les organisations, telles que la santé mentale, ont été très peu utilisées. Dans la prochaine section sera présenté le concept d'épuisement émotionnel qui est l'une des variables les plus utilisées dans la recherche sur la santé au travail.

## 1.2 L'épuisement émotionnel

Dans cette section sera présenté le concept d'épuisement émotionnel. Par la suite, nous aborderons les principaux déterminants de l'épuisement émotionnel en lien avec le milieu du travail, soient les demandes et les ressources du travail.

### 1.2.1 Définition

Les problèmes de santé mentale sur le marché du travail constituent un enjeu majeur actuellement pour les organisations. En effet, la détresse psychologique, la dépression et l'épuisement professionnel touchent une proportion importante de travailleurs (Marchand, 2007). Les trois concepts précités sont justement ceux qui reviennent le plus dans la littérature sur la santé mentale (Marchand, Demers et Durand, 2005). Dans le cadre de ce travail, nous mettons l'emphase sur l'épuisement émotionnel qui est la dimension principale de l'épuisement professionnel et aussi une dimension clé de la santé mentale (Bourbonnais, Comeau et Vézina, 1999 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Selon le modèle établi par Maslach, Schaufeli et Leiter (2001), l'épuisement professionnel ou *burnout* est divisé en trois parties. Suivant la première composante, l'épuisement émotionnel est un état chronique d'épuisement psychologique et physique. Ainsi, l'épuisement émotionnel est lié aux réactions de stress traditionnels qui sont étudiés dans la recherche sur le stress au travail, tels que la fatigue, la dépression liée au travail, les plaintes psychosomatiques et l'anxiété. La deuxième composante du modèle est la dépersonnalisation qui est un type de distanciation interpersonnelle et de manque de relation du sujet avec ses collègues et ses clients. La troisième composante est l'inefficacité professionnelle qui est liée à une diminution des perceptions de compétence de productivité au travail (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

L'épuisement émotionnel demeure un cadre important dans l'étude des problèmes de santé mentale au travail. En effet, l'épuisement émotionnel est l'une des dimensions de l'épuisement professionnel les plus étudiées en rapport avec le travail. Il sert d'indicateur unique de la qualité de la vie professionnelle avec le potentiel d'estimer les effets cumulatifs du stress au travail. Bien que l'épuisement émotionnel soit lié à d'autres tensions, telles que la fatigue physique, l'anxiété, l'insomnie, la consommation d'alcool et de drogues, le comportement de retrait et les mauvaises relations avec le conjoint et les enfants, c'est l'un des rares concepts de contrainte

qui capture à la fois les aspects chroniques et intensément affectifs de l'expérience professionnelle (Gaines et Jermier, 1983).

L'épuisement émotionnel est souvent considéré comme un construit fortement individuel (Oppenauer et Van de Voorde, 2018). Toutefois, il peut être aussi un phénomène dépassant l'aspect individuel. Il peut être une expérience partagée par les membres d'un groupe ou d'une organisation. Selon Halbesleben et.al (2014), deux perspectives sont issues de cette idée. La première est une approche par événement partagé qui suppose qu'un événement extérieur peut être à la base d'une réponse similaire de la part de plusieurs individus. Ainsi, des demandes ou des ressources similaires dans un environnement de travail pourraient entraîner des niveaux similaires d'épuisement professionnel chez ceux qui travaillent dans cet environnement. En outre, la perception des symptômes d'épuisement professionnel d'un individu peut avoir une incidence sur les évaluations personnelles des autres employés en matière d'épuisement professionnel. Cela se produit parce que l'épuisement des autres met en évidence les composantes négatives de l'environnement. La deuxième approche de l'épuisement collectif repose sur les processus de contagion, ou l'idée que des états émotionnels peuvent être transmis par un employé à un autre. C'est une approche plus directe, où les émotions d'une personne peuvent avoir des incidences sur une autre (Halbesleben et.al, 2014).

Certains facteurs du travail et hors travail ainsi que des caractéristiques individuelles peuvent prédire le burnout en général et l'épuisement émotionnel en particulier. Ces déterminants feront l'objet de la prochaine section.

### 1.2.2 Les déterminants de l'épuisement émotionnel

Les problèmes de santé mentale sont courants dans la population active et représentent une préoccupation croissante considérant leurs impacts potentiels sur les travailleurs (par exemple, la discrimination), les organisations (par exemple, la perte de productivité), la santé sur le lieu de travail et les systèmes de protection sociale. D'une certaine manière, les problèmes de santé mentale des travailleurs sont coûteux pour la société dans son ensemble. La prise de conscience croissante de ces problèmes s'est accompagnée de l'expansion rapide des interventions en milieu de travail visant à résoudre les problèmes de santé mentale courants en particulier comme moyen de les prévenir, les détecter et les gérer efficacement (Lamontagne et.al, 2014). Cela a donc incité les chercheurs à identifier les éléments fortement associés aux problèmes de santé

mentale (Maslach et Leiter, 2016). Les éléments identifiés ont été associés à l'épuisement professionnel qui est une dimension importante de la santé mentale. En effet, les recherches ont suggéré qu'il existe certaines catégories de variables qui sont liées aux différentes dimensions l'épuisement professionnel dont l'épuisement émotionnel. Il s'agit des caractéristiques individuelles (par exemple, le sexe, l'âge et le niveau d'éducation) et des caractéristiques organisationnelles liées au travail (par exemple, les conditions de l'organisation du travail) et des facteurs hors travail (situation familiale et soutien social hors travail) (Marchand et.al, 2014).

#### 1.2.2.1 Les caractéristiques individuelles

Les recherches (par exemple Lim et.al, 2010) sur l'effet des variables individuelles sur l'épuisement émotionnel ont abouti à des résultats assez équivoques. Ces études ont généralement pris en compte des facteurs tels que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, l'état matrimonial, la race et le niveau d'expérience professionnelle. Ainsi, des corrélations négatives entre l'âge ou le nombre d'années d'expérience professionnelle et l'épuisement émotionnel ont été trouvées, alors que d'autres études ont indiqué que les facteurs tels que l'âge, le sexe, la race et le niveau d'éducation n'ont aucun effet significatif sur l'épuisement émotionnel (Lim et.al, 2010). Par ailleurs, certaines études influencées par la théorie de la personnalité des cinq facteurs (*Big five*) (Goldberg, 1981) soutiennent que certains traits de personnalité (le névrotisme, l'agréabilité, l'extraversion, la conscience et l'ouverture d'esprit ou l'expérience) prédisposeraient l'individu à une plus grande vulnérabilité aux stress et favoriseraient donc le développement des syndromes de l'épuisement émotionnel (Parent-Lamarche et Marchand, 2015).

#### 1.2.2.2 Les facteurs hors travail

La littérature suggère que certains facteurs hors travail tels que la situation familiale et le soutien social hors travail peuvent déterminer l'épuisement émotionnel (Marchand et.al, 2014).

La situation familiale peut être divisée en trois composantes : l'état matrimonial, le statut parental et le revenu de familial. En ce qui concerne l'état matrimonial, le fait d'être en couple a été associé à un plus faible niveau d'épuisement émotionnel (Ahola et.al, 2006). Toutefois d'autres études n'ont pas trouvé de lien significatif entre le statut matrimonial et l'épuisement

émotionnel (Marchand et.al, 2014; Soares, Grossi et Sundin, 2017). En ce qui concerne le statut parental qui fait référence à la présence ou l'absence d'enfants dans la famille, bien qu'il s'agisse d'une association peu explorée, certaines études indiquent que la présence d'enfant dans un couple peut réduire les symptômes de l'épuisement émotionnel (Marchand et.al, 2014). Aussi, le revenu de la famille peut avoir des effets sur l'épuisement émotionnel. C'est ce qu'a confirmé une étude de Xie, Wang et Chen, (2011).

Le deuxième facteur hors travail qui peut être associé à l'épuisement émotionnel est le soutien social hors travail. Il existe très peu de travaux empiriques sur le lien entre le soutien social hors travail et l'épuisement émotionnel. Bien que le fait d'être soutenu émotionnellement peut être bénéfique pour la santé mentale des individus (Marchand, Durand et Demers, 2006) des études récentes indiquent que le soutien social hors travail, c'est-à-dire, la présence d'amis, d'un conjoint et la famille, n'est pas associé à l'épuisement émotionnel (Marchand et.al, 2014).

### 1.2.2.3 Les conditions de l'organisation du travail

La grande majorité des études suggèrent que les conditions de l'organisation du travail sont les plus importants déterminants de la santé mentale au travail (Marchand, 2007). De nombreuses recherches soulignent en ce sens l'effet des conditions de l'environnement du travail sur l'épuisement émotionnel (Ahola et.al, 2006). Marchand, Durand et Demers (2006) soulignent que ces conditions de l'organisation du travail peuvent se regrouper selon quatre grandes dimensions que sont la conception des tâches, les demandes du travail, les relations sociales et les gratifications. Suivant Demerouti et Bakker (2011), ces dimensions pourraient être classées en deux grandes catégories : les demandes et les ressources du travail. En effet, les résultats les plus convaincants sur l'effet des conditions de l'organisation du travail sur les différentes dimensions de l'épuisement professionnel, dont l'épuisement émotionnel, ont été obtenus avec les demandes et les ressources du travail (Schaufeli et.al, 2008).

Les demandes peuvent être vues comme la mesure dans laquelle l'environnement contient des stimuli qui nécessitent impérativement une attention et une réponse (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003). En ce sens, les demandes de travail se rapportent aux aspects physiques, sociaux ou organisationnels du travail qui requièrent un effort physique ou mental soutenu et sont donc associés à certains coûts psychologiques. La charge de travail quantitative ou

qualitative est une demande environnementale liée au travail qui se manifeste par une aggravation des symptômes d'épuisement professionnel et un désengagement (Demerouti et al., 2001). Les demandes de travail peuvent ainsi devenir des facteurs de stress au travail lorsque le fait de répondre à ces exigences nécessite des efforts importants et est donc associé à des coûts élevés qui entraînent des réactions négatives telles que la dépression, l'anxiété ou l'épuisement professionnel (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003). Une méta-analyse réalisée par Crawford, Lepine et Ritch (2010) suggère que les demandes et l'épuisement professionnel sont positivement associés. Cette association était plus forte avec l'épuisement émotionnel. Le modèle des demandes-ressources du travail (Demerouti et al., 2001) ainsi que le principe de la primauté des ressources de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2002) permettent de comprendre comment les demandes peuvent conduire à l'épuisement émotionnel. Ils soutiennent que lorsque les ressources des employés sont menacées ou perdues et qu'elles sont incapables de faire face aux demandes du travail, l'épuisement émotionnel est la manifestation comportementale qui en découle (Stordeur, D'Hoore et Vandenberghe, 2001). Les demandes psychologiques et les heures hebdomadaires constituent les catégories de ressources abordées dans cette étude et seront approfondies au chapitre deux.

Suivant le modèle des demandes-ressources du travail (Demerouti et al., 2001), les ressources de travail font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui permettent de réduire les exigences professionnelles et les coûts psychologiques associés. Ces ressources sont fonctionnelles pour atteindre les objectifs de travail. Elles peuvent stimuler la croissance personnelle, l'apprentissage et le développement. Par conséquent, les ressources sont non seulement nécessaires pour faire face aux exigences du travail, mais elles sont également importantes en soi (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003). Les ressources stimulent la croissance et le développement personnels, réduisent les exigences de l'emploi et les coûts physiologiques et psychologiques associés. Elles incluent des aspects tels que le contrôle du travail, les opportunités de développement, la participation à la prise de décision et le soutien social (Crawford, Lepine et Ritch, 2010). Les ressources peuvent se situer au niveau organisationnel (salaire, opportunités de carrières, sécurité d'emploi, etc.), au niveau interpersonnel et dans les relations sociales (soutien des collègues, soutien des superviseurs, climat d'équipe de travail, etc.), au niveau de l'organisation du travail (clarté de rôle, participation dans la prise de décisions, etc.) et au niveau de la tâche (rétroaction sur les performances, variété des compétences, autonomie, tâches significatives, etc.) (Demerouti et Bakker, 2011). Les ressources du travail ont fait l'objet de nombreuses études notamment dans

le cadre du modèle des demandes-ressources du travail, du modèle des demandes-contrôle du travail et de la théorie de la conservation des ressources (Demerouti et al, 2001 ; Hobfoll, 1989 ; Karasek, 1979). Un certain nombre d'études ont aussi établi que les ressources agissent sur la santé mentale au travail en réduisant le niveau d'épuisement émotionnel chez les employés (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003 ; Crawford, Lépine et Ritch, 2010).

Suivant Shirom (1989), la perte de ressource est une facette importante de l'épuisement émotionnel. Conformément à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), les individus sont motivés à protéger leurs ressources. La valeur des ressources varie selon les individus et est liée à leurs situations et expériences personnelles (Halbesleben et al, 2014). Les demandes du travail sont perçues comme des pertes, car répondre à de telles demandes nécessite un investissement de ressources précieuses (Lee et Ashforth, 1996). Ainsi, l'épuisement émotionnel est plus susceptible de se produire dans un contexte de carence ou de menace perçue de perte de ressources pour répondre aux exigences du travail. Les ressources étant définies comme des objets, des caractéristiques personnelles et tout ce qui est valorisé par l'individu, on peut citer par exemple, le soutien social, les possibilités d'amélioration de l'emploi, le degré de participation à la prise de décision, la santé psychologique, etc. (Wright et Hobfoll, 2004). La latitude décisionnelle et le soutien social des superviseurs sont les ressources incluses dans le modèle de recherche au centre de ce mémoire et seront présentés au chapitre deux.

Après avoir présenté les deux concepts clés de ce mémoire, à savoir les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel, nous allons orienter notre revue de la littérature vers les associations existantes entre eux en nous appuyant sur les différentes études et les débats existant dans la littérature sur cette association.

### **1.3 Les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel**

La santé physique et mentale des membres d'une organisation est essentielle à son succès, car la productivité organisationnelle est maximisée lorsque les membres interagissent de manière saine. Lorsqu'un travailleur voit sa santé se dégrader à cause des situations de stress excessifs, l'impact est ressenti non seulement par l'employé et sa famille, mais également par l'entreprise qui l'emploie, et les effets néfastes peuvent s'étendre à toute la société. Si les employés d'une

organisation ne parviennent pas à rester en bonne santé en raison d'un stress professionnel chronique, ils finiront par s'épuiser physiquement et mentalement, ce qui entravera inévitablement leur satisfaction au travail et affectera négativement les performances organisationnelles (Kang et Kang, 2016). Cela traduit donc toute l'importance des recherches se portant sur l'effet des structures de l'organisation, les pratiques de gestion des ressources humaines en particulier, sur l'épuisement émotionnel.

Bien que les pratiques de gestion à haute performance aient été souvent associées à l'épuisement professionnel, l'épuisement émotionnel a été choisi comme principal facteur de la santé au travail dans cette étude pour des raisons empiriques et conceptuelles. D'abord, l'épuisement émotionnel est considéré comme une variable centrale pour comprendre l'épuisement professionnel (Maslach, 1982). Certains travaux suggèrent qu'empiriquement l'épuisement émotionnel témoigne d'une relation plus forte avec l'épuisement professionnel que les autres composantes du phénomène telles que la dépersonnalisation et l'inefficacité professionnelle (Lee et Ashforth, 1996). Sur le plan conceptuel, Shirom (1989) a affirmé que l'épuisement émotionnel saisissait le mieux la signification fondamentale de l'épuisement professionnel. Qui plus est, mettre l'accent sur l'épuisement émotionnel a permis aux spécialistes de distinguer plus clairement l'épuisement professionnel des concepts connexes, tels que l'efficacité personnelle et l'estime de soi (Shirom, 1989). En outre, par rapport aux autres dimensions de l'épuisement professionnel, l'épuisement émotionnel reflète un type de tension engendré par les facteurs de stress du lieu de travail et sert d'indicateur unique de la qualité de la vie au travail avec le potentiel d'estimer l'effet cumulatif du stress au travail (Gaines et Jermier, 1983). En effet, notre étude évalue les effets de potentiels facteurs de stress tels que les conditions de l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines sur la santé au travail. D'où l'utilisation de l'épuisement émotionnel comme indicateur de la qualité de vie au travail. À l'heure actuelle, il n'y a pas de consensus sur la nature de l'effet des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel (Sparham et Sung, 2007). Deux perspectives s'affrontent sur cette question : la perspective unitariste (positive) et la perspective pluraliste (critique) (Boselie, Brewster et Paauwe, 2009; Sparham et Sung 2007).

### 1.3.1 L'approche unitariste

Suivant l'approche unitariste ou positive, la mise en place des pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations ne peut qu'être bénéfique pour les employés. Cela permet aux employés de développer leur capital humain et d'avoir un sentiment de satisfaction au travail en bénéficiant de certains avantages qui sont supposés être bons pour eux tels que la rémunération flexible, la formation, le travail d'équipe et l'autonomie (Appelbaum et.al, 2000). Cette vision suppose que les intérêts des individus et ceux de l'organisation sont convergents. Les employés étaient généralement satisfaits de leur travail dans les entreprises où les pratiques de gestion à haute performance sont mises en place. D'une certaine manière, l'usage de pratiques de gestion à haute performance apporte à des résultats positifs en termes de ressources humaines et d'organisation. Les pratiques de gestion à haute performance sont censées réduire les problèmes de santé mentale des employés en plus d'influencer de manière positive la performance organisationnelle (Garg et Lal, 2015; Peccei, 2004 ; Van De Voorde, Paauwe et Van Veldhoven, 2012).

S'alignant sur cette perspective, certaines études ont établi des associations directes et indirectes négatives entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel (Castanheira et Chambel, 2010; Conway et.al, 2015; Jyoti, Rani et Gandotra, 2015; Haines, Patient et Marchand, 2018; Kilroy et.al, 2016; Shantz et.al, 2016; Sun et Pan ,2008).

L'étude de Sun et Pan (2008) par exemple, a incorporé des mécanismes de médiation dans l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Cette étude suggère que les pratiques à haute performance sont associées négativement et significativement à l'épuisement émotionnel par le biais de l'autonomie. Toutefois, les pratiques de gestion à haute performance utilisées dans cette étude étaient mesurées à l'échelle individuelle et l'échantillon était de petite taille. L'étude de Castanheira et Chambel (2010) abonde dans le même sens en indiquant que les pratiques de gestion à haute performance réduisent l'épuisement émotionnel via des mécanismes de médiation telle que l'autonomie et les demandes du travail. Un effet direct négatif a été trouvé aussi entre les pratiques de gestion et l'épuisement émotionnel. Toutefois, cette étude s'est basée seulement sur deux catégories de pratiques de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, l'étude réalisée par Kilroy et al (2016) corrobore l'approche pluraliste en suggérant que les pratiques de gestion à forte implication étaient associées négativement à l'épuisement émotionnel de manière directe et indirecte par le biais des demandes du travail telles que le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle, la surcharge de travail. Cette étude n'a trouvé cependant qu'un effet de médiation partielle entre les pratiques de gestion à forte implication et l'épuisement émotionnel et a souligné la nécessité d'inclure des demandes et ressources multiples dans cette médiation dans les études futures. En outre, une étude de Haines, Patient et Marchand (2018) a établi une association directe et indirecte négative entre les pratiques de gestion de ressources humaines reflétant des valeurs de justice et l'épuisement émotionnel en utilisant le soutien social des superviseurs et la latitude décisionnelle comme mécanismes de médiation. Toutefois cette étude ne s'est basée que sur des pratiques de gestion à haute performance axées sur la justice et mesurées au moyen d'échelles basées sur des jugements d'experts.

### 1.3.2 L'approche pluraliste

Aux antipodes de l'approche unitariste, certains chercheurs ont adopté une perspective pluraliste (critique) concernant l'adoption des pratiques de gestion à haute performance. Les pluralistes reconnaissent la division fondamentale des intérêts entre employeurs et employés. Ils ne tiennent pas pour acquis que les objectifs organisationnels sont toujours en phase avec le bien-être des employés et insistent sur l'effet négatif potentiel des pratiques de gestion à haute performance sur eux (Godard et Delaney, 2000). Le principe en arrière-plan de cette perspective est très similaire à la théorie du processus de travail issue des travaux de Marx. Cette théorie met l'accent sur l'effet des méthodes de travail modernes sur les employés dans le mode de production capitaliste (Marx, 1859). Son fondement est la reconnaissance que la gestion du travail dans le système capitaliste minimise l'écart potentiel entre la force de travail et la réalité. Cette approche postule que le capitalisme a une tendance systémique à intensifier le travail. En effet, les gestionnaires sont constamment à la recherche de moyens de tirer le maximum des employés afin de maximiser le rendement de la main-d'œuvre. Cette approche considère que l'objectif fondamental des nouvelles techniques de gestion est d'améliorer les performances sur les lieux de travail, mais que cela ne va pas nécessairement de pair avec des résultats positifs pour les travailleurs. L'approche du processus de travail conceptualise les pratiques de gestion à haute performance comme des mécanismes menant directement ou indirectement à l'intensification du travail. Ainsi, les travailleurs soumis aux pratiques de gestion à haute

performance subiraient des niveaux de stress plus élevés que d'autres travailleurs (Ramsay, Scholarios et Harvey, 2000).

En d'autres termes, les auteurs de cette perspective avancent qu'au-delà des aspects positifs, il existe ce que Jensen, Patel et Messersmith (2013) appellent un côté sombre dans la mise en place des pratiques de gestion à haute performance. Ainsi, comme l'ont signalé Ramsay, Scholarios et Harley (2000), les pratiques de gestion à haute performance ne devraient pas être perçues comme tout aussi bénéfiques pour les employés que pour les employeurs. Ils ont constaté que les pratiques de gestion à haute performance pourraient conduire par exemple, à des tensions élevées au travail chez les employés. Godard (2001) et Crawford, Lepine et Ritch (2010) ont également suggéré que les pratiques de gestion à haute performance peuvent créer un environnement de travail stressant via la surcharge de travail. Ces auteurs soutiennent que l'utilisation accrue des pratiques de gestion à haute performance peut occasionner l'exploitation des employés à travers l'intensification des exigences de travail. Cela conduirait selon eux, à l'insatisfaction, le stress et l'épuisement émotionnel. Suivant leur conclusion, la recherche d'une performance élevée et l'intensification du travail seraient les deux faces d'une même médaille. En procurant un avantage concurrentiel à l'organisation, les pratiques de gestion à haute performance entraînent donc des coûts en termes d'intensification du travail qui peuvent être préjudiciables pour les employés. Schaufeli (2006) soutient en ce sens que le système de travail moderne marqué par l'utilisation accrue des pratiques de gestion à haute performance peut provoquer l'épuisement émotionnel à cause d'une réciprocité non satisfaite à différents niveaux du contexte de travail des employés. Pour leur part, Godard et Delaney (2000) notent que les nouvelles formes d'organisation du travail et les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines ont un effet négatif sur les travailleurs, principalement parce qu'ils intensifient le processus de travail et augmentent le stress et l'épuisement émotionnel. Les nouvelles pratiques de travail pourraient être assimilées à des stratagèmes de manipulation visant à intensifier le processus de travail. D'ailleurs, Legge (1995) souligne en ce sens que l'exploitation des employés constitue un aspect inhérent aux pratiques de gestion des ressources humaines.

À l'instar de l'approche unitariste, la perspective pluraliste a été validée par certaines études suggérant l'existence d'associations directes et indirectes positives entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel (Conway et.al, 2015; Fan et.al, 2014; Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009; Oppenauer et Van de Voorde, 2018; Shantz

et.al, 2016). Validant l'approche pluraliste, ces études supposent que la présence des pratiques de gestion à haute performance dans les entreprises contribue à augmenter les symptômes d'épuisement émotionnel chez les individus.

L'étude de Shantz et.al (2016) se basant sur la perception des employés des pratiques de gestion des ressources humaines suggère que lorsque les employés pensent que les pratiques de gestion des ressources humaines de leur entreprise ont pour objectif de rationaliser les coûts de l'organisation, ils se sentent surchargés de travail, ce qui se traduit par des niveaux plus élevés d'épuisement émotionnel. L'étude de Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven (2009) est une étude multiniveaux testant l'effet de médiation de la justice procédurale et des demandes du travail dans l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Cette étude a suggéré que les pratiques de gestion à haute performance peuvent intensifier les demandes du travail et conduire les individus à l'épuisement émotionnel. Cette étude a confirmé la perspective pluraliste et n'a pas pu vérifier les prémices de l'approche unitariste à cause d'une absence d'association entre la justice procédurale et les pratiques de gestion. L'étude d'Oppenauer et Van de Voorde (2018) adoptant également une approche multiniveaux, a suggéré que les pratiques de gestion à forte implication sont associées indirectement à l'épuisement émotionnel par le biais des responsabilités professionnelles et la surcharge de travail. Ces pratiques de gestion permettaient aux individus d'avoir plus de responsabilités professionnelles. Ce qui réduisait l'épuisement émotionnel. Les pratiques de gestion peuvent aussi intensifier le travail et conduire les individus à l'épuisement émotionnel. Cette étude confirme donc à la fois la perspective unitariste et pluraliste.

### 1.3.3 Synthèse des études

L'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel n'est pas bien établie suivant les études l'ayant abordée. Le tableau ci-dessous (tab.1) fait un résumé de ces études. Des similitudes et des dissemblances peuvent être observées entre ces travaux. Dans certains cas, il s'agit d'association directe. Toutefois, certaines études soutiennent que l'association directe entre les pratiques de travail à haute performance et l'épuisement émotionnel était faible, car l'association entre la gestion des ressources humaines et la santé au travail est trop distale. Elles suggèrent qu'il serait important d'inclure des mécanismes de médiation entre ces deux variables afin de mieux établir la relation existante entre elles (Vanhala et Tuomi, 2006; Zhang et.al, 2013). Dans cette optique, certaines études

font usage de modèle multiniveaux pour expliquer l'effet indirect des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel alors que d'autres utilisent des modèles plus simples dans lesquels toutes les variables sont mesurées au même niveau. Certaines études considèrent les pratiques de gestion à haute performance comme un système de pratiques cohérent alors que d'autres les considèrent comme des pratiques individuelles sans nécessairement les combiner. De même, ces études reflètent toute l'incohérence existant dans la littérature sur nomenclature des pratiques de gestion à haute performance. Ainsi, différentes appellations sont utilisées dans ces études pour identifier les pratiques de gestion des ressources humaines. Aussi, certaines études font usage de diverses variables comme mécanismes de médiation pour expliquer l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'épuisement émotionnel alors que d'autres testent plutôt le lien direct entre ces deux variables. Une annexe détaillant les études est insérée à la fin de ce mémoire.

*Tableau 1 : Synthèse des études sur l'association entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'épuisement émotionnel*

<b>Auteurs et date</b>	<b>Variable indépendante (Pratiques de gestion à haute performance)</b>	<b>Variable dépendante (Épuisement émotionnel)</b>	<b>Résultats</b>
Vanhala et Tuomi (2006)	Formalité de la GRH, Politique de recrutement, Développement du personnel, Motivation et récompense, Flexibilité de l'emploi, Travail en équipe et participation, Communication(N2)	Épuisement émotionnel(N1)	Association non significative
Sun et Pan (2008)	Salaire compétitif, Traitement équitable,	Épuisement émotionnel(N1)	Association indirecte négative

	Stabilité d'emploi, Formation(N1)		et significative via l'autonomie
Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven (2009)	Dotation sélective, développement et opportunités de carrière, récompense, évaluation de la performance, participation des employés, communication (N2)	Épuisement émotionnel(N1)	Association indirecte significative et positive via les demandes du travail
Castanheira et Chambel (2010)	Système de ressources humaines de contrôle (Contrôle de la performance) et système de ressources humaines d'implication (la formation, la participation, la rémunération au rendement) (N1)	Épuisement émotionnel(N1)	Association indirecte significative négative via l'autonomie et les demandes du travail.
Frenkel, Li et Restubog (2012)	Pratiques de ressources humaines distinctives, avantageuses et appliquées de manière cohérente par les responsables hiérarchiques et les superviseurs(N1)	Épuisement émotionnel(N1)	Association indirecte significative et positive via la justice organisationnelle.
Zhang, Zhu, Dowling et Bartram (2013)	Système de travail à haute performance (Recrutement, formation,	Épuisement émotionnel(N1)	Association non significative

	rémunération, participation des employés, sécurité d'emploi) (N2)		
Fan et.al (2014)	Système de travail à haute performance (Développement des compétences, sécurité d'emploi, description des tâches, évaluation de la performance, participation des employés, communication) (N2)	Épuisement émotionnel(N1)	Association positive directe et significative
Jyoti, Rani et Gandotra (2015)	Formation, Autonomie, rémunération, rémunération au rendement, développement des compétences, reconnaissance(N1)	Épuisement émotionnel(N1)	Association significative négative et directe
Conway, Fu, Monks, Alfes et Bailey (2015)	Gestion de la performance et participation des employés (N2a)	Épuisement émotionnel(N1)	Association positive directe significative avec la gestion de la performance et association négative directe et significative avec la participation
Kilroy, Flood, Bosak et Chênevert (2016)	Pratiques de travail à forte implication	Épuisement professionnel(N1)	Association indirecte négative

	(Autonomie, partage d'informations, récompense, formation et développement des compétences) (N2a)		et significative via les demandes du travail
Shantz, Arevshatian, Alfes et Bailey (2016)	Formation et développement des compétences, sélection, récompense, évaluation de la performance, participation des employés (N2a)	Épuisement émotionnel(N1)	Association indirecte positive et négative via l'implication au travail et la surcharge de travail.
Haines, Patient et Marchand (2018)	Système de gestion des ressources humaines axé sur la justice (Dotation sélective, étendue de la formation, participation des employés, traitement équitable, marché du travail interne, rémunération variable) (N2)	Épuisement émotionnel(N1)	Association directe négative et indirecte négative et significative via la latitude décisionnelle et le soutien du superviseur
Oppenauer et Van de Voorde (2018)	Pratiques de travail à forte implication (Dotation, formation, rémunération, évaluation de la performance, participation des employés, conception des tâches) (N2)	Épuisement émotionnel(N1)	Association indirecte significative positive et négative via la surcharge de travail et les responsabilités professionnelles

Légende : N1 : Niveau individuel ; N2 : Niveau organisationnel ; N2a : Perceptions individuelles avec agrégation au niveau organisationnel

Dans la prochaine section, nous présenterons la problématique ainsi que les questions de recherche que nous avons formulées suite à la recension des écrits qui a été faite.

## **1.4 Problématique et question de recherche**

La recension des écrits effectuée au travers des lignes précédentes nous a permis de mettre en lumière les principaux concepts qui sont au centre de ce travail. Cela dit, nous présenterons dans cette section la problématique de recherche ainsi que la question de recherche que nous tenterons de répondre dans les prochains chapitres de ce mémoire.

### **1.4.1 Problématique**

À la lumière de la revue de la littérature effectuée plus haut, il apparaît que les travaux concernant les pratiques de gestion à haute performance se sont majoritairement concentrés sur l'explication de la relation entre ces pratiques de gestion et la performance organisationnelle (Combs et.al, 2006; Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012). On sait peu de choses sur la manière dont la gestion des ressources humaines peut favoriser la santé et le mieux-être des employés. Cela est dû peut-être au fait que la recherche en gestion stratégique des ressources humaines s'est concentrée davantage sur l'organisation que sur les employés (Haines, Patient et Marchand, 2018). Il existe néanmoins une littérature émergente sur l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et la santé mentale au travail. Des recherches récentes effectuées sur l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et la santé mentale au travail avancent que ces pratiques peuvent avoir des effets sur des variables associées la santé au travail tel que l'épuisement émotionnel (Castanheira et Chambel, 2010 ; Kilroy et.al, 2016; Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009 ; Sun et Pan, 2008 ; Oppenauer et Van de Voorde, 2018; Zhang et.al, 2013).

Certaines lacunes théoriques peuvent être décelées au niveau des travaux qui ont été effectués sur l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. En effet, très peu d'études ont exploré l'effet indirect de ces pratiques de gestion sur l'épuisement émotionnel en utilisant des ressources et des demandes du travail (Kilroy et.al,

2016). En outre, aucune étude à notre connaissance n'a tenté d'explorer conjointement l'effet positif et négatif des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel dans le cadre d'un modèle de médiation incluant des ressources et des demandes du travail multiples. Conformément à la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et al., 2001), les pratiques de gestion à haute performance peuvent réduire l'épuisement émotionnel en mettant à la disposition des employés des ressources pour faire face aux demandes du travail (Kilroy et al., 2016). De même, ces pratiques de gestion des ressources humaines pourraient être des mécanismes qui intensifient les demandes du travail et conduisent les individus à l'épuisement émotionnel (Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009). En outre, très peu d'études ont évalué à la fois l'effet individuel et l'effet combiné des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel.

Tenant compte des limites constatées dans les études antérieures, cette étude se propose d'examiner le rôle de médiation des demandes (demandes psychologiques et le nombre d'heures travaillées) et des ressources du travail (latitude décisionnelle et soutien social des superviseurs) dans la relation entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Dans cette démarche, l'effet individuel et combiné des pratiques de gestion est pris en compte. Le modèle des demandes-ressources du travail (Demerouti et al., 2001) se révèle être le plus pertinent pour expliquer comment les demandes et les ressources peuvent être des médiateurs dans cette relation. Cette théorie permet d'adopter une approche multiniveaux. En effet, Bakker et Demerouti (2011) ont précisé que les ressources et les demandes peuvent être à des niveaux multiples (organisationnels, interpersonnelles, relations sociales, organisation du travail, tâche). Cela dit, ce modèle est applicable à différentes catégories de ressources et demandes du travail (Bakker et Demerouti, 2011). Par ailleurs, des preuves empiriques valident aussi les deux postulats voulant que les ressources et les demandes du travail soient associées à l'épuisement émotionnel (Crawford, Lepine et Ritch, 2010). Dans le cadre de cette étude, les demandes du travail seront analysées sur l'angle des demandes psychologiques et du nombre d'heures hebdomadaires travaillées alors que les ressources sont analysées sur l'angle de la latitude décisionnelle (autorité décisionnelle et utilisation des compétences) et du soutien social des superviseurs (Crawford, Lepine et Ritch, 2010 ; Demerouti et Bakker, 2011).

#### 1.4.2 Question de recherche

À la lumière de la problématique exposée plus haut, il apparaît que l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel n'est pas bien établie. En effet, on sait très peu comment des mécanismes de médiation tels que les demandes et les ressources du travail peuvent expliquer cette association. Cela implique que des recherches supplémentaires sont nécessaires afin de combler ce vide théorique. Tout compte fait, le présent mémoire vise à répondre à la question de recherche suivante : Les demandes et les ressources médiatisent-elles l'effet des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel ?

## **CHAPITRE 2- THÉORIE, MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES**

Dans ce deuxième chapitre sera présentée la théorie qui sous-tend ce travail. Ensuite, nous présenterons le modèle de recherche que nous avons développé pour la mise en relation des concepts de l'étude. Enfin, nous présenterons les principales hypothèses découlant du modèle conceptuel.

### **2.1 La théorie des demandes-ressources du travail**

La théorie des demandes-travail ressources est issue du modèle portant le même nom élaboré par Demerouti et al (2001). Ce modèle présume qu'il est possible de séparer les facteurs associés à la santé mentale de chaque profession en deux catégories : les demandes et les ressources (Demerouti et Bakker, 2011). Suivant ce modèle, des demandes du travail élevées peuvent constituer des facteurs de risques qui épuisent les ressources des individus et les conduisant à l'épuisement professionnel. Les demandes du travail se rapportent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui nécessitent un effort ou des compétences physiques et/ou psychologiques (cognitifs et affectifs) soutenus et sont donc associés à certains coûts physiologiques et/ou psychologiques. On pourrait citer la surcharge de travail et les horaires de travail irrégulier à titre d'exemple (Demerouti et Bakker, 2011). Bien que les exigences du travail ne soient pas nécessairement négatives, elles peuvent devenir des facteurs de stress au travail lorsque le fait de répondre à ces exigences nécessite des efforts importants dont l'employé n'a pas suffisamment récupéré (Meijman et Mulder, 1998). Les ressources du travail comprennent différents facteurs qui motivent les employés et atténuent les répercussions des demandes d'emploi plus élevées (Demerouti et Bakker, 2001). Ce sont aspects du travail qui sont fonctionnels pour atteindre les objectifs du travail. Ils stimulent la croissance et le développement personnels, réduisent les exigences de l'emploi et les coûts physiologiques et psychologiques associés, et incluent des aspects tels que le contrôle du travail, les opportunités de développement, la participation à la prise de décision, le soutien social (Crawford, Lepine et Ritch, 2010). Les ressources du travail sont censées permettre aux individus de répondre aux exigences du travail, ce qui contribue à réduire leur niveau d'épuisement professionnel (Schaufeli et Bakker, 2004). Les ressources peuvent se situer au niveau organisationnel (salaire, opportunités de carrières, sécurité d'emploi, etc.), au niveau interpersonnel et dans les relations sociales (soutien des collègues, soutien des superviseurs,

climat d'équipe de travail, etc.), au niveau de l'organisation du travail (clarté de rôle, participation dans la prise de décisions, etc.) et au niveau de la tâche (rétroaction sur les performances, variété des compétences, autonomie, tâches significatives, etc.) (Demerouti et Bakker, 2011). La première prémisse de ce modèle a reçu de nombreuses validations empiriques provenant de multiples études menées dans divers secteurs et professions (Bakker et Demerouti, 2007).

Ce modèle postule aussi que les demandes sont de nature à conduire à l'épuisement professionnel via une absorption des ressources alors que les ressources permettent de faire face aux demandes et conduisent à l'engagement via un processus motivationnel (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003 ; Bakker et al., 2010 ; Demerouti et Bakker, 2011). Un autre aspect de cette théorie est l'interaction entre les demandes du travail et les ressources du travail. Cela sous-entend que les ressources du travail peuvent amortir l'effet des exigences du travail sur les réactions de stress et l'épuisement professionnel. Ainsi, plusieurs ressources de travail différentes peuvent jouer le rôle de tampon pour plusieurs demandes de travail différentes. Le choix des tâches et des ressources jouant un rôle dans une organisation donnée dépend des caractéristiques spécifiques du poste qui prévalent (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004). Toutefois, ce postulat a reçu très peu de soutiens empiriques (Hockey, 1993).

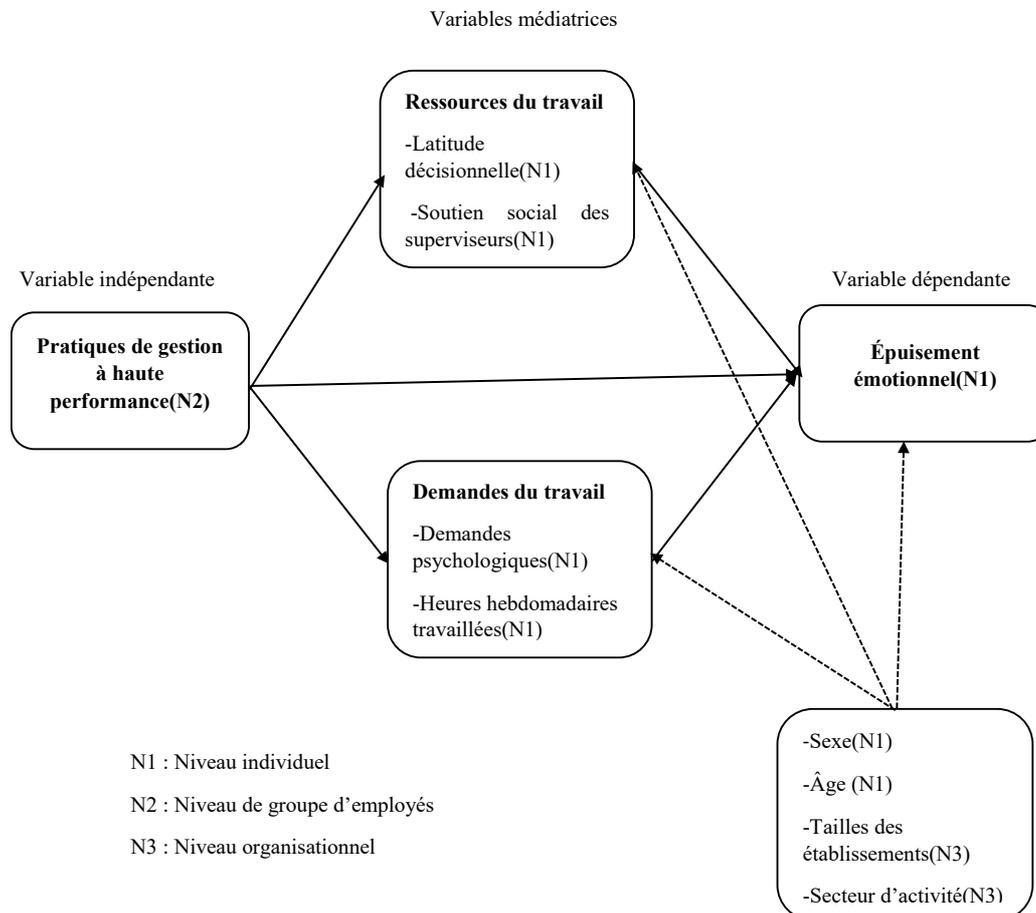
Tout compte fait, cette théorie est fondamentale dans ce mémoire. Elle permet de tenir compte de plusieurs demandes et ressources dans la démarche de compréhension du mécanisme par lequel les pratiques de gestion à haute performance influencent la santé mentale au travail.

## **2.2 Modèle de recherche**

Le modèle conceptuel permettant d'opérationnaliser les différents concepts de cette étude est présenté dans la figure ci-après (fig. 1). Ledit modèle est formé de quatre (4) types de variables, soit une variable indépendante, une variable dépendante, des variables médiatrices et des variables de contrôle. Les pratiques de gestion à haute performance constituent la variable indépendante. L'épuisement émotionnel agit à titre de variable dépendante et les demandes et les ressources du travail font office de variable médiatrice. Le modèle de recherche présenté est un modèle de médiation multiniveaux (Mathieu et Taylor, 2007) qui évalue l'effet d'une variable mesurée au niveau des groupes d'employés (Niveau 2) dans les organisations sur une

variable de niveau individuel (Niveau 1) en passant par quatre variables de niveau individuel (Niveau 1). Il s'agit de comprendre comment la gestion des ressources humaines façonne les conditions d'organisation du travail, qui à leur tour, déterminent la santé au travail. Spécifiquement, notre modèle présume que les demandes du travail (demandes psychologiques et le nombre d'heures travaillées) et les ressources du travail telles que la latitude décisionnelle et le soutien social des superviseurs jouent un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Il faut noter que les pratiques de gestion à haute performance seront considérées à la fois de manière individuelle et comme un ensemble combiné sous la forme d'un index. Cette étude s'inscrit à la suite de Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven (2009) et intègre des ressources et des demandes multiples mesurées à l'échelle individuelle dans le cadre de la compréhension de l'association indirecte entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Nous définirons dans les lignes qui suivront les principaux concepts faisant partie du modèle de recherche.

Figure 1 : Modèle analytique



### 2.2.1 Définition des concepts

Dans cette section, nous définirons les principaux concepts inclus dans le modèle de recherche que nous avons élaboré.

#### 2.2.1.1 Les pratiques de gestion à haute performance

Dans le cadre de ce travail, le concept *Pratiques de gestion à haute performance* est celui qui a été retenu pour identifier la catégorie de pratiques de gestion des ressources humaines utilisée. En effet, la littérature souligne que les auteurs ont souvent utilisé des appellations différentes pour qualifier les pratiques de gestion des ressources humaines (Boxall et Macky, 2009). Dans certaines études, ces pratiques sont qualifiées de pratiques de travail à forte implication (Kilroy et al, 2016; Tremblay et Paré, 2007). D'autres les qualifient de pratiques de travail à fort engagement (Huselid, 1995 ; Whitener, 2001). Ces différentes appellations sont utilisées de manière interchangeable dans les différentes études effectuées dans ce domaine, car il n'y a aucun consensus sur ce que sont ces pratiques (Richard et Jackson, 2014). Nous utilisons donc le concept de pratiques de gestion à haute performance, car, ledit concept a été utilisé dans plusieurs études pour désigner l'ensemble de ces pratiques (White et al, 2003).

#### 2.2.1.2 La latitude décisionnelle

Dans la littérature sur la santé au travail, le contrôle des tâches est considéré comme une ressource centrale sur le lieu de travail (Leiter et Maslach, 2004 ; Spector, 1998). Il existe plusieurs sous-structures de contrôle des tâches, telles que la latitude décisionnelle, l'autorité décisionnelle, l'utilisation des compétences et l'autonomie. Selon Spector (1998), le contrôle sur le lieu de travail va de l'autonomie à la participation au processus de prise de décision. L'autonomie est ainsi un aspect important de la construction plus large du contrôle. La *latitude décisionnelle* est la base du contrôle des tâches et comprend l'autorité décisionnelle et l'utilisation des compétences (Park et al, 2014). De manière plus spécifique, la latitude décisionnelle fait référence à la capacité de la personne à contrôler ses activités professionnelles. Si les premières recherches avaient tendance à combiner les deux composantes de la latitude décisionnelle dans une seule mesure, plus récemment, on s'est tourné vers une mesure plus différenciée de la dimension de contrôle en considérant les deux dimensions (Van der Doef et Maes, 1999). L'autorité décisionnelle permet aux employés eux-mêmes d'établir des détails tels que la manière d'organiser leurs tâches et de déterminer le

rythme auquel les exécuter. L'utilisation des compétences fait référence aux compétences et qualifications existantes des employés, ainsi qu'au potentiel de développement de nouvelles compétences (Parent-Lamarche et Marchand, 2015). Bien que le concept soit évidemment multidimensionnel, l'échelle de la latitude décisionnelle qui mesure les deux dimensions du concept est généralement notée comme donnant une valeur unique indiquant le niveau de latitude décisionnelle (Karasek, 1985). Ainsi, beaucoup d'études mettant en lien la latitude décisionnelle avec la santé mentale, notamment l'épuisement professionnel, ne font pas distinction entre les deux dimensions de la latitude décisionnelle et utilisent le concept de manière générale pour désigner le niveau de contrôle ou d'autonomie qu'une personne peut avoir dans le cadre de l'exécution de ses tâches dans son travail (Parent-Lamarche et Marchand, 2015).

#### 2.2.1.3 Le soutien social des superviseurs

Le concept de soutien social en milieu de travail découle d'une littérature plus vaste sur le soutien social (Kossek, 2011). Le soutien social peut être défini comme un échange de ressources entre au moins deux personnes considérées par le prestataire ou le destinataire comme destinées à améliorer le bien-être de celui-ci (Jenkins et Elliott, 2003). Le soutien social sur le lieu de travail est défini comme le degré de perception par les individus que leur bien-être est valorisé par des sources telles que les superviseurs, les collègues et l'organisation au sens large ainsi que la perception selon laquelle ces sources aident à soutenir ce bien-être. Le soutien social au travail peut provenir des collègues ou des superviseurs. Le soutien social des superviseurs se réfère aux points de vue généraux des employés sur la mesure dans laquelle leurs superviseurs se soucient de leur bien-être et valorisent leurs contributions à l'organisation (Newman, Thanacoody et Hui, 2011).

#### 2.2.1.4 Les demandes psychologiques

Les demandes psychologiques se réfèrent au rythme de travail, la quantité de travail et les demandes conflictuelles (Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990). Pour certains auteurs, les demandes psychologiques font référence aussi à la quantité ou charge de travail et contrainte de temps ou encore de demandes émotionnelles (De Jonge et al., 1999).

### 2.2.1.5 Le nombre d'heures travaillées

Le nombre d'heures travaillées est défini en fonction du contrat de travail et classé parmi les demandes contractuelles selon Marchand (2004). Il s'agit ici du nombre d'heures hebdomadaires travaillées.

### 2.2.1.6 L'épuisement émotionnel

L'épuisement émotionnel est susceptible de se produire lorsqu'il y a une perte réelle de ressources ou encore une menace perçue de perte de ressources, une situation dans laquelle les ressources sont insuffisantes pour répondre aux exigences du travail (Hobfoll, 1988). Dans le cadre de ce travail, l'épuisement émotionnel est défini comme le symptôme d'être débordé émotionnellement et épuisé par son travail (Wright et Cropanzano, 1998). L'épuisement émotionnel ressemble beaucoup aux réactions de stress traditionnelles étudiées dans la recherche sur le stress au travail, telles que la fatigue, la dépression liée au travail, les plaintes psychosomatiques et l'anxiété (Demerouti et al (2001).

### 2.2.1.7 Les variables de contrôle

Compte tenu de leur importance dans la prévision de l'épuisement émotionnel, des recherches antérieures ont tenu compte des effets du genre, de l'âge, de la taille de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité dans la relation entre les pratiques en matière de ressources humaines et l'épuisement émotionnel (Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009 ; Sun et Pan, 2008). Par conséquent, ces variables seront contrôlées afin d'éviter les biais et obtenir l'effet net de la variable indépendante et des variables médiatrices sur la variable dépendante. En ce qui concerne le genre, certaines études ont suggéré qu'il peut avoir des impacts sur l'épuisement émotionnel (Ahola et al, 2006 ; Bekker, Croon et Bressers, 2005 ; Lim et al, 2010 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Suivant ces études, les femmes sont plus enclines à vivre de l'épuisement émotionnel tandis que les hommes étaient plus exposés au cynisme. L'âge est aussi susceptible d'influer sur la variable dépendante. Certaines études ont trouvé un lien significatif entre l'âge et l'épuisement émotionnel. Les employés plus âgés seraient moins exposés à l'épuisement émotionnel que leurs collègues plus jeunes (Lim et al, 2010 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Toutefois, les résultats ne sont pas univoques.

### 2.3 Hypothèses de recherche

La revue de littérature présentée dans le premier chapitre nous a permis de mieux comprendre les concepts au centre de ce travail en profondeur. S'appuyant sur ce corpus théorique et le modèle de recherche présenté ci-haut, nous avons formulé quelques hypothèses que nous soumettrons plus tard aux épreuves des faits afin de répondre à notre question de recherche. Rappelons que l'objectif de cette recherche est de déterminer les effets des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel en utilisant certaines demandes et ressources du travail comme mécanismes de médiation. Nous présenterons dans les prochaines lignes les principales propositions faites pour répondre à nos questions de recherche.

*H1 : Les pratiques de gestion à haute performance sont positivement associées à la latitude décisionnelle.*

Suivant le modèle AMO (Appelbaum et.al, 2000), les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent aider à renforcer la performance des employés en développant leur compétence, en stimulant leur motivation et en leur offrant l'opportunité de faire des efforts discrétionnaire (Lepak et.al, 2006). Des pratiques de gestion à haute performance telles que les récompenses basées sur la performance et la formation peuvent permettre aux employés d'avoir plus de contrôle sur leur travail, ce qui favorise un sentiment d'empowerment psychologique. Les sentiments d'autonomisation au travail peuvent ainsi motiver les employés à assumer de plus grandes responsabilités (Oppenauer et Van de Voorde, 2018). De plus, les pratiques de gestion à haute performance visant à permettre aux employés de faire des efforts discrétionnaires sont de nature à inciter les employés à utiliser leurs compétences et leur motivation pour atteindre leurs objectifs organisationnels via le partage des connaissances, l'acquisition de nouvelles compétences et l'atteinte des objectifs fixés (Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012). Ces pratiques de gestion des ressources humaines permettant aux employés de faire des efforts discrétionnaires tels que la participation à la prise de décision, la formulation de suggestions et la diffusion d'informations sur l'entreprise favorisent la latitude décisionnelle des employés, ainsi que le partage d'informations et d'idées. Il en résulte un sentiment d'autodétermination et la possibilité de contribuer à l'organisation, d'avoir davantage de contrôle sur le travail et une plus grande utilisation des compétences pour prendre les décisions

(Oppenauer et Van de Voorde, 2018). Nous prédisons donc une association positive entre les pratiques de gestion à haute performance et la latitude décisionnelle.

*H2 : La présence des pratiques de gestion à haute performance est associée à une perception positive du soutien social des superviseurs par les employés.*

Le soutien social des superviseurs est souvent associé au soutien organisationnel, car, les employés considèrent le comportement de leur superviseur à leur égard comme une indication du soutien organisationnel, les superviseurs étant des agents de l'organisation et responsables de la direction et de l'évaluation de la performance de leurs subordonnés (Newman, Thanacoody et Hui, 2011). Cela va sans dire que les responsables hiérarchiques jouent un rôle important dans la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines. Les responsables hiérarchiques sont d'une importance vitale dans la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines, car ils influencent la perception de ces pratiques par les employés (Kuvaas et Dysvik, 2010). La présence des pratiques de gestion des ressources humaines peut ainsi favoriser la perception positive du soutien des superviseurs de la part des employés (Haines, Patient et Marchand, 2018). Lorsque l'entreprise valorise les contributions des employés et démontre son engagement à leur égard par des actions discrétionnaires telles que la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines favorables, ces actions pourraient bien être interprétées par les employés comme des signes tangibles de soutien. Des recherches ont ainsi fait valoir que les pratiques de ressources humaines telles que le développement des compétences, les opportunités de promotion, le développement de carrière, l'évaluation formelle de la performance et des récompenses équitables étaient liées à un sentiment de soutien plus fort (Tremblay et al., 2010). La présence d'un soutien social au travail adéquat et de qualité indique également que l'organisation investit largement dans les employés en termes d'apprentissage et d'acquisition de compétences (Karatepe, 2013). Ceci dit, nous nous attendons à ce que la présence de pratiques de gestion à haute performance soit associée à une perception positive des employés du soutien social des superviseurs.

*H3 : Les pratiques de gestion à haute performance sont associées positivement aux demandes psychologiques.*

Suivant le modèle AMO, les pratiques de gestion à haute performance ont pour principal objectif d'accroître la participation et la productivité des employés, de manière à améliorer les

performances organisationnelles (Appelbaum et.al, 2000). Les employeurs peuvent adopter de telles pratiques pour inciter les employés à travailler davantage, tout en leur exposant à une intensification accrue du travail (Jensen, Patel et Messersmith, 2013 ; Ramsay, Scholarios et Harvey, 2000). En effet, la raison d'être des pratiques de gestion à haute performance est la maximisation de la performance via des efforts discrétionnaires des employés. Shantz et.al (2016) font remarquer que les employés qui croient que les pratiques de gestion des ressources humaines existent pour réduire les coûts pensent que l'organisation est intéressée à réduire les dépenses au minimum en retenant les ressources et en augmentant les demandes. Ces attributions peuvent conduire à des perceptions de surcharge de travail, associées à des délais impossibles à atteindre, à un travail intense, à des contraintes de temps. Les pratiques de gestion à haute performance sont donc des mécanismes qui intensifient le travail. Cela peut se traduire par des surcharges de rôle et de responsabilité (Godard, 2001 ; Legge, 1995 ; Wood et.al, 2012). Conformément à la perspective critique sur les pratiques de gestion à haute performance, nous prédisons ces pratiques de gestion peuvent intensifier le travail via des demandes élevées.

*H4 : Les pratiques de gestion à haute performance sont positivement associées au nombre d'heures travaillées par semaine.*

Certaines études ont suggéré que les pratiques de gestion à haute performance peuvent avoir des effets négatifs sur la vie privée des travailleurs, dans la mesure où elles sont conçues pour susciter un effort discrétionnaire plus important dans la poursuite des objectifs de l'organisation. Cela dit, des pratiques de gestion telles que la rémunération basée sur la performance, l'évaluation du rendement, le travail en équipe sont autant de pratiques qui peuvent inciter les employés à se surpasser dans leur travail. Cela peut se manifester à travers les heures de travail (White et.al, 2003). Les organisations qui mettent en place des pratiques de gestion des ressources humaines font souvent preuve d'une grande flexibilité en ce qui concerne le temps de travail (Osterman, 1994). Ces pratiques de gestion à haute performance peuvent ainsi occasionner des responsabilités et une participation accrue qui prendront la forme d'allongement de la durée du travail (Sparham et Sung, 2007). De plus, la détermination des horaires de travail par les employeurs à tendance à faire augmenter les demandes de travail au-dessus du niveau de choix optimal pour les employés en faisant grimper le nombre d'heures de travail (Clarkberg et Moen, 2001). Tenant compte de ces études, nous postulons donc que les pratiques de gestion à haute performance sont associées positivement aux heures travaillées.

*H5: La latitude décisionnelle est négativement associée à l'épuisement émotionnel.*

Les études se portant sur le lien entre la latitude décisionnelle et la santé mentale au travail ont tendance à suggérer que les travailleurs qui bénéficient d'une certaine autonomie ou d'un certain contrôle dans le cadre de leur travail sont moins exposés à l'épuisement émotionnel (Pugliesi, 1999; Rafferty, Friend et Landsbergis, 2001). Des ressources du travail telles que la latitude décisionnelle sont donc associées à l'épuisement émotionnel (Ashforth, 1996). Conformément à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), les travailleurs éprouvent une grande sensibilité pour la perte des ressources. Le fait de donner aux employés plus de contrôle sur certains aspects de leur travail, tels que l'augmentation des capacités de prise de décision et de l'autonomie de travail, peut leur permettre d'influer davantage sur les aspects de leur vie professionnelle qui provoquent le stress (Dwyer et Ganster, 1991). Le sentiment de contrôle est en effet une ressource qui améliore les conditions de travail (Park et al, 2014). Le contrôle des tâches améliore la capacité de prendre des décisions, d'exercer une autonomie professionnelle et d'obtenir d'autres ressources au travail (Leiter et Maslach, 2005). Par conséquent, nous nous attendons à ce que la latitude décisionnelle réduise le sentiment d'épuisement émotionnel chez les employés.

*H6 : Le soutien social des superviseurs est négativement associé à l'épuisement émotionnel.*

Le soutien social des superviseurs en tant que ressource est associé négativement à l'épuisement émotionnel. Plus on perçoit la disponibilité de soutien de la part du superviseur, moins on éprouve de sentiment d'épuisement émotionnel (Janssen, Schaufeli et Houkes, 1999). Selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), le soutien social peut à la fois élargir l'éventail de ressources disponibles et remplacer ou renforcer d'autres ressources qui font défaut. Le soutien social est efficace, car il contribue à renforcer les aspects positifs de soi quand on fait face à des situations stressantes. Le soutien social devrait donc être davantage lié aux composantes de dépersonnalisation et d'accomplissement personnel de l'épuisement professionnel que le composant d'épuisement émotionnel (Hobfoll, 1988). Toutefois, une méta-analyse réalisée par Halbesleben (2006) avec la théorie de la conservation des ressources en toile de fond a trouvé une association significative entre le soutien social des superviseurs et l'épuisement émotionnel. En outre, plusieurs autres études signalent une association négative entre le soutien social et l'épuisement émotionnel (De Jonge et al, 2000 ; Janssen, De Jonge et Bakker, 1999 ; Leiter et Schaufeli, 1996 ; Marchand et Durand, 2011 ; Maslach, Schaufeli et

Leiter, 2001 ; Spooner-Lane et Patton, 2007). Le soutien des superviseurs est donc associé à niveau plus faible d'épuisement émotionnel (Kalimo, Pahkin, Mutanen et Topipinen-Tanner, 2003).

*H7 : Les demandes psychologiques sont associées positivement à l'épuisement émotionnel.*

La relation entre les demandes psychologiques et l'épuisement émotionnel fait l'objet de plusieurs études. Et la plupart de ces études confirment l'hypothèse de l'association positive entre les demandes psychologiques et l'épuisement émotionnel. Les demandes psychologiques telles que la surcharge de travail et le rythme de travail ont été associées positivement à l'épuisement émotionnel (Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Si les employés souffrent du problème de l'ambiguïté des rôles, cela crée une attitude négative et conduit à des comportements d'épuisement parmi les individus (Schaufeli et Van Dierendock, 1993). La combinaison d'exigences élevées (charge de travail élevée, exigences émotionnelles et conflits de rôles, par exemple) et de ressources limitées de travail limitées (telles que l'autonomie, le soutien social, la rétroaction) est identifiée comme des facteurs qui entraînent un haut niveau d'épuisement émotionnel (Bakker et.al, 2006 ; Demerouti et.al, 2001). Nous prédisons donc une association positive entre les demandes psychologiques et l'épuisement émotionnel.

*H8 : Le nombre d'heures travaillées est associé positivement à l'épuisement émotionnel.*

Bien que certaines études (Marchand et Durand, 2011) n'ont pas trouvé d'association significative entre les heures travaillées et l'épuisement émotionnel, d'autres études ont établi qu'elles sont reliées positivement aux dimensions de l'épuisement professionnel (Lim et.al, 2010 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Le nombre d'heures travaillées était notamment lié à l'épuisement émotionnel (Fletcher, Pagedar et Smith 2011). Selon Ahola et.al (2006), le nombre d'heures de travail peut avoir des répercussions sur les activités hors travail et cela pourrait contribuer à augmenter le stress et la fatigue chez les employés. Les heures de travail peuvent avoir un effet significatif et positif sur l'épuisement émotionnel. Tenant compte de ces études, nous postulons que l'épuisement émotionnel est associé positivement aux heures travaillées.

*H9 : Les pratiques de gestion à haute performance sont associées négativement à l'épuisement émotionnel.*

L'association directe entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel n'est pas bien établie dans la littérature. Un certain nombre d'études constatent une absence d'association directe entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel (Vanhala et Tuomi, 2006; Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009; Oppenauer et Van de Voorde, 2018; Zhang et.al, 2013). Suivant ces études, l'association entre la gestion des ressources humaines et la santé au travail est trop distale. Toutefois, d'autres études récentes font état d'une association directe négative entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel (Haines, Patient et Marchand, 2018; Jyoti et.al, 2015). Suivant ces études, ces pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être des ressources pour les individus dans les organisations. En accord avec le postulat de la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et.al, 2016) selon lequel les ressources peuvent réduire l'épuisement émotionnel, nous postulons que les pratiques de gestion à haute performance sont associées négativement à l'épuisement émotionnel.

*H10 : La latitude décisionnelle a un effet de médiation dans l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel*

Un certain nombre de travaux s'inscrivant dans la perspective unitariste ont suggéré que les pratiques de gestion à haute performance peuvent réduire l'épuisement émotionnel en utilisant certaines ressources du travail comme mécanismes de médiation dans cette relation (Castanheira et Chambel, 2010 ; Haines, Patient et Marchand, 2018 ; Sun et Pan, 2008). En effet, les pratiques de gestion des ressources humaines sont perçues comme une ressource essentielle sur laquelle les employés peuvent s'appuyer dans leur environnement de travail (Wheeler, Halbesleben et Harris, 2012 ; Sun et Pan, 2008). Dans de nombreux cas, les pratiques en matière de ressources humaines ont une valeur déterminante pour les employés, car elles leur fournissent des niveaux plus élevés d'autonomisation, de partage d'informations, ainsi que des connaissances et des compétences leur permettant de mener à bien leur travail tout en les récompensant pour leurs efforts (Kilroy et.al, 2016). Hobfoll (2002) considère les pratiques en matière de ressources humaines comme une ressource importante, car elles contribuent à l'obtention de résultats personnels positifs pour l'individu. En permettant aux individus d'avoir

plus d'autonomie, d'acquérir plus de compétences dans le cadre de leur travail, les pratiques de gestion à haute performance contribuent à réduire indirectement le niveau d'épuisement émotionnel.

*H11 : Le soutien social des superviseurs a un effet de médiation dans l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel*

Des ressources du travail comme le soutien social des superviseurs favorisent une perception plus positive des pratiques de gestion à haute performance par les employés (Kang et Kang, 2016). Conformément à la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et al, 2001), les ressources du travail tel que le soutien social des superviseurs peuvent réduire l'épuisement émotionnel en permettant aux employés de faire face aux demandes du travail (Crawford, Lépine et Ritch, 2010). Les pratiques de gestion à haute performance favorisent la perception d'un soutien social plus élevé des superviseurs de la part des employés. Et un fort niveau de soutien social contribue à réduire le niveau d'épuisement émotionnel des employés (Haines, Marchand et Patient, 2018). Nous postulons donc que les pratiques de gestion à haute performance sont associées indirectement à l'épuisement émotionnel par le soutien social des superviseurs.

*H12 : Les demandes psychologiques ont un effet de médiation dans l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel*

Suivant la perspective critique des pratiques de gestion à haute performance, la mise en place de ces pratiques de gestion des ressources humaines peut avoir des impacts négatifs sur la santé mentale des individus (Godard et Delaney, 2001 ; Ramsay, Scholarios et Harvey, 2000). Ainsi, la focalisation à outrance sur les impératifs de performance peut entraîner l'exploitation des employés, car les pratiques de gestion à haute performance sont source d'intensification du travail (Godard, 2001 ; Legge, 1995 ; Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009). Lorsque les employés éprouvent un sentiment d'exigences élevées continues, le risque de troubles liés à l'épuisement émotionnel augmente, car les efforts et les coûts encourus pour satisfaire à ces exigences absorbent l'énergie des employés (Karasek et Theorell, 1990 ; Schaufeli et Bakker, 2004). Cela dit, les pratiques de gestion à haute performance peuvent indirectement conduire à l'épuisement émotionnel en intensifiant les demandes psychologiques.

*H13 : Le nombre d'heures travaillées à un effet de médiation dans l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel*

Les pratiques de gestion à haute performance peuvent engendrer une certaine flexibilité dans les heures de travail (Osterman, 1994). L'adoption de formules de travail flexibles peut entraîner une intensification accrue du travail, même si elle offre une plus grande flexibilité du temps de travail. Les pratiques de ressources humaines basées sur la flexibilité du travail peuvent en effet modifier la conceptualisation traditionnelle de "*journée de travail typique*" en créant une certaine irrégularité au niveau des heures de travail des employés, obligeant du même coup les employés à travailler à des moments où ils préféreraient ne pas le faire (Ogbonnaya et al, 2013). D'autres études ont suggéré que l'augmentation des heures travaillées peut conduire à l'épuisement émotionnel (Jamal, 2004 ; Singh, Suar et Leiter, 2012). Nous postulons donc que le nombre d'heures travaillées peut médiatiser l'effet indirect des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel.

## CHAPITRE 3-MÉTHODOLOGIE

Ce troisième chapitre est consacré à la démarche méthodologique qui sera utilisée pour tester les hypothèses que nous avons avancées dans le chapitre précédent et répondre à nos questions de recherche. Tout travail scientifique qui ne veut pas dérailler dans les méandres de l'éventualité et de la désorganisation doit être soumis à une contrainte méthodologique. En effet, dès lors que l'on prétend s'engager dans une recherche en sciences sociales, il faut de la méthode, et pas n'importe quelle méthode. Sans quoi le travail s'égaré dans la confusion et perd toute rigueur (Quivy et Van Campenhoudt, 2011). De ce fait, une approche méthodologique quantitative sera utilisée dans le cadre de ce travail. Ce type de méthodologie est lié au paradigme post positiviste, qui se caractérise par la mesure de variables et l'obtention de résultats numériques susceptibles d'être généralisés à d'autres populations ou contextes. Ce paradigme fait appel à des explications, à des prédictions et à l'établissement de relations entre les variables (Fortin et Gagnon, 2015). Cela dit, nous présenterons d'abord la manière dont les données ont été collectées. Ensuite, nous exposerons sur la mesure des différentes variables au centre de cette étude. Pour finir, nous ferons état du plan d'analyse qui sera utilisé dans l'analyse des données.

### 3.1 Cueillette de données

Ce travail se base sur des données secondaires issues de l'étude SALVEO conduite par l'Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale (ERTSM) entre 2007-2012. Les données ont été recueillies auprès d'un échantillon de compagnie d'assurance québécoise. L'un des critères de participation à l'enquête pour les entreprises était de détenir au moins 30 employés. Parmi les 101 entreprises contactées, 38 (taux de réponse de 40%) ont répondu favorablement à l'enquête. Ces entreprises étaient subdivisées en 63 établissements dans lesquelles étaient repartis les 2162 employés choisis aléatoirement pour participer à l'enquête. 73.1% des employés sélectionnés ont répondu au sondage.

La procédure de collecte de données respecte les critères de validité énoncés par Blais et Durand (2010), c'est-à-dire la disponibilité des informateurs, la capacité de répondre, la

transmission fidèle de l'information et l'enregistrement fidèle de l'information. Le questionnaire a été rempli sur les lieux de travail au moyen d'un écran tactile. La construction de la version du questionnaire administrable par écran tactile a été effectuée grâce au logiciel QDS™ version 2.6 de NOVA Research Company. Les employés en régions éloignées ou fréquemment en déplacement dans le cadre de leur travail ont utilisé une version internet du questionnaire. Tous les répondants ont signé un formulaire de consentement éclairé. Aucune compensation monétaire n'a été octroyée. Des certificats d'éthique ont été délivrés par les universités de Montréal, McGill, Bishops, Laval, Concordia et de l'Hôpital Louis-H. Lafontaine.

## 3.2 Variable indépendante

### 3.2.1 *Les pratiques de gestion à haute performance*

Les pratiques de gestion à haute performance mesurées dans cette étude sont issues des travaux antérieurs (Huselid, 1995; Batt, 2002; Delery & Doty, 1996; MacDuffie, 1995; Sun, Aryee & Law, 2007; Way, 2002). Les données ont été obtenues des représentants de la direction. Des entretiens structurés ont été menés avec des représentants de la direction pour obtenir des données détaillées sur les pratiques de gestion des ressources humaines réelles (au niveau des groupes d'employés). Les chercheurs de l'ERTSM ont invité la plupart du temps deux représentants de la direction de chaque organisation à participer à ces entretiens. Chaque entretien a été mené par deux chercheurs qui ont pris chacun des notes de manière indépendante au cours de l'entretien. Après chaque entretien, les deux intervieweurs ont comparé leurs notes afin de résoudre les divergences. Des entretiens de suivi ont été menés avec les représentants de la direction à plusieurs reprises pour obtenir les informations manquantes ou résoudre les ambiguïtés en suspens. Étant donné que les organisations peuvent appliquer différents systèmes de gestion des ressources humaines à différents groupes d'employés (Lepak et Snell, 2002 ; Zhang et al, 2013), les pratiques de gestion des ressources humaines ont été évaluées au niveau des principaux groupes de travail. L'unité d'analyse principale pour l'étude des systèmes de gestion des ressources

humaines est donc le groupe d'employés au sein de l'organisation, c'est-à-dire le groupe d'employés le plus nombreux et qui se trouve au cœur de la mission de l'organisation. Les groupes d'employés ont été définis de manière assez large et inclus dans une organisation, par exemple un groupe de travailleurs de la production et un autre de personnel de bureau. Dans certaines organisations participantes, ces différents groupes d'employés étaient couverts par différentes conventions collectives et ils ont été exposés à différentes pratiques de gestion à haute performance. Ils étaient aussi souvent physiquement dans des endroits différents. Dans d'autres organisations, pour la plupart plus petites, tous les employés travaillaient en équipe ou en unité et aucune distinction claire ne pouvait être faite entre les groupes d'employés. Dans de tels cas, l'ensemble de l'organisation était traité comme un seul groupe d'employés. Cela dit, les groupes d'employés sont intégrés aux organisations, ce qui permet donc de contrôler les différences entre les pratiques de gestion des ressources humaines (Haines, Patient et Marchand, 2018).

Les chercheurs de l'ERTSM ont mesuré les pratiques de gestion à haute performance en optant pour une méthode similaire à l'inventaire de gestion des ressources humaines mis au point par Verburg (1998 cités par Hartog, 2004). Le questionnaire demande aux gestionnaires de fournir des informations sur un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines dans des domaines tels que le recrutement et la sélection, l'évaluation des performances et les récompenses, la formation et le développement, la participation, etc. Différents formats de réponse issus des études antérieures ont été utilisés (Boxall et Macky, 2007; Delery et Doty, 1996; Guthrie, 2001; Hartog, 2004; Huselid, 1995; Huselid et Becker, 1998). La littérature fait état de deux manières de mesurer les pratiques de gestion à haute performance. Certains chercheurs ont opté pour l'utilisation d'échelle interactive combinant un ensemble de pratiques de ressources humaines en une mesure unitaire dont la validité est mesurée au moyen d'analyse de fiabilité (alpha de Cronbach). D'autres chercheurs utilisent des index. En effet, Becker et Huselid (1998) soulignent qu'il est approprié d'utiliser des index pour mesurer les systèmes de travail à haute performance. Les éléments ne doivent pas nécessairement être fortement intercorrélés et l'utilisation de statistiques de fiabilité internes, telles que le coefficient alpha de Cronbach, ne serait pas appropriée pour un tel indice (Delery, 1998 ; Macky et Boxall, 2007). L'utilisation d'index

est de plus en plus courante dans les travaux sur les pratiques de gestion à haute performance (Becker et Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Haines, Patient et Marchand, 2018, Macky et Boxall, 2007). De ce fait, cette approche est celle qui est utilisée dans ce travail. En outre, il existe un large consensus sur le fait qu'un système de pratiques de gestion à haute performance devrait comporter des procédures rigoureuses de recrutement et de sélection, des systèmes de rémunération, des activités de formation et de développement des compétences, des mécanismes permettant la participation des employés (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Jackson et Schuler, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994). Cela dit, les pratiques de gestion à haute performance incluses dans ce mémoire ont été mesurées suivant une échelle de 20 items et classées suivant 6 catégories : Dotation sélective (sélection du personnel), Étendue de la formation aux employés, Rémunération variable, Marché du travail interne, Participation des employés, Traitement équitable.

La dotation sélective aide à garantir que les organisations recrutent des personnes hautement compétentes et qualifiées pour le poste et remplit une fonction symbolique vis-à-vis des employés nouvellement recrutés. Cela transmet aux nouveaux employés le message qu'ils sont appréciés et choisis spécialement pour rejoindre cette organisation et cela contribue à créer des attentes élevées en matière de performance (Pfeffer, 1994 cités par Hartog, 2004). La dotation sélective est mesurée suivant 2 items (Huselid, 1995).

Maintenir les compétences à jour et apprendre de nouvelles choses est nécessaire pour garantir la qualité et l'amélioration des performances (Hartog, 2004). En ce qui concerne l'étendue de la formation donnée aux employés, 6 items ont été inclus. Conformément à Huselid (1995), les deux premiers items concernent le nombre de jours de formations reçues respectivement par les employés du groupe principal et les employés nouvellement embauchés du groupe principal.

Suivant Delaney et Huselid (1996), les pratiques de rémunération variable peuvent stimuler la haute performance. Plusieurs auteurs postulent que l'évaluation de la performance constitue la base de la rémunération et des promotions et est importante pour atteindre une

performance élevée (Fletcher, 2001 ; Huselid, 1995). Dans cette étude, la rémunération a été évaluée suivant 5 items.

Fournir aux employés des possibilités de promotion peut être très motivant (Hartog, 2004). Le marché interne a été évalué suivant 3 items dans cette étude. Le premier concernait le pourcentage de promotion interne et les deux suivants étaient de variables dichotomiques concernant la promotion et le cheminement de carrière. Cela est cohérent avec l'échelle utilisée par Delery et Doty (1996).

La participation et la communication sont souvent mises en avant dans le cadre de systèmes de travail à haute performance (Batt, 2002). La participation et le partage d'informations semblent avoir un effet sur les efforts discrétionnaires en influençant les compétences et la motivation des employés et en mettant en place des structures organisationnelles permettant aux employés de contrôler la manière dont leurs rôles sont remplis (Huselid, 1995). La participation des employés est souvent opérationnalisée comme un pouvoir discrétionnaire des employés dans la prise de décision ou leur autonomie (Delery et Doty, 1996). La participation était mesurée suivant 3 items qui sont cohérents avec ceux utilisés par Delery et Doty (1996).

Le traitement équitable regroupe les pratiques qui traitent de la gouvernance des relations entre les employés et l'employeur. Dans un contexte créé par la création d'un environnement propice à la confiance, les employés font preuve d'un plus grand engagement envers l'organisation, ce qui entraînera une amélioration des performances de l'entreprise. Ces pratiques incluent les procédures de plainte et de réclamation, les sondages d'opinion et d'attitude, etc. (Posthuma et.al, 2013). Un seul item a été utilisé pour mesurer le traitement équitable.

Pour chacun des six domaines de la gestion des ressources humaines (dotation sélective, formation, rémunération variable, marché interne, participation des employés, traitement équitable) un index additif a été formé. L'utilisation d'index additif est recommandée par la littérature pour créer une mesure unique des pratiques de gestion à haute performance

en cumulant plusieurs pratiques pour déterminer le niveau d'utilisation celles-ci dans les organisations. Cette méthode est plus adaptée aux recherches sur les pratiques de gestion à haute performance de l'avis de plusieurs chercheurs (Huselid, 1995; Macky et Boxall, 2007; MacDuffie, 1995; Pil et MacDuffie, 1996). Il est important de préciser que les évaluations de la fiabilité qui nécessitent une forte cohérence interne, telle que le coefficient alpha, ne sont pas appropriées pour former l'index. En effet, les items de mesure des pratiques de gestion des ressources humaines sont indépendants. Un changement dans un indicateur ne signifie pas nécessairement un changement dans les autres indicateurs (Rauch, Frese et Utsch, 2005)

Pour chaque catégorie, des scores Z ont été calculés pour chaque item. Une moyenne a été calculée pour chaque catégorie à partir des scores Z obtenus. Cela dit un index représentant la moyenne de chaque catégorie de pratiques a été créé. Pour former l'index global de pratiques de gestion à haute performance, la moyenne des scores des six catégories édictées plus haut a été calculée (Macky et Boxall, 2007). Le tableau suivant (2) présente les différents items utilisés pour mesurer les différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

*Tableau 2 : Les Pratiques de gestion à haute performance*

<b>Indicateurs</b>	Mesures
<b>Dotation sélective (sélection du personnel)</b>	Au cours des 12 derniers mois, combien de candidatures avez-vous reçues pour chaque ouverture de poste dans le groupe principal ? ; Quelle est la proportion des employés du groupe principal qui ont subi un examen d'embauche ?
<b>Étendue de la formation aux employés</b>	Quel est le nombre moyen de jours de formation reçus par un employé du groupe principal au cours des 12 derniers mois ? ; Combien de jours de formation un employé nouvellement embauché du groupe principal reçoit-il ? ; Les employés du groupe principal reçoivent-ils une

	<p>formation très poussée (0=non, 1=oui) ? ; combien d'employés du groupe principal ont suivi une formation au cours des 12 derniers mois ? ; Sondez-vous les employés du groupe principal sur leurs besoins de formation( Échelle de 5 points, 1=jamais , 5=très souvent) ? ; Dans votre établissement, pour le groupe principal, quel est le pourcentage de votre masse salariale qui est consacré à la formation ?</p>
<b>Rémunération variables</b>	<p>Quelle est l'importance du rendement au travail dans l'établissement de la rémunération des employés du groupe principal ? (Échelle de 5 points : 1=pas du tout important, 5=très important) ; Quelle est la proportion des employés du groupe principal qui reçoivent une évaluation formelle de leur rendement ? ; Quelle est la proportion des employés du groupe principal dont l'évaluation du rendement est utilisée pour déterminer leur rémunération ? ; Au sein du groupe principal, quelle règle utilisez-vous le plus souvent pour prendre une décision de promotion (échelle de 4 points : 1= seulement le mérite ou l'évaluation du rendement ; 4=l'ancienneté) ? ; Quelle est la proportion des employés du groupe principal qui ont accès des primes de la compagnie en fonction du rendement, des programmes de partage des profits, ou du partage des gains ?;</p>
<b>Marché du travail interne</b>	<p>Quelle est la proportion des postes dans le groupe principal des employés qui ont été pourvus par un recrutement à l'interne au cours des 12 derniers mois ? ; Est-il possible pour un employé du groupe principal d'obtenir une promotion à un niveau supérieur (0=non, oui=1) ? ; Est-ce que les employés du groupe principal ont des cheminements de carrières clairs à l'intérieur de l'organisation (0=non, 1=oui) ?</p>
<b>Participation des employés</b>	<p>Quelle est la proportion des employés du groupe principal qui participe à des équipes de travail formellement désignées ? ; Quelle est la proportion des employés du</p>

	groupe principal qui participe régulièrement à des groupes de résolution de problèmes ? ; Les employés du groupe principal ont-ils l'opportunité de suggérer des améliorations à la façon dont les choses sont faites (0=non, 1=oui)
<b>Traitement équitable</b>	Quelle est la proportion des employés du groupe principal qui a accès à une procédure formelle de griefs ou un système de résolution des plaintes ?

### 3.3 Variables médiatrices

#### 3.3.1 Les demandes psychologiques

L'enquête de l'ERTSM utilise la version complète de la traduction française du « Job Content Questionnaire (JCQ) » de Karasek (1985) pour mesurer les demandes psychologiques. Le JCQ permet de mesurer les demandes psychologiques grâce à neuf indicateurs relatifs entre autres aux exigences en emploi telles que le rythme et la quantité de travail, l'effort mental, mais aussi les demandes contradictoires de la part des autres doivent être évaluées. Les répondants jugent de leur degré d'accord en répondant selon une échelle Likert à quatre points (1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = D'accord, 4 = Tout à fait d'accord. Les scores doivent être inversés pour quatre indicateurs : on ne me demande pas d'effectuer une quantité de travail excessive, j'ai suffisamment de temps pour faire mon travail et je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres. Une fois additionnées, les réponses pour les demandes psychologiques peuvent varier entre 9 et 36. L'alpha de Cronbach de 0,73 témoigne de la validité de l'outil pour notre échantillon. Les items utilisés pour mesurer cette variable sont présentés au tableau 3.

Tableau 3 : Demandes psychologiques

Indicateurs	Mesures
Demandes psychologiques	<p>Le JCQ est utilisé suivant les critères suivants : Mon travail exige d’aller très vite ; Mon travail exige de travailler très fort mentalement ; On ne me demande pas d’effectuer une quantité de travail excessive(inversé) ; J’ai suffisamment de temps pour faire mon travail (inversé) ; Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres(inversé) ; Mon travail m’oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes ; Mon travail est souvent interrompu avant que je ne l’aie terminé, je dois alors y revenir plus tard ; Mon travail est très mouvementé ; Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur.</p> <p><b><i>Alpha Cronbach = 0.73</i></b></p>

### 3.3.2 Le nombre d’heures travaillées

La variable présentée dans le tableau ci-dessous est issue de l’Enquête sociale et de santé du Québec de 1998 (ESSQ-98). Les heures travaillées sont calculées selon une moyenne hebdomadaire et sont traitées comme une variable continue. La question posée est la suivante : En moyenne, combien d’heures par semaine travaillez-vous à votre emploi ?

### 3.3.3 *La latitude décisionnelle*

La latitude décisionnelle fait référence à la capacité de la personne à contrôler ses activités professionnelles. La latitude décisionnelle comprend deux composantes : l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle. Lors de recherches antérieures, ces composantes étaient généralement combinées dans une seule mesure, mais plus récemment, on s'est tourné vers une mesure plus différenciée de la dimension de contrôle (Van der Doef et Maes, 1999). Le pouvoir décisionnel permet aux employés eux-mêmes d'établir des détails tels que la manière d'organiser leurs tâches et de déterminer le rythme auquel les exécuter. L'utilisation des compétences fait référence aux compétences et qualifications existantes des employés, ainsi qu'au potentiel de développement de nouvelles compétences (Parent-Lamarche et Marchand, 2015).

Dans l'étude SALVÉO, les deux composantes de la latitude décisionnelle sont mesurées par le JCQ (Karasek et al, 1998). Tous les indicateurs sont évalués selon une échelle en quatre points allant de « totalement en désaccord » à « complètement d'accord ». Un seul indicateur dans la composition de l'utilisation des compétences est inversé : « Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses ». Les pointages totaux varient entre 6 et 24 pour l'utilisation des compétences et entre 3 et 12 pour l'autorité décisionnelle. Fait intéressant, pour chacun de ces concepts, l'alpha de Cronbach respectif est plus élevé que le seuil toléré (utilisation des compétences :  $\alpha=0,80$  ; autorité décisionnelle :  $\alpha=0,79$ ). Ce qui confirme la validité de cette échelle. Les deux composantes de la latitude décisionnelle ont été ensuite combinées pour avoir une mesure globale de la latitude décisionnelle. Le tableau suivant résume l'échelle et ses composantes. Le tableau 4 présente les items utilisés pour mesurer la latitude décisionnelle.

Tableau 4 : Latitude décisionnelle

Indicateurs	Mesures
Utilisation des compétences	<p>Le JCQ est utilisé suivant les indicateurs suivants : Mon travail exige que j'apprenne de nouvelles choses ; Mon travail exige un niveau élevé de qualifications ; Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité ; Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses (inversé) ; Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes ; Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles ; Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles.</p> <p><b><i>Alpha Cronbach =0.80</i></b></p>
Autorité décisionnelle	<p>J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail ; Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome ; J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail.</p> <p><b><i>Alpha Cronbach = 0.79</i></b></p>
Score global = 0.80	Moyenne des indicateurs de l'utilisation des compétences et de l'autorité décisionnelle.

### 3.3.4 Le soutien social des superviseurs

Le soutien social se réfère au soutien et à l'aide obtenu par une personne par le biais d'une interaction sociale, ce qui peut réduire réaction au stress, soulagement des tensions mentales et amélioration de l'adaptabilité sociale. Le soutien social peut être obtenu auprès de membres de la famille, d'amis, de collègues, des superviseurs ou d'organisations (Wang, 2014) Le JCQ de Karasek (1985) est utilisé pour mesurer le soutien social des superviseurs. L'échelle de mesure pour cet indicateur est de type Likert et comprend quatre points (1 = Pas du tout d'accord ; 2 = Pas d'accord, 3 = D'accord, 4 = Tout à fait d'accord). Les scores sont additionnés et varient entre 4 et 16. L'alpha de Cronbach pour le soutien des superviseurs était de 0.89. Le tableau 5 présente les différents items utilisés pour mesurer cette variable.

Tableau 5 : Soutien social des superviseurs

Variable	Mesures
Soutien des superviseurs	<p>Le JCQ est utilisé suivant les indicateurs suivants : Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés ; Mon supérieur prête attention à ce que je dis ; Mon supérieur m'aide à mener mon travail à bien ; Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés.</p> <p><b>Alpha Cronbach = 0.89</b></p>

### 3.4 Variable dépendante

#### 3.4.1 *L'épuisement émotionnel*

L'épuisement émotionnel est mesuré par le MBI – GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) élaboré par Maslach, Jackson et Leiter (1996) et qui permet de mesurer les trois dimensions de l'épuisement professionnel.

Le MBI a été élaboré pour mesurer l'épuisement professionnel en tant que type spécifique de réaction au stress au travail chez les professionnels des services sociaux. Dans la phase pionnière de la recherche sur l'épuisement professionnel, les chercheurs ont choisi d'étudier les employés des professions de la santé en raison des exigences émotionnelles chroniquement éprouvantes qu'ils ont supposément subies dans leur travail (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2002). Cette recherche a été plus tard étendue à d'autres groupes professionnels des services à la personne, notamment les enseignants, les travailleurs sociaux et les agents de police (Schaufeli et Enzmann, 1998). Toutefois, les chercheurs ont remarqué que la structure factorielle de l'échelle n'était pas valide dans les catégories de profession autres que les services sociaux. Les sous-échelles dépersonnalisation et épuisement émotionnel avaient tendance à se fusionner. Le besoin d'une échelle d'épuisement professionnel indépendante des aspects professionnels et pouvant être utilisée dans des professions non liées au service a été à l'origine du développement du MBI-GS (Schaufeli et al, 1996).

Le MBI-GS (Schaufeli et al, 1996) peut être utilisé dans n'importe quel contexte professionnel et comprend trois sous-échelles similaires à celles du MBI d'origine. Toutefois, les éléments ne font pas explicitement référence aux destinataires des services. Les composantes de l'épuisement émotionnel sont devenues génériques, c'est-à-dire sans emphase sur les émotions et sans faire référence directement aux destinataires des services. La sous-échelle qui diffère le plus du MBI original est le cynisme au lieu de la dépersonnalisation. Alors que la dépersonnalisation consiste à se distancer émotionnellement des destinataires de services et à développer des attitudes cyniques à leur égard, le cynisme signifie se distancer du travail lui-même et à développer des attitudes

négatives à l'égard du travail en général. La construction cynique ne fait pas directement référence aux relations personnelles au travail, mais elle n'exclut pas non plus une telle référence (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2002 ; Schaufeli et.al, 1996).

L'épuisement émotionnel est la seule dimension de l'épuisement professionnel qui sera mesurée dans cette étude. Les répondants devaient indiquer, sur une échelle en 6 points de type Likert (0=jamais, 6=à chaque jour), ce qui correspond le plus à leur situation. L'épuisement émotionnel est mesuré à l'aide d'une sous-échelle à 5 items. L'alpha de Cronbach était égal à 0,90. Les items sont présentés au tableau 6.

*Tableau 6 : Épuisement émotionnel*

<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
Épuisement émotionnel	<p>Le MBI-GS est utilisé suivant les items suivants : je sens que mon travail m'épuise sur le plan émotif ; je me sens complètement vidé à la fin d'une journée de travail ; je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que je dois affronter une nouvelle journée de travail ; travailler toute la journée représente vraiment un effort pour moi ; je sens que mon travail m'épuise complètement.</p> <p><i>Alpha Cronbach = 0.90</i></p>

### 3.5 Les variables de contrôle

Certaines caractéristiques propres aux individus et aux organisations sont susceptibles d'avoir des effets sur l'épuisement émotionnel. Par conséquent, ces variables seront

contrôlées afin d’assurer la validité interne de l’étude (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008). Les variables de contrôle utilisées dans cette étude sont de deux catégories. Il y’a d’abord les caractéristiques individuelles qui comprennent le sexe et l’âge, et les caractéristiques organisationnelles qui comprennent la taille de l’organisation et le secteur d’activité. Le tableau 7 présente ces variables.

*Tableau 7 : Variables contrôles*

Indicateurs	Mesures
Sexe	0=homme 1=femme
Âge	Année enquête – année de naissance
Taille de l’organisation	Entreprise de petite taille (0-49 employés) Entreprise de taille moyenne (50-499 employés) Entreprise de grande taille (500 employés et plus)
Secteur d’activité	Secteur secondaire = 0 Secteur tertiaire = 1

### 3.6 Validité interne

La validité interne est la caractéristique d’une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d’autres variables (Gauthier et Bourgeois, 2016). Une manière de vérifier la validité interne c’est de s’assurer que les variables ont un bon encrage dans la littérature. En effet, la littérature abonde sur les pratiques de gestion à haute performance (Appelbaum et.al, 2000 ; Combs, Liu, Hall et Ketchen, 2006 ; Huselid, 1995 ; Huselid et Becker, 1998

; Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012 ; Pfeffer, 1994 ; Posthuma et.al, 2013). En outre, l'épuisement émotionnel fait aussi l'objet de nombreuses études (Halbesleben et.al, 2014 ; Hobfoll, 1988, 1989 ; Maslach, 1988 ; Maslach et.al, 2001). Les variables médiatrices et les variables de contrôle font l'objet également de nombreuses recherches (Marchand et.al, 2014 ; Ramsay, Scholarios et Harvey, 2000 ; Van der Doef et Maes, 1999 ; Wang, 2014 ;). Il convient aussi de mentionner que la mise en relation des variables a des validations théoriques et des bases empiriques solides.

### 3.7 Validité externe

La validité externe est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés pour les fins de l'étude (Gauthier et Bourgeois, 2016). Nous pouvons affirmer que la validité externe de cette étude est assez solide considérant la taille de l'échantillon utilisé dans cette étude. Toutefois, il le fait que la majorité des entreprises sondées proviennent d'un secteur d'activité précis empêche la généralisation de cette étude sur le plan national. Sur le plan international ou mondial, cela pourrait nécessiter une étude comparative. En effet, les pratiques de travail de haute performance peuvent varier en fonction des cultures (Posthuma et.al, 2013). Aussi, les caractéristiques organisationnelles pourraient varier d'un continent à un autre.

### 3.8 Plan d'analyse

Le but de la recherche est de répondre à la question de départ. À cet effet, le chercheur formule des hypothèses et procède aux observations qu'elles requièrent. Il s'agit ensuite de constater si les informations recueillies correspondent bien aux hypothèses ou, en d'autres termes, si les résultats observés correspondent aux résultats attendus par les hypothèses (Quivy et Van Campenhoudt, 2011). Pour y arriver, nous ferons des analyses quantitatives descriptives, bivariées en utilisant le logiciel STATA 15. Pour tester les hypothèses, nous ferons des modélisations multiniveaux par équations structurelles au moyen du logiciel Mplus 7.

### 3.8.1 *Analyse descriptive*

Une analyse quantitative descriptive est faite afin d'examiner et de décrire la distribution des variables dans notre échantillon (Weis, 2004). Pour cela, nous avons calculé la fréquence, l'étendue, la médiane, la moyenne et l'écart-type de chacune des variables à l'étude.

### 3.8.2 *Analyses bivariées*

Étape intermédiaire entre la description de la base de données et l'analyse de régression (Bettache, 2007), l'analyse bivariée permet d'évaluer l'existence de relation significative entre deux variables ainsi que la force de cette association. Une matrice de corrélations de Pearson sera produite pour évaluer la présence ou non de liens significatifs entre deux variables à la fois. Concrètement, il s'agit d'analyser les liens statistiques entre les pratiques de gestion à haute performance, l'épuisement émotionnel et les demandes et les ressources du travail. Cela nous permettra de vérifier et de mettre en évidence la présence ou l'absence d'un lien entre chacune des variables et de déceler les liens de dépendance entre elles. Un intervalle de -1 et 1 est utilisé. Quand le résultat est nul ou proche de zéro, il n'y a pas d'association entre les variables. Une association sera qualifiée de faible si la corrélation est proche de .30, de modérée quand c'est autour de .50, de forte quand elle s'approche de .70 et de parfaite quand elle est proche de 1 ou -1 (Cohen et.al, 2003).

### 3.8.3 *Analyses multiniveaux*

Les données qui sont à la base de ce mémoire ont une structure hiérarchique. En effet, les travailleurs (n=1961) sont nichés dans des groupes (n=89) imbriqués dans les établissements(n=60) retenus dans cette étude. Cela requiert donc l'usage des analyses multiniveaux. Ce type d'analyse permet ainsi d'analyser des variables à différents niveaux, mais de manière simultanée (Tabachnik & Fidell, 2007). Pour tester les hypothèses de recherche, l'analyse de cheminement de la causalité sera utilisée. Cette dernière est choisie,

car nos variables sont mesurées par un seul indicateur et n'incluent pas de variables latentes. En outre, l'analyse de cheminement de la causalité est utile pour évaluer les relations de médiation. Elle peut être utilisée dans la très grande majorité des situations dans lesquelles il est important de traiter les hypothèses de médiation avec des données hiérarchiques. En effet, cette forme de modélisation multiniveaux par équations structurelles est plus adaptée que les autres techniques de régression multiniveaux traditionnelles dans le cas où le modèle à tester inclut plusieurs médiateurs. Aussi, elle fournit un modèle très général qui permet une estimation simultanée de tous les coefficients de régression (McKinnon et Valente, 2014).

Comparativement aux modèles multiniveaux traditionnels, cette approche permet de corriger les erreurs d'échantillonnage évitant ainsi les biais au niveau des effets entre les niveaux d'analyse. En effet, les modèles multiniveaux traditionnels laissent planer une confusion entre les effets intragroupe (niveau individuel) et intergroupe (niveau groupal) (Preacher, Zyphur et Zhang, 2010). Par exemple, l'effet indirect d'une variable groupale (X) sur une variable individuelle (Y) ne peut se produire qu'au niveau groupal. Cela est dû au fait que les variations de X ne se produisent qu'au niveau groupal et n'affectent par conséquent que la composante groupale de Y. Cela dit, la médiation ne peut fonctionner que via la composante groupale du médiateur (M), et seul l'effet groupal de M sur Y est pertinent pour déterminer la médiation. Les modèles de multiniveaux traditionnels ne font pas de différence entre les effets intra et intergroupes dans la relation M-Y, mais évaluent un effet total mélangeant les deux. Cela peut être source de biais dans l'estimation de l'effet indirect dans la mesure où l'effet intra groupe et l'effet intergroupe se divergent. Cela pourrait entraîner par exemple une sous-estimation de l'effet de médiation. L'avantage de la modélisation multiniveaux par équations structurelles, c'est qu'elle permet de séparer ces deux niveaux d'analyse (Meuleman, 2019).

Par ailleurs, plusieurs indices seront utilisés pour évaluer dans quelle mesure le modèle reproduit la structure de données observée. L'importance de ces indices, c'est qu'ils fournissent des informations différentes sur l'ajustement du modèle (par exemple sur l'ajustement parfait, l'ajustement de la parcimonie du modèle, l'ajustement par rapport à

un modèle nul). En les observant de manière simultanée, ils fournissent une évaluation plus prudente et plus fiable de l'ajustement du modèle (Hoyle, 2014). On peut citer par exemple :

**Le chi-carré ( $\chi^2$ )** est la mesure traditionnelle utilisée pour évaluer l'adéquation globale du modèle. Un bon ajustement de modèle fournirait un résultat non significatif à un seuil de 0,05 (Hooper, Coughlan, Mullen, 2008).

**Le CFI (Comparative Fit Indice)** est un indice d'ajustement incrémentiel. C'est la mesure dans laquelle le modèle testé est supérieur au modèle alternatif. Un CFI de 0.97 indique que le modèle testé est mieux ajusté aux données que le modèle alternatif. Une valeur 0.95 est considérée comme acceptable (Hooper, Coughlan, Mullen, 2008)

**Le TLI (Tucker-Lewis Index)** est un indice d'ajustement incrémentiel développé contre l'inconvénient de l'indice d'ajustement normalisé en ce qui concerne le fait d'être affecté par la taille de l'échantillon. Plus la valeur du TLI est grande, plus le modèle est bien ajusté aux données. Le seuil le plus souvent recommandé dans les recherches se situe à 0.97. Une valeur de 0.95 est considérée comme acceptable (Hooper, Coughlan, Mullen, 2008).

**Le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)** est l'indice de la différence entre la matrice de covariance observée par degré de liberté et la matrice de covariance hypothétique qui désigne le modèle. Une RMSEA inférieure à 0,05 indique un ajustement du modèle aux données analysées. Une valeur comprise entre 0.05 et 0.07 est considérée comme acceptable (Hooper, Coughlan, Mullen, 2008).

Les coefficients de corrélation intraclasse (CCI) des variables indépendante, médiatrices et dépendante seront calculés afin de déterminer s'il y'a assez de variations entre les différents niveaux d'analyse pour poursuivre des analyses multiniveaux. En outre, le logiciel Mplus 7 permet de tester simultanément les effets directs et indirects du modèle via l'analyse de cheminement de la causalité. Cela dit, les hypothèses H1 à H9 seront testées par les coefficients des équations structurelles de l'analyse des cheminements de causalité. La significativité des effets indirects (H10 à H13) sera calculée suivant la méthode de procédure de contrainte de Mplus suggérée par Preacher, Zhang, et Zyphur (2011) et Preacher, Zyphur, et Zhang (2010). Les modèles seront estimés à l'aide de l'estimateur

robuste maximum de vraisemblance (ML) qui corrige les erreurs de mesures et rend compte de la non-normalité des données (Asparouhov et Muthén, 2006). L'estimateur robuste maximum de vraisemblance prend également en charge les données continues et catégorielles simultanément (Muthén et Muthén, 2010) et convient donc parfaitement aux divers formats de réponse de nos éléments de mesure.

Dans le prochain chapitre seront exposés les résultats de cette étude. Les hypothèses seront soumises à l'épreuve des données afin de répondre à notre question de recherche.

## CHAPITRE 4- RÉSULTATS

Dans ce chapitre seront exposés les résultats des analyses du test des hypothèses qui ont été formulées au chapitre deux. Nous ferons d'abord le nettoyage des données suivi des analyses descriptives. Par la suite seront présentées les analyses bivariées et les analyses de cheminement de la causalité.

### 4.1 Nettoyage des données

L'échantillon initial était composé de 2162 observations imbriquées dans 93 groupes d'employés réparties dans 63 établissements. Il a fallu traiter les données afin de repérer et supprimer les valeurs manquantes. L'analyse de fréquence de chaque variable a donc permis de déceler ces valeurs manquantes. 201 valeurs manquantes ont été supprimées. Ce qui a réduit l'échantillon à 1961 observations nichées dans 89 groupes d'employés réparties dans 60 établissements. Cet échantillon représente 90.7% de l'échantillon initial et est composé de 46.1% de femmes et de 53.9% d'hommes. En outre, 17.6% des établissements étaient de petite taille, 43.4% étaient de taille moyenne et 39% étaient de grande taille. Par ailleurs, 40.7% des établissements étaient dans le secteur manufacturier et 59.3% dans le secteur des services.

### 4.2 Résultats des analyses descriptives

Cette section fera ressortir les caractéristiques de la distribution de l'échantillon pour chacune des variables à l'étude. Le tableau 8 présente la moyenne de l'échantillon, l'écart-type, l'étendue et la médiane pour chacune des variables du modèle de recherche.

Tout d'abord, l'épuisement émotionnel qui est la variable dépendante a été mesuré suivant une échelle dont l'étendue varie de 0 à 5. La moyenne est de 1.65 pour un écart-type de 1.35 et se situe juste en de la médiane qui est de 1.67. Cela dit, les individus composant cet échantillon sont en moyenne faiblement touchés par l'épuisement émotionnel.

Tableau 8: Sommaire des analyses descriptives(n=1961)

Variables	Fréquence	Etendue	Moyenne	Ecart-type	Médiane
<b>Variable dépendante</b>					
Epuisement émotionnel		0-6	1.65	1.35	1.20
<b>Variable indépendante</b>					
Index-dotation		-0.91-2.07	0	0.76	-
Index-formation		-0.77-1.87	0	0.61	-
Index-rémunération		-1.87-0.92	0	0.72	-
Index-marché interne		-1.54-1.27	0	0.66	-
Index-participation		-2.78-1.80	0	0.71	-
Index-traitement équitable		-0.95-1.34	0	1	-
Index-PGHP		-0.94-0.97	0	0.35	-
<b>Variables médiatrices</b>					
Latitude décisionnelle		9-36	26.36	4.92	27
Soutien social des superviseurs		4-16	11.97	2.60	12
Demandes psychologiques		10-36	23.30	3.82	23
Heures hebdomadaires travaillées		7-168	39.97	6.18	40
<b>Variables de contrôle</b>					
Âge		17-69	40.38	10.84	40
<b>Sexe</b>					
0 = Femme	904(46,1%)				
1 = Homme	1057(53,9%)				
<b>Taille des établissements</b>					
1= Petite (0-49)	346(17.6%)				
2= Moyenne (50-499)	855(43.4%)				
3= Grande (500+)	768(39.0%)				
<b>Secteur d'activité</b>					
0= Secondaire	798(40.7%)				
1=Tertiaire	1163(59.3%)				

PGHP : Pratiques de gestion à haute performance

Du côté des variables médiatrices, la latitude décisionnelle varie entre 9 et 36. La moyenne s'établit à 26.35 pour un écart-type de 4.91. La médiane est de 27 et se situe à environ 2

longueurs sur la moyenne. Dans l'ensemble, les individus de cet échantillon possèdent en moyenne un niveau de latitude décisionnelle légèrement élevé.

Le soutien social des superviseurs constitue aussi l'une des variables médiatrices utilisées dans ce mémoire. Son étendue varie entre 4 et 16. La moyenne s'établit à 11.96 tandis que l'écart-type est de 0.25. La médiane est très rapprochée de la moyenne et est de 12. Les individus de cet échantillon reçoivent en moyenne un soutien légèrement élevé de la part de leur superviseur.

Les demandes psychologiques quant à elles, varient entre 10 et 36. Sa moyenne est de 23.30 pour un écart-type de 3.80. La médiane est légèrement en dessous de la moyenne et s'établit à 23. Dans l'ensemble, les individus de l'échantillon font face à demandes psychologiques moyennes.

Les heures travaillées sont comptabilisées suivant une base hebdomadaire. L'étendue se situe entre 6.5 et 168. La moyenne d'heures travaillées par semaine est de 39.97 et coïncide presque avec la médiane qui est de 40. L'écart-type est de 6.17.

En ce qui concerne les variables de contrôle, l'échantillon signale une répartition sociodémographique plus ou moins équilibrée selon le genre. En effet, 46.1 % des répondants de l'échantillon sont des femmes tandis que 53.9 % sont des hommes. En outre, l'âge des individus varie entre 17 et 69 ans. La moyenne d'âge est de 40.38 pour un écart-type de 10.84. L'âge médian des individus est de 40 ans. Du côté des établissements participants, 17.6% sont de petite taille, 43.4 % de taille moyenne et 39% de grande taille. Aussi, 40.7% sont dans le secteur secondaire et 59.3% dans le secteur tertiaire.

Au niveau des pratiques de gestion à haute performance, un index additif a été formé pour chaque catégorie. L'index de chaque catégorie représente la moyenne des scores Z des items qui composent cette catégorie. L'index de pratiques de gestion à haute performance représente quant à lui la moyenne des index des six catégories de pratiques de gestion des humaines utilisées dans cette étude.

Pour faire suite aux analyses descriptives, la section suivante fera état des analyses bivariées qui permettront de déceler les associations entre les diverses variables étudiées dans le cadre de ce mémoire.

#### 4.3 Résultats des analyses bivariées

Tel que stipulé plus haut, l'analyse bivariée permet de vérifier les éventuelles relations entre les variables à l'étude. Ainsi, toutes les variables ont été mises en relation une à une. Pour ce faire, une matrice de corrélation de Pearson a été produite. Cette matrice permet de déterminer la force de l'association entre les variables dépendantes, médiatrices, dépendantes et de contrôle. Cela permet aussi de déterminer si deux variables se trouvent en situation de colinéarité. Nous sommes en présence de colinéarité quand deux ou plusieurs variables tendent à évaluer la même chose. Ainsi, le coefficient de Pearson( $r$ ) est utilisé pour déterminer le sens de la relation entre les variables. Les valeurs positives indiquent que les variables évoluent dans le même sens; tandis que les valeurs négatives signifient qu'elles évoluent dans le sens contraire. Le coefficient de Pearson peut varier de -1 à +1. Par ailleurs, les corrélations sont considérées comme significatives au niveau  $p < 0,01^{**}$ ;  $p < 0,05^{*}$ . Étant donné que les variables de cette étude sont mesurées à différents niveaux, les analyses bivariées seront réalisées au niveau individuel( $N1=1961$ ), au niveau de groupe( $N2=89$ ) et au niveau organisationnel( $N3=60$ ). Pour ce faire, les données ont été agrégées pour chaque niveau d'analyse. Les tableaux 9, 10 et 11 présentent les corrélations entre les variables aux différents niveaux d'analyse. Aucune colinéarité n'a été constatée entre les variables à l'étude puisqu'aucune corrélation n'avoisine ou ne dépasse 0.70. Cela dit, toutes les variables sont considérées dans le cadre des analyses.

### 4.3.1 Niveau individuel

#### 4.3.1.1 Latitude décisionnelle

Au niveau du tableau 9, l'analyse des matrices de corrélation suggère que les ressources du travail telles que la latitude décisionnelle ( $r = -0.24$ ,  $p < 0.01$ ) sont associées négativement et significativement à l'épuisement émotionnel au niveau individuel. Aussi, l'analyse bivariée suggère que seules les pratiques de dotation sont associées significativement et positivement à la latitude décisionnelle ( $r = 0.07$ ,  $p > 0.05$ ) au niveau individuel.

Par ailleurs, l'âge est associé positivement et significativement à la latitude décisionnelle au niveau individuel ( $r = 0.16$ ,  $p < 0.01$ ). Le sexe est associé négativement à la latitude décisionnelle ( $r = -0.11$ ,  $p < 0.01$ ). Suivant les analyses bivariées, la taille des établissements n'est pas associée à la latitude décisionnelle ( $r = 0.02$ ,  $p > 0.05$ ). Par contre, le secteur d'activité est associé positivement et significativement à la latitude décisionnelle ( $r = 0.07$ ,  $p < 0.01$ ).

#### 4.3.1.2 Soutien social des superviseurs

La matrice de Pearson suggère que le soutien social des superviseurs est associé négativement et significativement à l'épuisement émotionnel au niveau individuel ( $r = -0.31$ ,  $p < 0.01$ ). Cela dit, les individus qui perçoivent un niveau de soutien social élevé de la part de leur superviseur font face à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel. En outre, seules les pratiques de formation ( $r = 0.06$ ,  $p < 0.05$ ); de participation ( $r = 0.08$ ,  $p < 0.01$ ) et de rémunération ( $r = 0.11$ ,  $p < 0.01$ ) sont associées positivement et significativement au soutien social des superviseurs au niveau individuel.

Il faut aussi préciser que l'âge est associé positivement et significativement au soutien social des superviseurs au niveau individuel ( $r = -0.05$ ,  $p < 0.05$ ). Par ailleurs, les individus de sexe féminin perçoivent un soutien plus élevé de la part des superviseurs que ceux de

sexe masculin ( $r= 0.05$ ,  $p<0.05$ ). Le soutien social des superviseurs est associé positivement et significativement avec la taille des établissements ( $r= 0.07$ ,  $p<0.01$ ). Le secteur d'activité n'est pas associé au soutien social des superviseurs ( $r=-0.02$ ,  $p>0.05$ ).

#### 4.3.1.3 Demandes psychologiques

Les demandes psychologiques sont associées positivement et significativement à l'épuisement émotionnel ( $r=0.38$ ,  $p<0.01$ ). Ceci dit, les individus qui font face à des demandes psychologiques élevées font face à de niveau plus élevé d'épuisement émotionnel. En outre, les pratiques de dotation ( $r= -0.11$ ,  $p<0.01$ ) sont associées significativement et négativement aux demandes psychologiques alors que les pratiques de marché interne ( $r= 0.05$ ,  $p>0.05$ ) sont associées positivement et significativement aux demandes psychologiques.

En outre, l'âge n'est pas associé significativement aux demandes psychologiques ( $r=0.02$ ;  $p>0.05$ ). Le sexe n'est pas associé aux demandes psychologiques ( $r=0.03$ ,  $p>0.05$ ). La taille des établissements est associée aux demandes psychologiques ( $r= 0.05$ ,  $p<0.05$ ). Le secteur d'activité est associé aux demandes psychologiques ( $r=0.14$ ,  $p<0.01$ ).

#### 4.3.1.4 Heures travaillées

Les heures hebdomadaires travaillées ne sont pas associées de manière significative à l'épuisement émotionnel au niveau individuel ( $r=0.04$ ,  $p>0.05$ ). Aussi, seules les pratiques de marché interne ( $r=0.04$ ,  $p<0.05$ ) et de participation ( $r=0.06$ ,  $p<0.05$ ) sont associées positivement et significativement aux heures hebdomadaires travaillées.

Par ailleurs, le sexe est associé négativement et significativement aux nombres d'heures travaillées ( $r=-0.26$ ,  $p<0.01$ ). La taille des établissements est associée positivement et significativement aux heures travaillées ( $r=0.07$ ,  $p<0.01$ ). Le secteur d'activité est associé négativement et significativement aux heures travaillées ( $r= -0.05$ ,  $p<0.05$ ).

#### 4.3.1.5 Épuisement émotionnel

Les matrices de corrélation bivariées suggèrent que seules les pratiques de dotation ( $r=0.05$ ,  $p<0.05$ ) sont associées négativement et significativement à l'épuisement émotionnel au niveau individuel.

Par ailleurs, les femmes ( $r=0.07$ ,  $p<0.05$ ) sont plus enclines à être en épuisement émotionnel que les hommes au niveau individuel. Aussi, le secteur d'activité et l'épuisement émotionnel sont associés positivement et significativement ( $r=0.05$ ,  $p<0.05$ ). La taille des établissements ( $r=0.03$ ,  $p>0.05$ ) n'est pas associée au niveau d'épuisement émotionnel des individus.

Tableau 9 : Sommaire des analyses bivariées(N1=1961)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Épuisement émotionnel	1															
2 Latitude décisionnelle	-0.24**	1														
3 Soutien social des superviseurs	-0.31**	0.37**	1													
4 Demandes psychologiques	0.38**	0.17**	-0.17**	1												
5 Heures travaillées	0.04	0.17**	-0.00	0.18**	1											
6 Sexe	0.07**	-0.11**	0.05*	0.03	-0.26**	1										
7 Âge	-0.10**	0.16**	-0.05*	0.02	0.02	0.05*	1									
8 Index-Dotation	-0.05*	-0.00	0.04	-0.11**	-0.00	-0.20**	-0.10**	1								
9 Index-Formation	-0.00	0.00	0.06*	-0.02	0.02	-0.12**	-0.07**	0.49**	1							
10 Index-Rémunération	0.01	0.00	0.11**	0.02	-0.04	0.19**	-0.00	-0.26**	0.18**	1						
11 Index-Marché interne	0.02	0.03	0.00	0.05*	0.04*	-0.06**	-0.03	-0.02	0.30**	0.32**	1					
12 Index-Participation	-0.02	0.07**	0.08**	-0.00	0.06**	-0.07**	-0.09**	0.02	-0.14**	0.20**	0.32**	1				
13 Index-Traitement Équitable	0.02	-0.01	-0.04	0.00	0.00	-0.06**	-0.04	0.14**	0.10**	-0.16**	0.14**	-0.10**	1			
14 Index-PGHP	-0.00	0.02	0.08**	-0.02	0.02	-0.11**	-0.12**	0.53**	0.60**	0.37**	0.57**	0.33**	0.55**	1		
15 Taille des établissements	0.03	0.02	0.07**	0.05*	0.07**	-0.08**	-0.06**	0.21**	0.18**	0.05*	0.26**	0.21**	0.32**	0.43**	1	
16 Secteur d'activité	0.05*	0.07**	-0.02	0.14**	-0.05*	0.24**	0.13**	-0.24**	-0.18**	0.23**	0.15**	-0.19**	-0.12**	-0.13**	0.14**	1

PGHP : pratiques de gestion à haute performance; la corrélation est significative au niveau \*\*p<0,01; \*p<0,05 respectivement

## 4.3.2 Niveau groupal

### 4.3.2.1 Latitude décisionnelle

Au niveau du tableau 10, les analyses bivariées suggèrent que l'association entre la latitude décisionnelle et l'épuisement émotionnel n'est pas significative ( $r=-0.15$ ,  $p>0.05$ ) au niveau groupal. Aussi, l'analyse bivariée suggère que, seules les pratiques de dotation ( $r=0.25$ ,  $p>0.05$ ) sont associées à la latitude décisionnelle de manière significative et positive.

Par ailleurs, l'âge est associé positivement et significativement à la latitude décisionnelle au niveau groupal ( $r=0.27$ ,  $p<0.05$ ). Le sexe n'est pas associé à la latitude décisionnelle au niveau groupal ( $r=-0.13$ ,  $p>0.05$ ). Suivant les analyses bivariées, la taille des établissements n'est pas associée à la latitude décisionnelle ( $r=-0.00$ ,  $p>0.05$ ). Par contre, le secteur d'activité est associé positivement et significativement à la latitude décisionnelle ( $r=0.21$ ,  $p<0.05$ ).

### 4.3.2.2 Soutien social des superviseurs

Au niveau groupal, le soutien social des superviseurs est associé négativement et significativement à l'épuisement émotionnel ( $r= -.037$ ,  $p<0.01$ ). Cela dit, les individus qui perçoivent un niveau de soutien social élevé de la part de leur superviseur font face à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel. En outre, aucune corrélation significative n'a été décelée entre les pratiques de gestion à haute performance et le soutien social des superviseurs.

Du côté des variables contrôles, l'âge et n'a pas d'association significative avec le soutien social des superviseurs ( $r= -0.01$ ,  $p>0.05$ ). Par ailleurs, il n'y a pas d'association entre le sexe et le soutien social des superviseurs au niveau groupal ( $r=0.13$ ,  $p>0.05$ ). Le soutien social des superviseurs n'est pas associé significativement avec la taille des établissements

( $r=0.05$ ,  $p>0.05$ ). Le secteur d'activité n'est aussi pas associé au soutien social des superviseurs ( $r=-0.04$ ,  $p>0.05$ ).

#### 4.3.2.3 Demandes psychologiques

Au niveau groupal, les demandes psychologiques ( $r=0.47$ ,  $p<0.01$ ) sont associées positivement et significativement à l'épuisement émotionnel. Ceci dit, les individus qui font face à des demandes psychologiques élevées font face à de niveau plus élevé d'épuisement émotionnel. En outre, aucune corrélation significative n'a été constatée entre les pratiques de gestion et les demandes psychologiques.

En outre, l'âge n'est pas associé significativement aux demandes psychologiques au niveau groupal ( $r=-0.07$ ,  $p>0.05$ ). Le sexe n'est pas associé aux demandes psychologiques ( $r=0.00$ ,  $p>0.05$ ). La taille des établissements n'est pas associée aux demandes psychologiques au ( $r=0.17$ ,  $p>0.05$ ). Le secteur d'activité est associé aux demandes psychologiques ( $r=0.26$ ,  $p<0.05$ ).

#### 4.3.2.4 Heures travaillées

Les heures hebdomadaires travaillées ne sont pas associées de manière significative à l'épuisement émotionnel au niveau groupal ( $r=0.10$ ,  $p>0.05$ ). Au niveau groupal, seules les pratiques de rémunération ( $r=-0.31$ ,  $p<0.01$ ) sont associées négativement et significativement aux heures hebdomadaires travaillées.

Par ailleurs, le sexe est associé négativement et significativement aux nombres d'heures travaillées ( $r=-0.40$ ,  $p<0.01$ ). La taille des établissements n'est pas associée significativement aux heures travaillées ( $r=0.02$ ,  $p>0.05$ ). Le secteur d'activité est associé négativement et significativement aux heures travaillées ( $r=-0.07$ ,  $p<0.05$ ).

#### 4.3.2.5 Épuisement émotionnel

Les matrices de corrélation bivariées suggèrent que les pratiques de gestion ne sont pas associées à l'épuisement émotionnel au niveau groupal.

Par ailleurs, une absence d'association significative entre le genre et l'épuisement émotionnel est constatée au niveau groupal ( $r=0.14$ ,  $p > 0.05$ ). Aussi, le secteur d'activité et l'épuisement émotionnel ne sont pas associés significativement ( $r=-0.05$ ,  $p > 0.05$ ). Par ailleurs, la taille des établissements n'est pas associée au niveau d'épuisement émotionnel ( $r=0.07$ ,  $p > 0.05$ ).

Tableau 10 : Sommaire des analyses bivariées(N2=89)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11	12	13	14	15	16
1 Épuisement émotionnel	1																
2 Latitude décisionnelle	-0.15	1															
3 Soutien social des superviseurs	-0.36**	0.41**	1														
4 Demandes psychologiques	0.47**	0.25*	-0.17**	1													
5 Heures travaillées	0.10	0.34**	0.06	0.37**	1												
6 Sexe	0.14	-0.13	0.13	0.00	-0.40**	1											
7 Âge	-0.11	0.27*	-0.01	-0.07	-0.08	0.16	1										
8 Index-Dotation	-0.16	0.24*	0.16	-0.15	0.08	-0.34**	-0.06	1									
9 Index-Formation	-0.16	0.26*	0.09	-0.16	0.05	-0.31**	-0.00	0.34*	1								
10 Index-Rémunération	-0.01	-0.07	0.15	-0.17	-0.31**	0.20	0.09	-0.11	0.32**	1							
11 Index-Marché interne	-0.11	-0.07	0.06	-0.07	-0.18	-0.09	-0.09	-0.07	0.10	0.33**	1						
12 Index-Participation	-0.19	0.12	0.21*	-0.07	0.06	-0.03	-0.11	0.10	-0.18	0.09	-0.06	1					
13 Index-Traitement équitable	-0.03	0.14	-0.12	-0.09	0.18	-0.22*	0.07	0.28*	0.17	0.02	0.14	0.12	1				
14 Index-PGHP	-0.15	0.14	0.14	-0.21*	-0.03	-0.18	0.00	0.45**	0.49**	0.54**	0.46**	0.40**	0.66**	1			
15 Taille des établissements	0.07	-0.00	0.05	0.17	0.03	-0.17	-0.08	0.29**	-0.13	-0.18	-0.01	0.24*	0.19	0.15	1		
16 Secteur d'activité	-0.05	0.21*	-0.04	0.26*	-0.07*	0.20	0.28**	0.18	0.07	0.02	0.10	-0.40**	-0.04	-0.05	-0.05	1	

PGHP : pratiques de gestion à haute performance ; la corrélation est significative au niveau \*\*p<0,01; \*p<0,05 respectivement

### 4.3.3 Niveau organisationnel

#### 4.3.3.1 Latitude décisionnelle

Au niveau du tableau 11, l'analyse des matrices de corrélation suggère que les ressources du travail telles que la latitude décisionnelle ne sont pas associées significativement à l'épuisement émotionnel ( $r=-0.16$ ,  $p>0.05$ ) au niveau organisationnel. Aussi, aucune corrélation significative entre les pratiques de gestion à haute performance et la latitude décisionnelle n'a été constatée au niveau organisationnel.

Par ailleurs, l'âge n'est pas associé positivement et significativement à la latitude décisionnelle au niveau organisationnel ( $r=0.25$ ,  $p>0.05$ ). Le sexe n'est pas associé à la latitude décisionnelle ( $r=-0.09$ ,  $p>0.05$ ). Suivant les analyses bivariées, la taille des établissements n'est pas associée à la latitude décisionnelle ( $r=0.17$ ,  $p>0.05$ ). Aussi, le secteur d'activité n'est pas associé significativement à la latitude décisionnelle ( $r=0.18$ ,  $p>0.05$ ).

#### 4.3.3.2 Soutien social des superviseurs

La matrice de Pearson suggère que le soutien social des superviseurs est associé négativement et significativement à l'épuisement émotionnel au niveau organisationnel ( $r=-0.51$ ,  $p<0.01$ ). Cela dit, les individus qui perçoivent un niveau de soutien social élevé de la part de leur superviseur font face à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel. En outre, seules les pratiques de participation ( $r=0.34$ ,  $p<0.05$ ) et de rémunération ( $r=0.36$ ,  $p<0.01$ ) sont associées significativement et positivement au soutien social des superviseurs.

Il faut aussi préciser que l'âge n'est pas associé significativement au soutien social des superviseurs au niveau organisationnel ( $r=-0.18$ ;  $p>0.05$ ). Par ailleurs, il n'y a pas d'association entre le sexe et le soutien social des superviseurs à ce niveau d'analyse ( $r=0.23$ ,  $p>0.05$ ). Aucune corrélation significative n'est constatée entre le soutien social

des superviseurs et la taille des établissements ( $r = 0.23, p > 0.05$ ). Il en est de même avec le secteur ( $r = -0.07, p > 0.05$ ).

#### 4.3.3.3 Demandes psychologiques

Au niveau organisationnel, les demandes psychologiques sont associées positivement et significativement à l'épuisement émotionnel ( $r = 0.41, p < 0.01$ ). Ceci dit, les individus qui font face à des demandes psychologiques élevées font face à de niveau plus élevé d'épuisement émotionnel. En outre, aucune corrélation n'est constatée entre les pratiques de gestion et les demandes psychologiques.

En outre, l'âge est associé significativement aux demandes psychologiques au niveau organisationnel ( $r = 0.28, p < 0.05$ ). Le sexe n'est pas associé aux demandes psychologiques à ce niveau d'analyse ( $r = 0.12, p > 0.05$ ). La taille des établissements n'est pas associée aux demandes psychologiques ( $r = 0.07, p > 0.05$ ). Le secteur d'activité est associé aux demandes psychologiques ( $r = 0.34, p < 0.01$ ).

#### 4.3.3.4 Heures travaillées

Les heures hebdomadaires travaillées ne sont pas associées de manière significative à l'épuisement émotionnel au niveau organisationnel ( $r = -0.09, p > 0.05$ ). Au niveau organisationnel, seules les pratiques de rémunération ( $r = -0.38, p < 0.01$ ) sont associées négativement et significativement aux heures hebdomadaires travaillées.

Par ailleurs, le sexe est associé négativement et significativement aux nombres d'heures travaillées ( $r = -0.28, p < 0.05$ ). La taille des établissements n'est pas associée significativement aux heures travaillées ( $r = 0.03, p > 0.05$ ). Il en est de même pour le secteur d'activité ( $r = 0.05, p > 0.05$ ).

#### 4.3.3.5 Épuisement émotionnel

Au niveau organisationnel, seules les pratiques de gestion de participation ( $r=-0.32$ ;  $p<0.05$ ) sont associées négativement et significativement à l'épuisement émotionnel.

On constate une absence d'association significative entre le genre et l'épuisement émotionnel au niveau organisationnel ( $r=0.17$ ,  $p>0.05$ ). Il en est de même pour le secteur d'activité ( $r=-0.06$ ,  $p>0.05$ ) et la taille des établissements ( $r=-0.02$ ,  $p>0.05$ ).

Tableau 11 : Sommaire des analyses bivariées(N3=60)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Épuisement émotionnel	1															
2 Latitude décisionnelle	-0.16	1														
3 Soutien social des superviseurs	-0.51**	0.29**	1													
4 Demandes psychologiques	0.41**	0.28**	-0.18	1												
5 Heures travaillées	-0.09	0.16	-0.20	-0.04	1											
6 Sexe	0.17	-0.09	0.23	0.12	-0.28*	1										
7 Âge	-0.06	0.25	-0.18	0.28*	0.22	0.16	1									
8 Index-Dotation	-0.15	0.21	0.14	-0.19	0.06	-0.25	-0.12	1								
9 Index-Formation	0.11	0.06	0.09	-0.00	0.00	-0.03	-0.10	0.34**	1							
10 Index-Rémunération	0.00	-0.15	0.36**	-0.11	-0.38**	0.38**	-0.17	-0.18	0.19	1						
11 Index-Marché	-0.14	-0.08	0.13	0.03	-0.20	-0.06	-0.16	-0.16	0.00	0.33**	1					
12 Index-Participation	-0.31*	0.17	0.34*	-0.22	0.08	-0.09	-0.14	0.20	-0.08	0.16	0.00	1				
13 Index-Traitement équitable	0.03	0.12	-0.12	0.06	0.21	-0.12	0.03	0.21	0.01	-0.22	-0.02	0.19	1			
14 Index-PGHP	-0.17	0.11	0.32*	-0.15	-0.06	-0.05	-0.22	0.44**	0.41**	0.44**	0.41**	0.58**	0.51**	1		
15 Taille des établissements	- 0.02	0.17	0.23	0.07	0.02	-0.13	-0.13	0.22	-0.06	0.03	0.27*	0.33**	0.04	0.31*		
16 Secteur d'activité	-0.06	0.18	-0.07	0.34**	0.05	0.33**	0.27*	-0.00	-0.03	-0.04	0.07	-0.32*	-0.07	-0.16	-0.16	1

PGHP : pratiques de gestion à haute performance; la corrélation est significative au niveau \*\*p<0,01; \*p<0,05 respectivement

#### 4.4 Analyses multiniveaux

Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire sont hiérarchiques. Cela est susceptible de créer une dépendance dans nos données (Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009). De plus, le modèle de recherche qui a été établi évalue l'effet d'une variable de niveau groupal (pratiques de travail à haute performance) sur une variable de niveau individuel (épuisement émotionnel) au travers de quatre mécanismes de niveau individuel (latitude décisionnelle, soutien social des superviseurs, demandes psychologiques, heures travaillées). Ce type de médiation porte le nom de médiation de niveau inférieur (Mathieu et Taylor, 2007).

Pour déterminer la pertinence de la poursuite des analyses multiniveaux, les coefficients de corrélation intraclasse (CCI) des variables d'intérêt ont été calculés. Le tableau (12) suivant permet de voir que certaines variables ont des variations significatives au niveau des groupes d'employés et des organisations.

*Tableau 12 : Coefficients de corrélation intraclasse des variables d'intérêt.*

<b>Variables</b>	<b>Niveau de groupe</b>	<b>Niveau organisationnel</b>
Épuisement émotionnel	0.04**	0.02**
Latitude décisionnelle	0.08**	0.04**
Soutien social des superviseurs	0.10**	0.04**
Demandes psychologiques	0.07**	0.03**
Heures travaillées	0.10**	0.30**
Dotation	0.33**	-
Formation	0.26**	-
Rémunération	0.56**	-
Marché	0.38**	-
Participation	0.52**	-
Traitement équitable	0.90**	-
Index-PGHP	0.13**	-

\*\* $p > 0.01$  ; PGHP : Pratiques de gestion à haute performance

Après avoir déterminé les coefficients de corrélation intraclasse, nous allons formuler les modèles structurels qui serviront à tester les hypothèses.

#### 4.4.1 Formulation des modèles structurels

L'échantillon utilisé dans le cadre de ce travail est stratifié. Les pratiques de gestion sont mesurées au niveau des groupes d'employés ( $N1=89$ ), les demandes et les ressources du travail et l'épuisement émotionnel au niveau individuel ( $N2=1961$ ). Les groupes d'employés et les individus sont nichés dans des organisations ( $N3=60$ ). De ce fait, il a été important de modéliser nos variables aux trois niveaux d'analyse considérés. La fonction TYPE=THREELEVEL de Mplus 7 a donc été utilisée.

Dans la formulation des modèles, trois niveaux d'analyse ont été définis. Au niveau individuel, la latitude décisionnelle, le soutien social des superviseurs, les demandes psychologiques et les heures hebdomadaires travaillées ont été régressés sur l'épuisement émotionnel. Les variables de contrôle telles que le sexe et l'âge ont aussi été ajoutées à ce niveau d'analyse. Au niveau de groupe, la latitude décisionnelle, le soutien social des superviseurs, les demandes psychologiques et les heures hebdomadaires travaillées ont été régressés à nouveau sur l'épuisement émotionnel étant donné que ces variables avaient des variations significatives au de groupe. Les pratiques de gestion à haute performance ont été aussi régressées sur les ressources et demandes du travail à ce niveau. Au niveau organisationnel, les variables de contrôle telles que la taille des établissements et le secteur d'activité ont été régressées sur les variables médiatrices et la variable dépendante. Les effets indirects de chacune des six dimensions des pratiques de gestion à haute performance et de l'index de pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel ont été aussi estimés par la méthode de procédure de contrainte du modèle de Mplus 7.

Dans le but d'évaluer à la fois l'effet de synergie et l'effet différencié des pratiques de gestion à haute performance, deux analyses de cheminement de la causalité seront réalisées. Dans la première, nous testerons l'effet indirect des six dimensions des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel. Dans la deuxième, un index de pratiques de gestion

à haute performance combinant l'ensemble des pratiques de gestion à haute performance étudiées dans ce travail sera utilisé.

Dans les prochaines sections, les deux analyses de cheminement de la causalité spécifiées plus haut seront réalisées.

#### 4.4.2 Analyse I

Dans cette première analyse, les pratiques de gestion à haute performance seront analysées séparément afin de mieux comprendre l'effet individuel de ces pratiques sur les demandes et les ressources du travail ainsi que sur l'épuisement émotionnel. Nous allons d'abord déterminer si le modèle s'ajuste bien aux données. Par la suite, nous estimerons les effets directs et indirects du modèle. Seront aussi présentées la partie aléatoire du modèle et la récapitulation du modèle conceptuel après les tests d'hypothèses.

##### 4.4.2.1 Ajustement du modèle

Les analyses suggèrent que le modèle initial (M1) testé avait un chi-deux significatif  $\chi^2(71) = 316.72$  ( $p < 0.01$ ). Le résultat du chi-deux semble indiquer que le modèle est adéquat. Toutefois, le RMSEA était de 0.04, le CFI de 0.77 et le TLI de 0.56. Bien que le RMSEA soit acceptable, les deux autres indices n'ont pas atteint les seuils de significativité considérés comme acceptables par la littérature. Le modèle ne semble pas être bien ajusté aux données. Par conséquent, il n'est pas retenu.

Dans le cadre d'une démarche exploratoire, nous avons testé d'autres modèles alternatifs afin de trouver un modèle qui s'ajuste bien aux données. En les comparant au modèle initial, nous pourrions déterminer lequel s'ajuste mieux aux données.

Dans un deuxième modèle (M2), une covariance a été ajoutée entre la latitude décisionnelle et le soutien social de superviseurs ( $b=4.29$  ;  $ET=0.32$  ;  $p=0.00$ ). Cela est tout à fait cohérent avec la littérature. En effet, la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) signale que la présence d'une ressource est susceptible d'en amener d'autres suivant le principe de cycle de gains de ressources. Ce modèle présente un chi-deux significatif  $\chi^2(70) = 174.18$  ( $p < 0.01$ ). Le

RMSEA est de 0.028, le CFI 0.90 et le TLI 0.81. Certains indices n'ont pas atteint les seuils suggérés par la littérature. Ce modèle ne peut pas être retenu.

Un troisième modèle(M3) a été testé en ajoutant des covariances entre la latitude décisionnelle et le soutien social des superviseurs et entre les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle (b=2.19 ; ET=0.39 ; p=0.00). En effet, selon la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et.al, 2001); les ressources peuvent permettre aux individus de faire face aux demandes du travail. Le modèle 3 présente un chi-deux significatif  $\chi^2(69) = 128.68$  (p<0.01). Le RMSEA est de 0.02, le CFI 0.94 et le TLI 0.89. Encore une fois, il est possible de remarquer certains indices tels que le CFI et le TLI n'ont pas atteint les seuils minimaux proposés par la littérature. Ce modèle n'a donc pas été retenu.

Dans le cadre d'un quatrième modèle (M4), des covariances ont été ajoutées entre la latitude décisionnelle et le soutien social des superviseurs, entre les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle et entre les demandes psychologiques et le soutien social des superviseurs (b=-1.62 ; ET=0.21 ; p=0.00). Le modèle M4 présente un chi-deux significatif  $\chi^2(64) = 99.67$  (p<0.01). Les autres indices d'ajustement tels que le RMSEA (0.02), le CFI (0.97) et le TLI (0.94) ont tous dépassé les seuils suggérés comme acceptables par les études antérieures. Le modèle M4 est donc retenu pour la suite des analyses puisqu'il est mieux ajusté aux données. Le tableau 13 présente le résumé des indices d'ajustement.

*Tableau 13 : Résumé des indices d'ajustement du modèle structurel de l'analyse I*

Modèle	$\chi^2$	dl	RMSEA	CFI	TLI
Modèle 1	316.72	71	0.04	0.77	0.56
Modèle 2	174.18	70	0.03	0.90	0.81
Modèle 3	128.68	69	0.02	0.94	0.89
Modèle 4	99.67	68	0.02	0.97	0.94

Notes.  $\chi^2$ = chi-carré du modèle ; dl = degrés de liberté; RMSEA = *Root mean square error of approximation*; TLI = *Tucker-Lewis Index*; CFI = *Comparative Fit Indice*.

#### 4.4.2.2 Les effets directs

Le tableau 14 présente les coefficients de régression de l'analyse de cheminement de la causalité sur les associations directes entre les différentes variables. Les pratiques de dotation sélective ( $b=0.19$ ,  $ET=0.50$ ;  $p=0.66$ , de formation ( $b=0.35$ ;  $ET=0.51$ ;  $p=0.50$ ); ; de rémunération ( $b=-0.35$ ;  $ET=0.33$ ;  $p=0.29$ ); de marché interne ( $b=-0.05$ ;  $ET=0.40$ ;  $p=0.90$ ) et de traitement équitable ( $b=0.10$ ;  $ET=0.29$ ;  $p=0.72$ ) ne sont pas associées significativement à la latitude décisionnelle. L'usage de ces pratiques de gestion à haute performance dans les organisations n'a pas pour effet d'apporter plus de latitude décisionnelle pour les employés. Cependant, la participation ( $b=0.60$  ;  $ET=0.28$  ;  $p=0.03$ ) est associée positivement et significativement à la latitude décisionnelle. Par conséquent, l'usage des pratiques de gestion qui permettent aux employés de participer à la prise de décision dans les organisations favorise un niveau élevé de latitude décisionnelle pour eux. ***L'hypothèse 1 est donc confirmée pour la participation et n'est pas confirmée pour les autres pratiques de gestion.***

En outre, les résultats révèlent que la dotation ( $b=0.26$ ,  $ET=0.22$  ;  $p=0.24$ ); la formation ( $b=-0.01$ ;  $ET=0.24$ ;  $p=0.98$ ); le marché interne ( $b=0.02$ ;  $ET=0.16$ ;  $p=0.88$ ) et la participation ( $b=0.26$ ;  $ET=0.27$ ;  $p=0.34$ ) ne sont pas associés au soutien social des superviseurs. Par contre, la rémunération ( $b=0.44$ ;  $ET=0.13$ ;  $p=0.00$ ) est associée positivement au soutien social des superviseurs. Cela dit, les pratiques de rémunération favorisent une perception positive du soutien des superviseurs de la part des employés. En outre, le traitement équitable ( $b=-0.27$ ;  $ET=0.13$ ;  $p=0.04$ ) est associé négativement au soutien social des superviseurs. ***L'hypothèse 2 est donc confirmée pour la rémunération et infirmée pour les autres pratiques de gestion.***

Contrairement à ce que nous postulions dans l'hypothèse 3, les pratiques de gestion à haute performance telles que la dotation ( $b=-0.85$  ;  $ET=0.29$  ;  $p=0.00$ ) sont associées négativement aux demandes psychologiques. Cela dit, l'usage de plus de pratiques de gestion de dotation réduisait les demandes psychologiques dans les organisations. La formation ( $b=-0.54$ ;  $ET=0.31$ ;  $p=0.08$ ); la rémunération ( $b=-0.51$ ;  $ET=0.28$ ;  $p=0.07$ ); le marché interne ( $b=-0.14$ ;  $ET=0.24$ ;  $p=0.56$ ), la participation ( $b=0.06$ ;  $ET=0.27$ ;  $p=0.83$ ) et le traitement équitable ( $b=0.10$ ;  $ET=0.20$ ;  $p=0.61$ ) quant à eux, ne sont pas associés significativement aux demandes psychologiques. ***L'hypothèse 3 est donc infirmée.***

L'hypothèse 4 qui postulait que les pratiques de gestion à haute performance sont associées positivement aux heures hebdomadaires travaillées a été infirmée. En effet, la dotation ( $b=-$

0.99; ET=1.40; p=0.48); la formation (b=1.16; ET=1.92; p=0.54); la rémunération (b=-2.38; ET=2.12; p=0.26); le marché interne (b=-0.55; ET=1.37; p=0.70); la participation (b=1.03; ET=1.60; p=0.52) et le traitement équitable (b=0.56; ET=0.89; p=0.53) ne sont pas associés significativement aux heures travaillées par semaine. ***L'hypothèse 4 n'est pas confirmée.***

En outre, l'hypothèse 5 qui supposait que la latitude décisionnelle est associée négativement à l'épuisement émotionnel a été validée (b=-0.07 ; ET=0.00 ; p=0.00). Cela dit, les individus qui avaient plus de latitude décisionnelle éprouvaient moins des symptômes d'épuisement émotionnel. ***L'hypothèse 5 est donc validée.***

Quant au soutien social des superviseurs, il était associé négativement à l'épuisement émotionnel (b=-0.08 ; ET=0.01 ; p=0.00)). La perception d'un soutien social du superviseur élevé par les individus contribuait à réduire l'épuisement émotionnel dans les organisations. ***L'hypothèse 6 est donc vérifiée.***

Les analyses de régression suggèrent également que les demandes psychologiques sont associées positivement à l'épuisement émotionnel (b=0.13 ; ET=0.00 ; p=0.00). Quand les individus font face à des demandes psychologiques élevées, ils étaient plus à risque de tomber en épuisement émotionnel. ***L'hypothèse 7 est donc vérifiée.***

Les heures travaillées par semaine ne sont pas associées significativement à l'épuisement émotionnel (b=0.00 ; ET=0.00 ; p=0.10). ***L'hypothèse 8 est donc infirmée.***

Nous avons aussi trouvé que l'usage de plus de pratiques de gestion à haute performance dans les organisations n'avait pas d'effet direct sur l'épuisement émotionnel. En effet, la dotation (b=0.00; ET=0.07; p=0.99), la formation (b=0.02; ET=0.11; p=0.83); la rémunération (b=0.09; ET=0.05; p=0.07); le marché interne (b=-0.03; ET=0.07; p=0.68); la participation (b=-0.05; ET=0.07; p=0.44) et le traitement équitable (b=-0.01; ET=0.04; p=0.84) ne sont pas associés significativement à l'épuisement émotionnel. ***L'hypothèse 9 est donc infirmée.***

Du côté des variables de contrôle, l'âge (b=-0.01 ; ET=0.00 ; p=0.00) était associé négativement à l'épuisement émotionnel. Les personnes les plus âgées étaient moins à risque de faire face à l'épuisement émotionnel. Le sexe (b=0.20 ; ET=0.06 ; p=0.00) est associé positivement à l'épuisement émotionnel. Les femmes étaient plus à risque de faire face à l'épuisement émotionnel que les hommes. Aussi, les personnes les plus âgées (b=0.07 ; ET=0.01; p=0.00)

avaient plus de latitude décisionnelle que les plus jeunes. Les femmes ( $b=-1.58$ ;  $ET=0.29$ ;  $p=0.00$ ) avaient moins de latitude décisionnelle que les hommes. Par ailleurs, les femmes travaillent moins d'heures que les hommes ( $b=-2.91$  ;  $ET=0.40$  ;  $p=0.00$ ). Le secteur d'activité est associé positivement à la latitude décisionnelle ( $b=1.09$  ;  $ET=0.53$  ;  $p=0.04$ ). Il est aussi associé positivement aux demandes psychologiques ( $b=1.08$  ;  $ET=0.39$ ;  $p=0.00$ ).

Tableau 14 : Tableau des coefficients de régression non standardisés des équations structurelles aux différents niveaux d'analyse.

Variables	Épuisement émotionnel	Latitude décisionnelle	Soutien social des superviseurs	Demandes psychologiques	Heures travaillées
<b>Niveau I</b>					
Latitude décisionnelle	-0.07**				
Soutien social sup.	-0.08**				
Demandes psycho.	0.13**				
Heures travaillées	0.00				
Âge	-0.01**	0.07**	-0.01	-0.01	0.01
Sexe(femme)	0.16**	-1.59**	0.01	-0.22	-2.91**
<b>Niveau II</b>					
Dotation	0.00	0.19	0.26	-0.85**	-0.99
Formation	0.02	0.35	0.01	0.54	1.16
Rémunération	0.09	-0.35	0.44**	-0.51	-2.39
Marché interne	-0.03	-0.05	0.02	-0.14	-0.55
Participation	-0.05	0.60*	0.26	0.06	1.04
Traitement équitable	-0.01	0.10	-0.27*	0.10	0.56
<b>Niveau III</b>					
Taille des établissements	0.06	0.21	0.31	0.38	-0.02
Secteur d'activité	0.06	1.09*	-0.02	1.08**	0.91
<b>Variance</b>					
Niveau 1	1.29**	20.34**	5.90**	13.06**	30.86**
Niveau 2	0.03	1.57	0.33	0.64*	0.55
Niveau 3	0.03	0.98	0.34	0.34	14.61
R <sup>2</sup> Niveau 1	0.25	0.04	0.00	0.00	0.05
R <sup>2</sup> Niveau 2	0.59	0.17	0.41	0.42	0.90
R <sup>2</sup> Niveau 3	0.08	0.22	0.14	0.50	0.01

\*\*p<0.01 ; \*p<0.05

#### 4.4.2.3 Les effets indirects

En ce qui concerne, les hypothèses de médiation, la procédure de contrainte du modèle de Mplus a révélé que la latitude décisionnelle ne médiatise pas l'association entre les pratiques de dotation ( $b=-0.01$ ;  $ET=0.03$ ;  $p=0.67$ ), de formation ( $b=-0.02$ ;  $ET=0.03$ ;  $p=0.50$ ), de rémunération ( $b=0.02$ ;  $ET=0.02$ ;  $p=0.28$ ), de marché interne ( $b=0.00$ ;  $ET=0.03$ ;  $p=0.90$ ) et de traitement équitable ( $b=-0.00$ ;  $ET=0.02$ ;  $p=0.72$ ) et l'épuisement émotionnel. Seules les pratiques de participation sont associées à l'épuisement émotionnel via la latitude décisionnelle ( $b=-0.04$ ;  $ET=0.02$ ;  $p=0.04$ ). L'utilisation de plus de pratiques de travail à haute performance de participation contribue à réduire l'épuisement émotionnel en donnant aux individus plus de latitude décisionnelle. **L'hypothèse 10 est donc partiellement confirmée.** Le tableau 15 présente les coefficients de ces associations indirectes.

*Tableau 15 : Effet indirect des différentes pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel via la latitude décisionnelle.*

Latitude décisionnelle				
	Coefficient	Écart-type	Z	Valeur de p
Dotation	-0.01	0.03	-0.43	0.67
Formation	-0.02	0.03	-0.68	0.50
Rémunération	0.02	0.02	1.09	0.28
Marché interne	0.00	0.03	0.13	0.90
Participation	-0.04*	0.02	-2.07	0.04
Traitement	-0.00	0.02	-0.36	0.72

Au niveau du tableau 16, il est possible de remarquer que bien que le soutien social des superviseurs ne médiatise pas l'effet des pratiques de dotation ( $b=-0.02$ ;  $ET=0.02$ ;  $p=0.23$ ), de formation ( $b=-0.00$ ;  $ET=0.02$ ;  $p=0.98$ ), de marché interne ( $b=-0.00$ ;  $ET=0.01$ ;  $p=0.88$ ), de participation ( $b=-0.02$ ;  $ET=0.02$ ;  $p=0.37$ ) et de traitement équitable ( $b=0.02$ ;  $ET=0.01$ ;  $p=0.06$ ) sur l'épuisement émotionnel, une association indirecte négative a été trouvée pour les pratiques de rémunération ( $b=-0.04$ ;  $ET=0.01$ ;  $p=0.00$ ). Cela dit, l'usage de plus de pratiques de rémunération contribue à réduire l'épuisement émotionnel en favorisant une perception positive

du soutien social des superviseurs dans les organisations. *L'hypothèse 11 est donc partiellement vérifiée.*

Tableau 16 : Effet indirect des différentes pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel via le soutien social des superviseurs

Soutien social des superviseurs				
	Coefficient	Écart-type	Z	Valeur de p
Dotation	-0.02	0.02	-1.20	0.23
Formation	-0.00	0.02	-0.03	0.98
Rémunération	-0.04**	0.01	-3.35	0.00
Marché interne	-0.00	0.01	-0.15	0.88
Participation	-0.02	0.02	-0.90	0.37
Traitement	0.02	0.01	1.91	0.06

Les résultats indiqués au tableau 17 suggèrent également que le rôle médiateur des demandes psychologiques n'est pas confirmé pour l'association entre les pratiques de formation ( $b=0.07$ ;  $ET=0.04$ ;  $p=0.08$ ), de rémunération ( $b=-0.07$ ;  $ET=0.04$ ;  $p=0.06$ ), de marché interne ( $b=-0.02$ ;  $ET=0.03$ ;  $p=0.56$ ), de participation ( $b=0.00$ ;  $ET=0.04$ ;  $p=0.83$ ), de traitement équitable ( $b=0.02$ ;  $ET=0.03$ ;  $p=0.62$ ) et l'épuisement émotionnel. Toutefois, contrairement à notre hypothèse 11, une association indirecte négative a été trouvée pour les pratiques de dotation ( $b=-0.11$ ;  $ET=0.04$ ;  $p=0.00$ ). Les pratiques de dotation contribuent donc à réduire les problèmes d'épuisement émotionnel en réduisant les demandes psychologiques. *L'hypothèse 12 est donc infirmée.*

Tableau 17 : Effet indirect des différentes pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel via les demandes psychologiques

Demandes psychologiques				
	Coefficient	Écart-type	Z	Valeur de p
Dotation	-0.11**	0.04	-2.86	0.04
Formation	0.07	0.04	1.73	0.08
Rémunération	-0.07	0.04	-1.86	0.06
Marché interne	-0.02	0.03	-0.59	0.56
Participation	0.00	0.04	0.22	0.83
Traitement	0.02	0.03	0.50	0.62

Par ailleurs, l'hypothèse 13 qui prédisait une association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel via les heures hebdomadaires travaillées, n'a pas pu être vérifiée, car les pratiques de gestion ne sont pas associées significativement aux heures travaillées. Il n'a donc pas été nécessaire d'évaluer cette association indirecte. L'usage de plus de pratiques de gestion à haute performance dans les organisations n'augmente donc pas l'épuisement émotionnel via le nombre d'heures travaillées par semaine. ***L'hypothèse 13 n'est donc pas confirmée.***

#### 4.4.2.4 La partie aléatoire du modèle

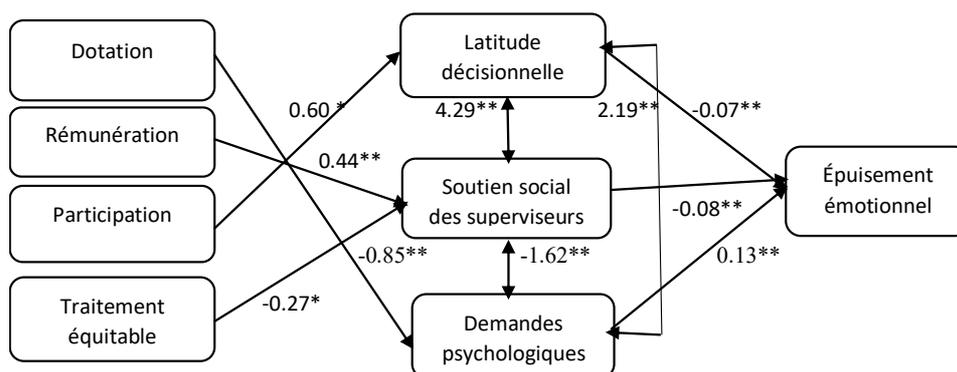
Le tableau 10 présente aussi les résultats pour la partie aléatoire du modèle. Selon les résultats, l'épuisement émotionnel a des variations significatives au premier niveau ( $\sigma^2_\varepsilon = 1.29$ ,  $p < 0.01$ ), mais pas au deuxième niveau ( $\sigma^2_\mu = 0.03$ ,  $p > 0.05$ ) et au troisième niveau ( $\sigma^2_{2\mu} = 0.03$ ,  $p > 0.05$ ). La latitude décisionnelle a aussi des variations significatives au premier niveau ( $\sigma^2_\varepsilon = 20.34$ ,  $p < 0.01$ ), mais pas au deuxième niveau ( $\sigma^2_\mu = 1.57$ ,  $p > 0.05$ ) et au troisième niveau ( $\sigma^2_\mu = 0.68$ ,  $p > 0.05$ ). Le soutien social des superviseurs a des variations significatives au premier niveau ( $\sigma^2_\varepsilon = 5.90$ ,  $p < 0.01$ ), mais pas au deuxième niveau ( $\sigma^2_\mu = 0.33$ ,  $p > 0.05$ ) et au troisième niveau ( $\sigma^2_{2\mu} = 0.34$ ,  $p > 0.05$ ). Les demandes psychologiques varient significativement au premier et au

deuxième niveau ( $\sigma^2_\varepsilon = 13.06$ ,  $p < 0.01$  ;  $\sigma^2_\mu = 0.64$ ,  $p < 0.05$ ), mais pas au troisième niveau ( $\sigma^2_\mu = 0.34$ ,  $p > 0.05$ ). Quant aux heures travaillées, elles varient significativement au premier niveau ( $\sigma^2_\varepsilon = 30.86$ ,  $p < 0.01$ ), mais ne varient pas significativement au deuxième niveau ( $\sigma^2_\mu = 0.55$ ,  $p > 0.05$ ) et au troisième niveau ( $\sigma^2_\mu = 14.61$ ,  $p > 0.05$ ).

#### 4.4.2.5 Récapitulation du modèle

Après avoir testé les différentes hypothèses, il est possible de remarquer que seules les pratiques de gestion de dotation sélective, de rémunération variable, de participation et de traitement équitable sont associées aux ressources et aux demandes du travail. Aussi, seules les pratiques de dotation sélective, de participation et de rémunération variable ont des effets indirects sur l'épuisement émotionnel. En outre, aucune des pratiques de gestion à haute performance n'est associée directement à l'épuisement émotionnel. La figure 6 présente les coefficients non standardisés des associations significatives du modèle de recherche développé au chapitre deux.

Figure 2 : Récapitulation du modèle conceptuel après les tests d'hypothèses



### 4.4.3 Analyse II

La littérature suggère que les pratiques de gestion à haute performance sont plus efficaces quand elles sont combinées entre elles (Delery et Doty, 1996). Pour rester cohérente avec cette approche, une deuxième analyse de cheminement de la causalité a été réalisée avec l'index de pratiques de gestion à haute performance représentant une mesure additive de l'ensemble des pratiques étudiées dans cette étude. Nous allons donc tester ce modèle pour voir s'il s'ajuste aux données. Par la suite, les effets directs et indirects ainsi que la partie aléatoire du modèle seront estimés.

#### 4.4.3.1 Ajustement du modèle

Comme dans la première analyse, le modèle initial(M1) ne s'ajustait pas aux données. Le chi-deux  $\chi^2(42) = 251.793$  ;  $p < 0.01$ ) est significatif, mais les autres indices n'ont pas atteint les seuils de significativité adéquats (RMSEA= 0.05 ; CFI= 0.72; TLI=0.43). Ce modèle ne peut donc pas être retenu.

Un modèle alternatif(M2) a été testé en ajoutant des covariances entre les demandes et les ressources du travail suivant le même principe que dans l'analyse I. Une covariance a été ajoutée entre la latitude décisionnelle et le soutien social des superviseurs ( $b=4.64$  ;  $ET=0.33$ ;  $p=0.00$ ). Le modèle M2 présente alors un chi-deux significatif ( $\chi^2(41) = 126.85$  ;  $p < 0.01$ ). Le RMSEA est de 0.03, le CFI 0.88 et le TFI 0.76. Certains indices n'ont pas atteint les seuils de signification suggérés comme acceptables par la littérature. Ce modèle n'a pas été retenu.

Un troisième modèle(M3) a été testé en ajoutant des covariances entre la latitude décisionnelle et le soutien social des superviseurs et entre les demandes psychologiques et le soutien social des superviseurs ( $b=-2.11$ ;  $ET=0.19$ ;  $p=0.00$ ). Ce modèle présente un chi-deux significatif ( $\chi^2(40) = 73.74$  ;  $p < 0.01$ ). Le RMSEA est de 0.02, le CFI de 0.956 et le TLI 0.906. Tous les indices ont dépassé les seuils minimaux suggérés par la littérature. Le modèle M3 est donc retenu pour la suite des analyses. Le tableau 18 présente le résumé de ces indices d'ajustement.

Tableau 18 : Indices d'ajustement des équations structurelles de l'analyse II

Modèle	$\chi^2$	Dl	RMSEA	CFI	TLI
Modèle 1	251.79	42	0.05	0.72	0.43
Modèle 2	126.85	41	0.03	0.88	0.76
Modèle 3	73.74	40	0.02	0.96	0.91

Notes.  $\chi^2$  = chi-carré du modèle; dl = degrés de liberté; RMSEA = *Root mean square error of approximation*; TLI = *Tucker-Lewis Index*; CFI = *Comparative Fit Indice*.

#### 4.4.3.2 Les effets directs

Les résultats ont révélé que la combinaison des pratiques de gestion à haute performance n'avait pas d'effet significatif sur l'épuisement émotionnel ( $b=0.03$ ;  $ET=0.15$ ;  $p=0.83$ ); la latitude décisionnelle ( $b=0.88$ ;  $ET=0.70$   $p=0.20$ ); le soutien social des superviseurs ( $b=0.56$ ;  $ET=0.48$ ;  $p=0.25$ ); les demandes psychologiques ( $b=-0.69$ ;  $ET=0.51$ ;  $p=0.17$ ) et les heures travaillées ( $b=-1.12$ ;  $ET=0.78$ ;  $p=0.15$ ). Ainsi, quand les pratiques de gestion à haute performance sont combinées, elles n'ont pas d'effet significatif sur les demandes et les ressources du travail. Par ailleurs, les relations observées entre les demandes du travail ; les ressources du travail ; les variables de contrôle et l'épuisement émotionnel dans la première analyse de cheminement de la causalité sont quasi-identiques dans cette nouvelle équation. Le tableau 19 présente les résultats des analyses de régression.

Tableau 19 : Tableau des coefficients de régression non standardisés des équations structurelles aux différents niveaux d'analyse.

<b>Variables</b>	Épuisement émotionnel	Latitude décisionnelle	Soutien social des superviseurs	Demandes psychologiques	Heures travaillées
<b>Niveau I</b>					
Latitude décisionnelle	-0.07**				
Soutien social sup.	-0.08**				
Demandes psycho.	0.13**				
Heures travaillées	0.00				
Âge	-0.01**	0.07**	0.01	-0.01	0.01
Sexe(femme)	0.16**	-1.58**	0.14	-0.22	-2.91**
<b>Niveau II</b>					
Index-PGHP	0.03	0.88	0.56	-0.69	-1.12
<b>Niveau III</b>					
Taille des établissements	0.04	0.32	0.23	0.35	0.41
Secteur d'activité	0.08	0.83	-0.07	0.89	0.27
<b>Variance</b>					
Niveau 1	1.29**	20.32**	6.06**	13.04**	30.89**
Niveau 2	0.03	1.73	0.40	0.79**	0.69
Niveau 3	0.03	1.06	0.47	0.45	17.47
R <sup>2</sup> Niveau 1	0.27	0.04	0.00	0.00	0.05
R <sup>2</sup> Niveau 2	0.62	0.05	0.09	0.07	0.19
R <sup>2</sup> Niveau 3	0.08	0.17	0.06	0.35	0.01

\*\*p<0.01 ; \*p< 0.05 ; PGHP : Pratiques de gestion à haute performance

#### 4.4.3.3 Les effets indirects

Le tableau 19 indique que l'index de pratiques de gestion à haute performance n'est pas associé significativement aux ressources et aux demandes du travail. Par conséquent, il n'y a pas eu lieu de calculer les effets indirects de ces pratiques sur l'épuisement émotionnel.

#### 4.4.3.4 La partie aléatoire du modèle

Au niveau du tableau 19 présenté plus haut, on peut remarquer que l'épuisement émotionnel a des variations significatives au premier niveau ( $\sigma^2_{\varepsilon} = 1.29$ ,  $p < 0.01$ ), mais pas au deuxième niveau ( $\sigma^2_{\mu} = 0.03$ ,  $p > 0.05$ ) et au troisième niveau ( $\sigma^2_{\varepsilon} = 0.03$ ,  $p > 0.05$ ). La latitude décisionnelle a aussi des variations significatives au premier niveau ( $\sigma^2_{\varepsilon} = 20.32$ ,  $p < 0.01$ ), mais pas de variations significatives au deuxième niveau ( $\sigma^2_{\mu} = 1.73$ ,  $p < 0.01$ ) et au troisième niveau ( $\sigma^2_{\mu} = 1.06$ ;  $p > 0.05$ ). Le soutien social des superviseurs a des variations significatives au premier niveau ( $\sigma^2_{\varepsilon} = 6.06$ ,  $p < 0.01$ ), mais pas au deuxième niveau ( $\sigma^2_{\mu} = 0.40$ ,  $p > 0.05$ ) et au troisième niveau ( $\sigma^2_{\mu} = 0.47$ ;  $p > 0.05$ ). Les demandes psychologiques varient au premier et au deuxième niveau ( $\sigma^2_{\varepsilon} = 13.04$ ,  $p < 0.01$ ;  $\sigma^2_{\mu} = 0.79$ ,  $p < 0.01$ ), mais pas au troisième niveau ( $\sigma^2_{\mu} = 0.45$ ;  $p > 0.05$ ). Quant aux heures travaillées, elles varient significativement au premier niveau ( $\sigma^2_{\varepsilon} = 30.89$ ,  $p < 0.01$ ), mais ne varient pas significativement au deuxième niveau ( $\sigma^2_{\mu} = 0.69$ ,  $p > 0.05$ ) et au troisième niveau ( $\sigma^2_{\mu} = 17.47$ ;  $p > 0.05$ ).

Dans ce chapitre, les hypothèses formulées au chapitre deux ont été confrontées aux données SALVEO par le biais de deux analyses de cheminement de la causalité. Dans le cadre de ces analyses, nous avons testé à la fois l'effet individuel et combiné des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel via les ressources et les demandes du travail. Plusieurs hypothèses découlant de notre modèle conceptuel ont été validées totalement ou en partie. Dans le chapitre suivant, les résultats obtenus seront discutés plus en profondeur.

## CHAPITRE 5- DISCUSSION

Ce dernier chapitre a pour objectif d'expliquer comment les résultats de cette recherche s'insèrent dans le corpus scientifique existant. De ce fait, une synthèse de la démarche scientifique utilisée sera faite dans un premier temps. Par la suite, toutes les hypothèses proposées au chapitre deux seront passées en revue à la lumière des résultats obtenus. Pour boucler le chapitre, les forces et les limites de cette étude seront discutées ainsi que les recommandations et les implications pour les recherches futures.

### 5.1 Synthèse de la démarche scientifique proposée

De manière générale, ce mémoire visait à explorer comment la gestion des ressources humaines peut façonner certaines conditions de l'organisation du travail, qui elles, déterminent la santé au travail. Spécifiquement, il s'agissait d'évaluer l'effet indirect des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel via des mécanismes de médiation tels que les demandes et les ressources du travail. La revue de littérature suggère que la recherche en gestion stratégique des ressources humaines s'est beaucoup intéressée aux effets des pratiques de gestion à haute performance sur la performance organisationnelle (Combs et.al, 2006; Posthuma et.al, 2013). De ce fait, les recherches sont moins abondantes en ce qui concerne l'effet de ces pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus. Le peu d'études qui a abordé cette problématique suggère que les pratiques de gestion à haute performance peuvent avoir des effets sur des facteurs de la santé mentale au travail, tels que l'épuisement émotionnel, soit directement, soit via des mécanismes de médiation. Les résultats obtenus par ces recherches sont loin d'être univoques (Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009 ; Sun et Pan, 2008). De surcroît, les recherches n'ont pas établi comment des ressources et des demandes du travail multiples peuvent expliquer cette association indirecte en considérant les pratiques de gestion à haute performance à la fois comme vecteurs des demandes et des ressources du travail. Ce mémoire visait donc à explorer cette limite de la littérature scientifique en gestion stratégique des ressources humaines dans le cadre d'une étude multiniveaux avec la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et.al, 2001) en toile de fond.

Le modèle de recherche qui a été élaboré est un modèle de médiation multiniveaux mettant en relation une variable de niveau groupal avec une variable de niveau individuel au moyen de mécanismes de médiation individuels. De ce modèle de recherche découlent plusieurs hypothèses formulées en accord avec la littérature scientifique. Le premier groupe d'hypothèses évaluait l'association directe entre les pratiques de gestion à haute performance et les demandes et ressources du travail. Le deuxième groupe d'hypothèses s'intéressait aux liens directs entre les demandes et ressources du travail et l'épuisement émotionnel. Le dernier groupe d'hypothèses évaluait les effets de médiation des demandes et ressources du travail dans l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Cette étude s'est basée sur un échantillon de 1961 employés issus de 89 groupes d'employés nichés dans 60 établissements. Il s'agit de données secondaires issues de l'étude SALVEO réalisée par l'Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale (ERTSM) entre 2009 et 2012. Les hypothèses ont été testées par des analyses descriptives, bivariées et des analyses de cheminement de la causalité réalisées à l'aide des logiciels STATA 13.1 et Mplus 7.

## 5.2 Hypothèses de recherche

Dans le cadre du test des hypothèses, les ressources du travail ont été partitionnées en deux catégories soit la latitude décisionnelle et le soutien social des superviseurs et les demandes en demandes psychologiques et les heures travaillées. Pour répondre à la question de recherche qui est au centre de ce travail, treize (13) hypothèses ont été formulées. Les quatre (4) premières hypothèses (H1, H2, H3, H4) postulaient une association positive entre les pratiques de gestion à haute performance, la latitude décisionnelle(H1), le soutien social des superviseurs(H2), les demandes psychologiques (3) et les heures travaillées(H4). Les quatre hypothèses suivantes (H5, H6, H7, H8) avancent que la latitude décisionnelle et le soutien social des superviseurs sont associés négativement à l'épuisement émotionnel (H5 et H6) tandis que les demandes psychologiques et les heures travaillées s'y associent positivement (H7 et H8). Les cinq (5) dernières hypothèses (H9, H10, H11, H12, H13) s'intéressent respectivement à l'association directe entre les pratiques de gestion à haute performance(H9) et le rôle médiateur des ressources (H10 et H11) et des demandes du travail (H12 et H13) dans cette association. La figure 6 présente le modèle conceptuel avec les associations significatives après le test des hypothèses susmentionnées.

## 5.2.1 Les pratiques de gestion à haute performance, les ressources et les demandes du travail.

Dans cette section, nous discuterons des résultats obtenus au quatrième chapitre sur l'effet des pratiques de gestion à haute performance sur les différentes ressources et demandes travail étudiées dans ce mémoire.

### 5.2.1.1 *Les ressources du travail*

La première hypothèse (H1) qui a été testée est l'association positive entre les pratiques de gestion à haute performance et la latitude décisionnelle. Cette hypothèse n'a pu être vérifiée que partiellement. En effet, les résultats soutiennent que seules les pratiques de gestion de participation sont associées significativement à la latitude décisionnelle. Les autres pratiques de gestion ainsi que la combinaison des pratiques n'ont pas donné de résultats significatifs. Les résultats obtenus pour les pratiques de participation sont cohérents avec la majorité des recherches effectuées sur cette association (Castenahria et Chambel, 2010; Haines, Patient et Marchand, 2018; Jensen, Patel et Messersmith, 2013; Sun et Pan, 2008; Van de Voorde, Van Veldhoven et Veld, 2016). En effet, les études antérieures soutiennent que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent améliorer les connaissances, les compétences des employés tout en leur fournissant la possibilité de performer dans leurs tâches (Combs et al, 2006). L'autonomie, la participation à la prise de décision, la description des tâches, la formation et le développement des compétences sont des pratiques de gestion à haute performance identifiées par les études antérieures comme étant capables de permettre aux individus d'avoir un niveau élevé de latitude décisionnelle dans leur travail (Sun et Pan, 2008).

La deuxième hypothèse (H2) qui postulait que les pratiques de gestion à haute performance sont associées positivement au soutien social des superviseurs a été partiellement confirmée par les analyses de régression. En effet, les résultats suggèrent que la présence des pratiques de rémunération variable favorise de manière significative la perception positive du soutien social des superviseurs. Ce résultat est compatible avec la littérature scientifique existante (Haines, Marchand et Patient, 2018; Soens, Buyens et Taylor, 2012). Il s'agit d'un résultat intéressant dans la mesure où peu d'études ont évalué cette association. Bien que les organisations

déterminent les pratiques de gestion des ressources humaines à mettre en place, l'implémentation est souvent faite par les superviseurs hiérarchiques. D'où parfois, une certaine confusion entre le soutien organisationnel perçu et le soutien des superviseurs (Newman, Thanacoody et Hui, 2011; Tremblay et al., 2010). En effet, l'évaluation du rendement, la rémunération basée sur la performance et la reconnaissance sont autant de pratiques de gestion à haute performance sur lesquelles les superviseurs peuvent avoir une certaine influence au niveau de leur mise en place au sein des organisations (Soens, Buyens et Taylor, 2012). Quant aux effets non significatifs constatés pour les autres pratiques, le même argument avancé plus haut pour la latitude décisionnelle prévaut. Les associations non significatives observées pour les pratiques telles que la participation et le marché interne et la formation laissent croire que ces pratiques sont faiblement utilisées dans ces entreprises.

Par ailleurs, nous avons trouvé que les pratiques de traitement équitable étaient associées négativement au soutien social des superviseurs. Les superviseurs étant souvent en contact étroit avec les employés, ces derniers peuvent bien percevoir l'inadéquation ou la faiblesse de procédures formelles permettant de prendre en compte leurs plaintes et doléances comme le signe d'un manque de soutien de la part de leurs superviseurs. En effet, les politiques organisationnelles, ainsi que la manière dont elles sont mises en œuvre dans les organisations, génèrent des perceptions de la justice (Cropanzano et Ambrose, 2001). Comme le signalent Kroon, Van de Voorde et Veldhoven (2009), les pratiques de gestion permettent d'établir et de clarifier les règles et procédures au sein de l'organisation en signalant les intentions de l'organisation à l'employé. Lorsque les procédures diffèrent pour les membres d'une organisation, cela peut engendrer des sentiments d'inégalité et d'injustice (Thibaut et Walker, 1975). De telles situations peuvent alimenter une perception négative des pratiques de gestion à haute performance.

#### *5.2.1.2 Les demandes du travail*

La troisième hypothèse (H3) selon laquelle les pratiques de gestion à haute performance sont associées positivement aux demandes psychologiques n'a pas été confirmée par les analyses de régression. La formation, le marché interne, la participation, le traitement équitable, la rémunération et l'index de pratiques de gestion à haute performance n'avaient pas d'effet

significatif sur les demandes psychologiques. Toutefois, les pratiques de dotation étaient associées négativement aux demandes psychologiques. Cela dit, l'usage des pratiques de gestion à haute performance de dotation dans les organisations contribue à réduire les demandes psychologiques. Ainsi, contrairement à ce que nous avons prédit, certaines pratiques de gestion à haute performance sont associées à de faibles niveaux de demandes psychologiques dans les organisations. Cela est cohérent avec ce qu'ont affirmé d'autres études (Castenahria et Chambel, 2010; Kilroy et al., 2016). Ainsi, ce résultat tempère les allégations de l'approche pluraliste selon lesquelles les pratiques de gestion à haute performance ne pouvaient qu'accroître les demandes du travail (Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009 ; Ramsay, Scholarios et Harley, 2000). Une explication de cette constatation pourrait être liée aux pratiques de gestion des ressources humaines qui ont été mesurées dans cette étude. Il se pourrait bien que des activités de ressources humaines qui ont tendance à accroître la charge de travail dans d'autres contextes soient faiblement utilisées ou pas incluses dans cette étude (Van de Voorde, Van Veldhoven et Veld, 2016). Nous pourrions citer par exemple, la faible association positive trouvée entre les pratiques de formation et les demandes psychologiques.

La quatrième hypothèse (H4) testée est celle qui supposait que les pratiques de gestion à haute performance étaient associées positivement à l'augmentation des heures travaillées. Cette hypothèse a été infirmée par les analyses bivariées et multiniveaux. L'usage de pratiques de gestion à haute performance dans les organisations n'aurait pas d'effet significatif sur le nombre d'heures hebdomadaires travaillées par les employés. Bien que ce lien ait été très peu exploré, les résultats obtenus ne concordent pas avec les résultats trouvés par quelques études précédentes (Clarkberg et Moen, 2001; Sparham et Sung, 2007; White et al., 2003). Cette absence d'association pourrait s'expliquer par la fréquence d'usage des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont susceptibles de faire grimper le nombre d'heures travaillées dans les organisations étudiées telles que les horaires de travail flexible; l'évaluation de rendement et le travail en équipe. Dans un contexte où ces pratiques sont peu utilisées ou absentes de ces organisations, l'absence de lien entre elles et les heures travaillées pourrait être justifiée. Une autre explication pourrait résider dans l'organisation du travail dans les établissements étudiés. En effet, certaines organisations peuvent être dotées d'horaires de travail fixes et accordent très peu d'autonomie aux employés en ce qui concerne la détermination des heures de travail. Dans un tel cas de figure, l'usage de pratiques de gestion à haute performance n'aura effectivement pas d'effet sur les heures travaillées par semaine.

## 5.2.2 Les ressources, les demandes du travail et l'épuisement émotionnel

Dans cette section seront discutés les résultats observés au niveau de l'association entre la latitude décisionnelle, le soutien social des superviseurs, les demandes psychologiques, les heures travail et l'épuisement émotionnel au chapitre précédent.

### 5.2.2.1 Les ressources du travail

La cinquième hypothèse (H5) postulait une association négative entre la latitude décisionnelle et l'épuisement émotionnel. Cette hypothèse a été confirmée par les analyses de cheminement de la causalité. Une association négative et significative a été trouvée entre la latitude décisionnelle et l'épuisement émotionnel. Ce résultat est cohérent avec la quasi-totalité des recherches scientifiques se portant sur cette association et conforte l'idée que les personnes qui jouissent d'une plus grande autonomie et qui ont la possibilité de mettre en valeur leurs compétences dans le cadre de leur travail font face à un niveau moindre d'épuisement émotionnel (Alarcon, 2011 ; Ashforth, 1996; Dwyer et Ganster, 1991; Pugliesi, 1999; Rafferty, Friend et Landsbergis, 2001; Taris, Schreurs et Schaufeli, 1999).

L'hypothèse six (H6) qui supposait que le soutien social des superviseurs est associé négativement à l'épuisement émotionnel a été également confirmée par les analyses de cheminement de la causalité et par les analyses bivariées. Les résultats suggèrent qu'il y'a une association négativement significative entre les deux variables. Cela rejoint aussi les résultats de plusieurs autres études antérieures. Ainsi, plus les individus perçoivent un soutien élevé de la part de leurs superviseurs, moins ils font face à l'épuisement émotionnel (De Jonge et.al, 2000 ; Janssen, De Jonge et Bakker, 1999 ; Leiter et Schaufeli, 1996 ; Marchand et Durand, 2011 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Spooner-Lane et Patton, 2007; Kalimo et.al, 2003).

Ces résultats sont cohérents avec les résultats d'autres recherches qui affirment que les ressources du travail permettent de réduire les problèmes d'épuisement émotionnel (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Demerouti et Bakker, 2011; Hobfoll, 1988, 1989). En effet, les recherches effectuées dans le cadre de la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et.al, 2001) lient la plupart du temps les ressources à la motivation. Les résultats de cette

recherche renforcent donc l'idée que les ressources disponibles dans l'environnement du travail peuvent être aussi des mécanismes permettant aux individus de faire face aux problèmes de santé mentale tels que l'épuisement émotionnel. Cela est d'ailleurs cohérent avec les principes de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1988). Les ressources du travail sont importantes pour les individus. La valeur des ressources varie selon les individus et est liée à leurs situations et expériences personnelles (Halbesleben et al, 2014). L'épuisement émotionnel est plus susceptible de se produire dans un contexte de carence ou de menace perçue de perte de ressources. En effet, la perte de ressources est considérée comme conduisant à une dégradation du bien-être psychologique et finalement à une dégradation de la santé mentale des individus (Gorgievski et Hobfoll, 2008).

#### *5.2.2.2 Les demandes du travail*

Les analyses bivariées et les analyses de cheminement de la causalité ont confirmé l'hypothèse sept (7) qui postulait que les demandes psychologiques sont associées positivement à l'épuisement émotionnel. Ainsi, plus les individus font face à des exigences de travail élevées, plus ils font face à des niveaux d'épuisement émotionnel élevés. Ce résultat concorde avec la majorité de recherches scientifiques s'y rapportant notamment la théorie des demandes ressources du travail (Bakker et Demerouti, 2007; Bakker et al, 2006; Demerouti et al, 2001; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Oppenauer et Van de Voorde, 2018; Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009 ; Schaufeli et Van Dierendock, 1993).

En outre, l'hypothèse huit (8) qui avançait que les heures travaillées sont associées positivement à l'épuisement émotionnel a été infirmée par les analyses bivariées et multiniveaux. En effet, une relation positive, mais non significative a été trouvée entre les deux variables. Ce résultat est plutôt cohérent avec ceux que d'autres études ont signalés, à savoir une absence d'association significative entre le nombre d'heures travaillées et l'épuisement émotionnel (Marchand et Durand, 2011; Marchand et al, 2014). En effet, les demandes contractuelles telles que les heures travaillées n'influent pas nécessairement sur l'épuisement émotionnel. Cela suggère aussi que les demandes du travail ne sont pas nécessairement négatives tel que stipulé par la théorie des demandes ressources du travail (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et Bakker, 2011). Une explication possible réside au niveau de la personnalité des employés.

Comme le soulignent Topcic, Baum et Kabst (2016), certains employés peuvent percevoir les heures travaillées comme une facilitation, alors que d'autres peuvent les considérer comme un fardeau supplémentaire. Les résultats peuvent s'expliquer par le fait que les employés n'y voyaient aucun avantage ni désavantage dans les heures travaillées.

Par ailleurs, différemment de ce qui a été prédit à l'hypothèse 9, les analyses ont révélé que les différentes pratiques de gestion à haute performance ainsi que l'index de pratiques de gestion ne sont pas associés directement à l'épuisement émotionnel. Ce résultat n'est pas en accord avec le courant majoritaire dans la littérature suggérant l'existence de liens significatifs et négatifs entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel (Castenahria et Chambel, 2010; Haines, Patient et Marchand, 2018; Sun et Pan, 2008). Toutefois, ce résultat est cohérent avec ceux obtenus par plusieurs autres études (Kroon, Van de Voorde, 2009; Oppenauer et Van de Voorde, 2018; Vanhala et Tuomi, 2008; Zhang et al, 2013).

### 5.2.3 Les hypothèses de médiation

Notre première hypothèse de médiation (H10) prédisait une association indirecte négative et significative entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel via la latitude décisionnelle. Cette relation de médiation a été vérifiée pour les pratiques de participation. Les autres pratiques individuelles ainsi que la combinaison des pratiques en un système n'ont pas permis de vérifier cette relation. L'hypothèse 10 est donc en partie confirmée. Il s'agit d'un résultat cohérent avec la littérature. En effet, plusieurs études suggèrent que le lien entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel pourrait être médiatisé par des composantes liées à la latitude décisionnelle telles que l'autonomie et l'utilisation des compétences (Castenahria et Chambel, 2010; Haines, Marchand et Patient, 2018; Sun et Pan, 2008). Les effets non significatifs trouvés pour les autres pratiques peuvent s'expliquer par plusieurs raisons. Hormis une faible utilisation des pratiques de gestion susceptibles de favoriser la perception de latitude décisionnelle, l'une des explications que nous pouvons avancer est que la gestion des ressources humaines pourrait ne pas être totalement la source de la latitude décisionnelle dans les organisations sondées. Le secteur des services, dont fait partie une grande partie de notre échantillon, dispose en effet de sources alternatives pour le développement des connaissances, des compétences, de la motivation et des habilités des

employés (Combs et.al, 2006). Nous ne pouvons pas écarter l'idée que d'autres caractéristiques organisationnelles soient le vecteur de la latitude décisionnelle dans ces organisations. En effet, une autre étude utilisant la même base de données fait état d'une association positive entre la culture organisationnelle et l'utilisation des compétences (Dextra-Gauthier et Marchand, 2016).

Le rôle médiateur du soutien social des superviseurs dans la relation entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel a été confirmé en partie (H11). Les pratiques de rémunération variable permettent de réduire l'épuisement émotionnel en favorisant une perception positive du soutien social des superviseurs. Ce résultat est tout à fait conforme aux affirmations de l'approche unitariste et vient renforcer les conclusions de la seule étude à notre connaissance qui a évalué le rôle médiateur du soutien social des superviseurs dans cette relation (Haines, Patient et Marchand, 2018). Ainsi, l'implémentation de telles pratiques de gestion des ressources humaines avait des effets positifs sur les individus (Appelbaum et.al, 2000). Comme le reconnaissent Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven (2009), les pratiques de gestion à haute performance signalent les intentions de l'organisation aux employés et fonctionnent comme un véhicule de gestion qui leur envoie un signal cohérent. Plus ces intentions sont regroupées, plus il est facile pour les employés de saisir leurs logiques. Ainsi, une relation d'échange social peut s'installer entre les superviseurs qui jouent un rôle important dans l'implémentation des pratiques de rémunération variable et les employés. Plus les employés utilisent différentes dimensions des pratiques de gestion des ressources humaines, plus ils se sentent appréciés et reconnus et se perçoivent dans un échange social (Khoreva et Wechtler, 2018). En accord avec le principe de cycle de gains de ressources de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), la présence des pratiques de gestion de rémunération variable était une ressource qui avait le potentiel de développer d'autres ressources pour les individus. Les ressources sont définies comme des objets, des caractéristiques personnelles et tout ce qui est valorisé par l'individu. On peut citer par exemple, le soutien social. Et ces ressources sont importantes pour leur permettre de face aux problèmes d'épuisement émotionnel (Crawford, Lepine et Ritch, 2010).

Au niveau de la troisième hypothèse de médiation, des résultats non significatifs ont été constatés pour cinq des six pratiques étudiées et pour l'index de pratique de gestion à haute performance. Toutefois, un résultat contraire à l'hypothèse de départ(H12) a été trouvé pour le rôle médiateur des demandes psychologiques dans l'association indirecte entre les pratiques de

gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Les résultats indiquent l'existence d'une association indirecte négative entre les pratiques de dotation sélective et l'épuisement émotionnel médiatisée par les demandes psychologiques. Cela conforte l'idée émise par Kilroy et al (2016) selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent offrir un sentiment de contrôle permettant aux employés de s'adapter à leurs exigences professionnelles. Ces pratiques peuvent offrir une certaine discrétion, stimuler la créativité des employés et permettre ainsi de réduire les exigences du travail (Cavanaugh et al, 2000). Cohérent avec Topcic, Baum et Kabst (2016), les pratiques de gestion à haute performance peuvent être des ressources qui diminuent le niveau de stress des employés. En effet, les individus ont besoin de certaines ressources organisationnelles ou personnelles pour être en mesure de répondre aux nombreuses demandes imposées par leur environnement de travail. Ceux qui possèdent ces ressources sont moins vulnérables aux situations stressantes qui peuvent nuire à leur bien-être (Halbesleben et Buckley (2004). L'épuisement émotionnel est plus susceptible de se produire dans un contexte de carence ou de menace perçue de perte de ressources pour répondre aux exigences du travail (Wright et Hobfoll, 2004). Les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être donc une ressource essentielle sur laquelle les employés peuvent s'appuyer dans leur environnement de travail (Wheeler, Halbesleben et Harris, 2012). Suivant Hobfoll (2002), ces pratiques sont importantes, car elles contribuent à l'obtention de résultats personnels positifs pour l'individu notamment en favorisant le mieux-être au travail. Nos résultats rejettent donc l'approche pluraliste et confortent l'approche unitariste en indiquant que les pratiques de gestion à haute performance de dotation étaient associées à de faibles niveaux d'épuisement émotionnel via la réduction des demandes psychologiques.

Notre dernière hypothèse de médiation(H13) qui prédisait que les heures hebdomadaires travaillées médiatisent l'association indirecte entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel n'a pas été validée. En effet, aucune des associations entre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines et les heures travaillées n'a atteint le seuil de signification. Il en est de même pour l'association entre les heures travaillées et l'épuisement émotionnel. Il est important de souligner qu'il s'agissait d'une relation assez novatrice. Aucune étude n'a vraiment tenté d'évaluer cette association indirecte. En considérant les heures de travail comme des demandes contractuelles susceptibles d'augmenter par l'usage de pratiques de gestion à haute performance, nous avons suggéré que cela pourrait avoir des effets néfastes sur la santé mentale des individus en accord avec la perspective pluraliste. Les

résultats obtenus ne permettent pas de valider cette vision critique de l'effet des pratiques de gestion sur l'épuisement émotionnel. Toutefois, il serait intéressant d'évaluer cette association en intégrant des pratiques de gestion des ressources humaines plus susceptibles d'affecter les heures travaillées telles que les horaires flexibles et le travail en équipe.

#### 5.2.4 Les variables de contrôle

Les résultats des analyses de régression multiniveaux ont montré que les personnes les plus âgées étaient moins à risque de faire face aux symptômes de l'épuisement émotionnel que les plus jeunes alors que les femmes étaient plus à risque d'être en épuisement émotionnel que les hommes. Ces résultats sont conformes à certaines études antérieures (Ahola et.al, 2006 ; Bekker, Croon et Bressers, 2005 ; Lim et.al, 2010 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven, 2009). Les individus les plus âgés avaient plus de latitude décisionnelle que les plus jeunes. Toutefois, l'âge et le genre n'avaient pas d'effet significatif sur les demandes psychologiques. Cela est conforme à d'autres recherches (Castenahria et Chambel, 2010; Oppenauer et Van de Voorde, 2018). Les femmes avaient moins de latitude décisionnelle que les hommes (Van de Voorde, Van Veldhoven et Veld; 2016). Les femmes travaillaient aussi moins d'heures que les hommes. Le genre n'avait pas d'effet significatif sur le soutien social des superviseurs et les demandes psychologiques. Comme Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven (2009), nous n'avons pas trouvé d'effet significatif de la taille des établissements et du secteur d'activité sur l'épuisement émotionnel. Toutefois, le secteur d'activité était associé positivement aux demandes psychologiques et la latitude décisionnelle.

#### 5.3 Forces et limites de la recherche

Ce travail apporte une certaine contribution à la recherche en gestion stratégique des ressources humaines notamment sur l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la santé au travail. La principale contribution de cette étude à la littérature existante est l'inclusion d'un large éventail de demandes et ressources du travail dans l'évaluation de l'association indirecte entre différentes pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Les études précédentes ont souvent insisté sur quelques ressources ou demandes du travail ou un ensemble très restreint de pratiques de gestion des ressources humaines. L'usage d'une

approche différenciée dans l'analyse de l'effet des pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel constitue également un apport important dans la compréhension de l'effet individuel des pratiques de gestion des ressources humaines sur la santé au travail. Par ailleurs, en considérant les pratiques de gestion à haute performance comme potentiel vecteur des demandes et des ressources du travail, cette étude intègre le cercle des rares études qui utilisent une approche équilibrée pour évaluer l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la santé au travail.

Sur l'angle empirique, cette étude permet de tester certaines prémisses de la théorie des demandes ressources du travail (Demerouti et.al, 2001) suivant une approche multiniveaux. En effet, si les études précédentes ont surtout insisté sur l'aspect individuel des ressources du travail, cette étude a abordé les demandes et les ressources du travail suivant une approche multiniveaux en intégrant des construits de niveau groupal ou organisationnel dans l'analyse suivant les recommandations de Bakker et Demerouti (2018).

Ce travail met aussi en lumière le processus d'interaction entre les ressources et les demandes du travail décrit dans la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et.al, 2001). D'une part, les associations positives bidirectionnelles entre la latitude décisionnelle et le soutien social des superviseurs confirment le principe de cycle de gains (*gain spirals*) des ressources énoncées par Hobfoll (1989). La présence d'une ressource est donc susceptible d'en apporter d'autres. En outre, nous avons trouvé des corrélations entre les demandes et les ressources du travail. Le sens de la relation entre les demandes et les ressources du travail est une question empirique qui dépend de certains facteurs tels que le secteur d'activité, le statut professionnel, le niveau d'éducation, etc. Ainsi, dans certaines professions de prestige, les individus ont beaucoup de responsabilités professionnelles, mais disposent aussi de beaucoup de ressources. Dans ce cas, les ressources sont associées positivement aux demandes du travail (Bakker et Demerouti, 2017). Dans la plupart des autres emplois, des demandes du travail élevées sont souvent associées à une insuffisance des ressources pour y faire face. Dans ce cas-ci, les ressources sont négativement associées aux demandes du travail (Bakker et Demerouti, 2007).

La revue de littérature constitue une autre force de ce mémoire. Bien que nous ne puissions prétendre à l'exhaustivité en ce qui concerne les études recensées, les recherches les récentes et

les plus pertinentes relatives au sujet d'études ont été intégrées dans cette étude. Cela a permis d'avoir une idée plus exacte de l'état actuel de la recherche et de justifier la pertinence de notre question de recherche. Qui plus est, différentes théories et modèles de recherche sont mobilisés dans le cadre de l'explication des différents concepts qui sont au centre de ce mémoire. En outre, la définition claire des concepts étudiés facilite la compréhension des objectifs de ce mémoire et permet au lecteur lambda qui voudrait bien s'y intéresser de ne pas se perdre dans un méandre de terminologies techniques.

La méthodologie constitue également une force importante de ce mémoire. La taille relativement grande de l'échantillon permet de réduire les éventuels biais. Les données qui sont à la base de cette recherche dérivent d'un projet de recherche plus large (l'étude SALVEO) qui s'est usé beaucoup de rigueur dans le questionnaire établi pour recueillir les données. De plus, les échelles de mesure utilisées telles que le Job Content Questionnaire de Karasek (1985) ou le Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) (Maslach, Jackson et Leiter, 1996) ont des bases théoriques solides qui attestent de la validité des outils de mesure. L'usage des analyses de cheminement de la causalité multiniveaux pour tester les hypothèses de recherches constitue la plus grande force méthodologique de ce travail. Différemment de la quasi-totalité des études précédentes qui ont fait usage des analyses de régression multiniveaux, cette étude utilise une approche méthodologique récente qui permet de corriger les biais en ce qui concerne la séparation des différents niveaux d'analyse dans le cas des données hiérarchiques, d'ajuster le modèle de recherche aux données et de mieux estimer les effets directs et indirects en les testant de manière simultanée (Preacher, Zyphur et Zhang, 2011; Preacher, Zhang et Zyphur, 2010).

En dépit de ses forces, cette étude présente aussi certaines limites. Tout d'abord, il s'agit d'une étude utilisant un devis transversal. En effet, les données ont été collectées en un seul temps. L'incapacité de savoir comment elles varient dans le temps nous empêche d'établir des relations causales entre elles. Une étude longitudinale serait donc nécessaire pour pallier ce problème. Une autre limite réside dans l'échantillon utilisé. En effet, toutes les entreprises étaient clientes d'une même compagnie d'assurance. Il se pourrait que les entreprises qui ont décidé de participer à l'enquête l'on fait parce qu'elles faisaient face à des problèmes de stress dans leur main-d'œuvre. Aussi, nous pouvons soulever la question de la structure des données utilisées. En effet, parmi les 60 organisations, 60 à 70% n'avaient qu'un seul groupe d'employés.

Cette étude évalue l'effet d'un nombre limité de pratiques de gestion des ressources humaines sur l'épuisement émotionnel. Rien ne permet d'affirmer que les effets constatés seront les mêmes pour l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines. De plus, étant donné que les pratiques de gestion à haute performance sont mesurées suivant différents formats, les scores obtenus peuvent être interprétés de deux manières différentes. Par exemple, dans certains cas, un score peut signifier qu'une pratique est présente ou absente dans une organisation. Dans d'autres cas, il peut signifier l'intensité avec laquelle une pratique est utilisée dans une organisation.

Notre étude évalue l'effet indépendant des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'épuisement émotionnel. La littérature suggère que les pratiques de gestion des ressources humaines ont tendance à avoir plus d'effet quand elles forment un système cohérent avec de fortes consistances internes (Combs et.al, 2006). Bien que nous ayons utilisé un index additif de pratiques de gestion, rien ne permet d'affirmer que cela constitue un système puisque la cohérence des pratiques combinées n'a pas été vérifiée. Le fait de les combiner sans égard à leur capacité de former un système cohérent peut être un handicap. Elles peuvent notamment avoir des effets de suppression mutuels (Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012).

Cette étude n'utilise qu'un nombre limité de ressources et de demandes du travail. D'autres ressources et demandes du travail pourraient potentiellement médier l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. D'autres études ont trouvé par exemple, que la responsabilité professionnelle, la justice organisationnelle et l'implication au travail pourraient aussi jouer ce rôle (Frenkel, Li et Restubog, 2012; Oppenauer et Van de Voorde, 2018; Shantz et.al, 2016). En outre, bien que l'épuisement émotionnel ait souvent été utilisé pour évaluer la santé mentale au travail, il n'en est pas le seul indicateur. De plus, nous n'avons pas pu contrôler les résultats pour l'ensemble des variables de l'étude SALVEO.

Par ailleurs, certaines considérations théoriques et méthodologiques qui illustrent toutes les lacunes qui subsistent dans la compréhension de l'association entre la gestion des ressources humaines et la santé au travail méritent d'être relatées. En effet, les chercheurs ne se sont mis à s'intéresser que récemment à cette association. Les principaux concepts ainsi que les mesures

utilisées pour capter les phénomènes ne sont pas nécessairement adaptés. Nous pouvons citer par exemple, le cas des pratiques de gestion à haute performance et de certains concepts de la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et.al, 2001).

Tout d'abord, les pratiques de gestion des ressources humaines ont été développées dans un contexte bien précis. Cela a été l'œuvre de chercheurs dont les objectifs étaient de montrer le rôle stratégique des ressources humaines dans la recherche d'une performance organisationnelle accrue. Les différentes théories et modèles de recherches élaborés par les chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines mettent tous l'accent sur la nécessité de faire des ressources humaines un atout concurrentiel permettant aux organisations d'être plus compétitives. (Delery et Doty, 1996; Combs et.al, 2006; Cook et.al, 2008; Jiang et.al, 2012; Huselid, 1995). Ainsi, ce n'est pas le souci pour la santé des travailleurs qui a orienté ces recherches, mais plutôt la performance financière et opérationnelle des entreprises. Il en découle que les pratiques de gestion qui sont mises en place dans les organisations sont plus aptes à capter ce qui est relatif à la performance organisationnelle plutôt que ce qui se rapporte à la santé des individus. Cela dit, quand les recherches insistent sur la nécessité de replacer les humains au centre du processus stratégique dans les entreprises, il est possible de percevoir en arrière-plan, une logique de performance organisationnelle qui est en réalité le fil d'Ariane de toute la question. De ce fait, même si les résultats de mémoire indiquent que les pratiques de gestion peuvent indirectement réduire les problèmes de santé mentale au travail tels que l'épuisement émotionnel, il reste encore des travaux à faire afin que la gestion des ressources humaines capte mieux les phénomènes liés à la santé au travail au niveau de l'implantation des pratiques et des systèmes de gestion à haute performance.

En outre, certaines lacunes sont aussi à signaler par rapport à l'approche théorique utilisée. En effet, à l'origine, la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et.al, 2001) ne prend pas en compte les différentes dimensions des demandes du travail. Suivant Demerouti et Bakker (2017), les demandes ne constituent pas un bloc homogène dans le sens où certaines demandes peuvent être vues comme des obstacles au travail (*job hindrance*) qui alors que d'autres peuvent être perçues comme des défis (*job challenge*) qui stimulent les individus. D'ailleurs, Oppenauer et Van de Voorde (2018) ont trouvé que les demandes qui constituent des obstacles pour les individus étaient liées à un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel alors que les demandes qui constituent un défi avaient un potentiel motivationnel et permettaient de réduire

l'épuisement émotionnel. Cela dit, il serait important que de nouvelles recherches se penchent sur les conditions dans lesquelles les demandes du travail agissent comme des obstacles ou comme des défis.

Pour finir, tel que reconnaissent Demerouti et Bakker (2017), la théorie des demandes-ressources du travail a été élaborée sur des prémisses basées sur des relations au niveau individuel. Or, la plupart des organisations s'intéressent au niveau de demandes et de ressources pour des équipes ou des services entiers. Dans ce cas, les scores individuels sur les demandes et les ressources du travail peuvent-ils être agrégés à ces niveaux supérieurs? Les applications futures de la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti et al, 2001) ne devraient-elles pas prendre en compte la nature multiniveaux des données, et également enquêter sur les demandes et les ressources de l'équipe, c'est-à-dire les perceptions des caractéristiques de l'emploi au niveau de l'équipe ou de l'organisation ? Ceci est important dans le sens que les scores ne peuvent être considérés comme reflétant la vision commune de la qualité des demandes et des ressources du travail que s'il existe un consensus suffisant entre les membres de l'équipe (Demerouti et Bakker, 2017).

#### 5.4 Pistes de recherches futures

Notre étude sur le rôle médiateur des demandes et des ressources du travail dans l'association entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel fait montre qu'il reste encore des zones grises à explorer pour mieux comprendre l'effet de la gestion des ressources humaines et des conditions de l'organisation du travail sur la santé au travail. Dans le cadre de cette étude, nous avons considéré plusieurs pratiques de travail à haute performance simultanément sans égard à leur capacité à former un système cohérent de pratiques de gestion à haute performance. S'appuyant sur les recherches récentes indiquant que différentes configurations de pratiques de gestion des ressources humaines peuvent avoir des effets différenciés sur l'épuisement émotionnel (Oppenauer et Van de Voorde, 2018), les recherches futures pourraient évaluer l'effet de différentes configurations de pratiques de gestion à haute performance sur l'épuisement émotionnel en utilisant différentes catégories de ressources et demandes du travail dans le cadre d'une étude longitudinale. Aussi, les recherches sur l'effet

de la gestion des ressources humaines sur la santé au travail se concentrent majoritairement sur un composant de la santé au travail, soit l'épuisement professionnel. D'autres recherches pourraient évaluer cette association en mettant en évidence d'autres composants de la santé au travail tels que la détresse psychologique et la dépression.

Dans le cadre de notre étude, les données sur les pratiques de gestion à haute performance ont été obtenues de la part des gestionnaires. Bien qu'ils soient ceux qui sont les mieux placés pour informer les chercheurs sur les pratiques de gestion en vigueur dans les organisations (Gibson et al, 2007), les recherches futures pourraient par exemple, recueillir en parallèle la perception des individus de ces pratiques de gestion comme le suggèrent Nishii, Lepak et Schneider (2008) afin d'établir une comparaison entre ces deux versions. Par ailleurs, nos résultats ont indiqué que les demandes (hormis les heures travaillées) et les ressources du travail étaient associées significativement à l'épuisement émotionnel. Étant donné que l'association entre la gestion des ressources humaines et ces demandes et ressources était relativement faible, d'autres recherches pourraient explorer le rôle que d'autres caractéristiques organisationnelles telles que la culture d'entreprise et la supervision peuvent jouer dans cette relation.

En outre, les organisations de notre échantillon étaient majoritairement dans le même secteur d'activité. Pour rendre les résultats des recherches plus universels, il serait important de répliquer ce modèle de recherche dans un contexte où les secteurs d'activité seraient plus variés. Il serait aussi intéressant de tester ce modèle en utilisant des pratiques de gestion à haute performance interculturelles, c'est-à-dire des pratiques de gestion applicables dans la plupart des pays, indépendamment des critères géographiques (Posthuma et al, 2013). Cela pourrait permettre d'avoir une vision plus universelle de l'effet des pratiques de gestion à haute performance sur la santé mentale au travail. En effet, en gestion, il est possible de définir les meilleures pratiques universellement valables et applicables, indépendamment de la culture nationale ou du contexte institutionnel. Les impératifs d'efficacité et un environnement concurrentiel mondial de plus en plus similaire sont censés forcer les entreprises à adopter ces meilleures pratiques afin d'accroître leur compétitivité. Il en résulte donc une convergence transnationale des pratiques de gestion (Pudelko et Harzing, 2007).

## 5.5 Implications pratiques

Cette étude a plusieurs implications pratiques qui pourraient être pertinentes pour les entreprises. Premièrement, cette étude soutient que l'épuisement émotionnel peut être réduit par l'utilisation de certaines pratiques de gestion à haute performance dans les groupes d'employés. Globalement, cette étude suggère que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être des ressources pour les individus dans les organisations. Les gestionnaires devraient porter une attention particulière sur le processus de dotation, de rémunération et évaluation de la performance. En effet, ces pratiques ont le potentiel de réduire l'épuisement émotionnel en permettant aux employés d'acquérir plus de ressources ou en réduisant les demandes du travail. Une attention particulière devrait aussi être portée sur la justice et l'équité dans la mise en place des procédures organisationnelles. Par ailleurs, les responsables hiérarchiques doivent être conscients du fait qu'il faut garder un certain équilibre dans la poursuite des objectifs organisationnels. Les pratiques de gestion ne doivent pas être concentrées seulement sur les impératifs de performance. L'intensification de l'utilisation des pratiques de gestion doit permettre aussi aux employés d'acquérir des ressources qui les permettront de faire face aux demandes du travail qui peuvent résulter de l'implantation de certaines pratiques.

Deuxièmement, les organisations peuvent concevoir des interventions sur mesure dans le but de réduire les exigences du travail et d'augmenter les ressources de travail importantes pour les individus. Ces interventions peuvent inclure, par exemple, une formation au leadership transformationnel, dans laquelle les dirigeants apprennent à optimiser les exigences du travail et les ressources de leur équipe. Les interventions peuvent également prendre la forme d'ateliers de rétroaction dans le cadre desquels les employés et les équipes peuvent générer leurs propres idées sur la manière de trouver un point d'équilibre entre les exigences du travail et les ressources disponibles pour y faire face. Dans ce contexte, certaines pratiques de gestion des ressources humaines qui se sont révélées efficaces dans certains groupes d'employés peuvent être identifiées (Albrecht et al, 2015). En effet, l'identification de pratiques de gestion des ressources humaines capables d'avoir des effets positifs sur la santé des employés peut procurer des avantages stratégiques aux entreprises. Tel que le notent Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven (2009), des ressources humaines productives sont avant tout des ressources humaines en santé.

Troisièmement, les organisations doivent être conscientes de leur responsabilité en ce qui concerne les problèmes d'épuisement émotionnel. En effet, la santé de la main-d'œuvre, notamment la réduction des problèmes d'épuisement émotionnel, peut être faite via l'instauration d'un environnement de travail favorable. Cela implique l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent stimuler la motivation des employés. Plus précisément, il s'agit de proposer des programmes de rémunération variable en particulier un programme de rémunération liée aux performances pour récompenser les bonnes performances et maintenir la motivation des travailleurs. Il est important aussi d'implémenter des pratiques qui réduisent les demandes psychologiques et qui offrent aux employés la possibilité de développer leurs compétences, leur encourageant à participer à la prise de décision et d'être autonome au travail. L'autonomisation des employés consiste à permettre aux employés de prendre des décisions en matière de travail, de suggérer des améliorations dans la manière dont les tâches sont accomplies et d'encourager une communication ouverte. Il est évident que les pratiques en matière de ressources humaines sont sous le contrôle de l'organisation, et la direction qui souhaite réduire l'épuisement émotionnel des employés doit veiller à maximiser l'attachement psychologique des employés en implémentant des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent ce climat (Sun et Pan, 2008).

Quatrièmement, les gestionnaires devraient porter une attention particulière à la configuration de pratiques de gestion des ressources humaines implémentée dans les organisations. En effet, ces pratiques sont plus efficaces quand elles sont groupées et forment un système cohérent ayant de fortes consistances internes (Combs, Liu, Hall et Ketchen, 2006). Toutefois, différentes configurations de pratiques de gestion des ressources humaines sont susceptibles d'avoir différents effets sur les individus et sur les organisations (Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012). Ceci dit, le choix de pratiques de gestion à intégrer dans la configuration des pratiques de gestion des ressources humaines à mettre en place est crucial dans la réduction des problèmes d'épuisement émotionnel. Des études ont souligné que la simple combinaison de plusieurs pratiques n'était pas nécessairement pertinente si ces pratiques ne sont pas complémentaires (Jiang, Hu, Lepak et Baer, 2012). Cela peut causer un scénario dans lequel les pratiques sont désalignées et s'atténuent mutuellement. Tel est le cas dans cette étude où le système de pratiques de gestion n'a pas d'effet significatif sur la santé au travail. Les différentes pratiques implémentées ne permettaient pas d'avoir un effet synergique.

## CONCLUSION

L'objectif de cette étude était d'évaluer l'effet médiateur des ressources et des demandes du travail dans l'association indirecte entre les pratiques de gestion à haute performance et l'épuisement émotionnel. Sur cet objectif principal fut greffé un objectif secondaire qui est d'analyser conjointement la perspective unitariste et la perspective pluraliste sur l'effet des pratiques de pratiques de gestion des ressources humaines sur les individus.

De ce fait, dans le premier chapitre ont été présentés les fondements théoriques et empiriques des pratiques de gestion à haute performance et de l'épuisement émotionnel. Cette revue de la littérature a permis de mettre en lumière l'état de la recherche sur le sujet d'étude et de déceler les différentes lacunes et les zones d'ombres qu'il reste à éclaircir dans la compréhension de l'association entre la gestion des ressources humaines et la santé au travail. Des constatations découlant de ces études, nous avons formulé notre problématique ainsi que la question de recherche qui sert de fil conducteur à ce travail.

Pour faire suite à l'élaboration de la problématique, un modèle conceptuel a été établi au deuxième chapitre pour mettre en relation les différents concepts-clés de ce travail. Ce modèle est étayé par la théorie des demandes-ressources du travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) qui a permis de rendre explicites certains liens établis entre les différents concepts dudit modèle. Ces liens présumés sont les hypothèses que nous avons formulées pour répondre à notre question de recherche.

Pour tester les hypothèses formulées au chapitre deux, la méthodologie utilisée a été exposée au troisième chapitre. Sont notamment décrites, la façon les données ont été collectées, la mesure des variables et les différentes analyses qui ont été réalisées au niveau du chapitre quatre. Les résultats de la confrontation des hypothèses aux données de l'étude SALVÉO ont été présentés dans ce chapitre. Il s'agit notamment du résultat des analyses descriptives, bivariées et des modélisations multiniveaux par équations structurelles. Sont testées aussi deux approches sur l'utilisation des pratiques de gestion à haute performance dans les organisations.

Dans le cinquième et dernier chapitre, les résultats obtenus au chapitre quatre ont été discutés à la lumière de la littérature existante. Les forces et les limites de l'étude ainsi que les pistes de recherches pour les futures études ont été discutés aussi.

Globalement, les résultats de cette étude suggèrent que l'usage des pratiques de gestion à haute performance peut contribuer à réduire de manière indirecte les problèmes de santé mentale au travail, en particulier l'épuisement émotionnel en permettant aux individus d'acquérir certaines ressources dans leur environnement de travail, mais aussi en réduisant les exigences du travail. Cette étude s'inscrit dans la perspective unitariste en suggérant comme bon nombre d'autres études, que l'usage des pratiques de gestion à haute performance n'a que des effets positifs sur les individus. Cette étude révèle aussi une certaine distalité dans la relation directe entre la gestion des ressources humaines et la santé au travail et justifie la nécessité de la poursuite des recherches utilisant des mécanismes de médiation dans l'exploration de cette association. Il apparaît aussi qu'un système de pratiques de gestion des ressources humaines n'est pas toujours plus efficace que les pratiques individuelles comme le prétendaient les tenants du courant configurationnelle (Delery et Doty, 1996).

En outre, nous n'avons pas pu confirmer la vision pluraliste qui confère aux pratiques de gestion à haute performance une posture de mécanismes d'exploitation des employés dans la mesure où elles servent à faire intensifier les exigences du travail (Peccei, 2004). Toutefois, une certaine prudence est de mise avec ces résultats. En effet, les entreprises sondées font selon toute vraisemblance une utilisation relativement faible des pratiques de gestion des ressources humaines analysées. Cela dit, nous ne pouvons pas affirmer que l'utilisation plus intensive des pratiques de gestion des ressources humaines aura toujours des effets positifs sur les employés. D'ailleurs, Macky et Boxall (2007) ont fait une mise en garde pertinente à ce sujet. Selon eux, l'adoption trop zélée des pratiques de gestion à haute performance peut entraîner en fin de compte une intensification du travail pour les employés qui les conduirait au stress. Cela rejoint les propos de Godard (1997) selon lesquelles les effets positifs que peut engendrer l'adoption des pratiques de gestion à haute performance tendent à s'effriter et même devenir négatifs à mesure que l'adoption de ces pratiques s'intensifie.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., & Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 41(1), 11.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems payoff. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arthur, J.B. (1994) 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal* 37(3): 670-687
- Asparouhov, T., Muthén, B., & Muthén, B. O. (2006). Robust chi square difference testing with mean and variance adjusted test statistics. *matrix*, 1(5), 1-6.
- Bailey, T., (1993). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. New York: Columbia University Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of well-being*.
- Bakker, A. B., Boyd, C. M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A. H., & Stough, C. (2010). The role of personality in the job demands-resources model: A study of Australian academic staff. *The Career Development International*, 15(7), 622-636.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach burnout inventory-general survey: an internet study. *Anxiety, Stress & Coping*, 15(3), 245-260.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003b). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of social psychology*, 146(1), 31-50.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Barney JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120.
- Baron, Reuben et David Kenny. (1986). « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Batt (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 3 (Jun. 2002), pp. 587-597
- Becker B., Gerhart B., (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801.
- Becker, B.E. and Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53–101.
- Besseyre Des Horts, C.-H. (1988). Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Paris : Éditions d'organisation
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2009). In search of balance—managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, pp. 67–94.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.
- Bourbonnais, R., Comeau, M., & Vézina, M. (1999). Job strain and evolution of mental health among nurses. *Journal of occupational health psychology*, 4(2), 95.
- Boxall, P. and Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: processing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, pp. 3–23.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology*, 85(1), 65.
- Cheong, J., & MacKinnon, D. P. (2012). Mediation/indirect effects in structural equation modeling. *Handbook of structural equation modeling*, 417-435.
- Clarkberg, M. and Moen, P. (2001). 'Understanding the time-squeeze: married couples' preferred and actual work-hour strategies. *American Behavioral Scientist*, 44: 1115–35
- Cohen J., Cohen P., West, S. G., et Aiken, L. S. (2003). Applied Multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers; US
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.
- Collectif, H. E. C. (2005). Strategor. *Politique générale de l'entreprise*
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail. (2017). Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail (Ed.), *Rapport 2012-2015*.

- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management, 55*(5), 901-917.
- Côté, M., M. Lemelin et J.M. Toulouse. (1988). « Les liens entre le management et les relations industrielles », G. Hébert, H.C. Jain et N. Meltz (éd.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, École des relations industrielles, Université de Montréal, 181-224
- Crawford, E. R., LePine, J. A., et Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic management journal, 29*(11), 1141-1154.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice, 119*, 151.
- Dai, J. M., Collins, S., Yu, H. Z., & Fu, H. (2008). Combining job stress models in predicting burnout by hierarchical multiple regressions: a cross-sectional investigation in Shanghai. *Journal of Occupational & Environmental Medicine, 50*(7), 785-790.
- De Jonge, J., et Kompier, M. A. J. (1997). A critical examination of the Demand-Control-Support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management, 4*, 235± 258.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal, 39*(4), 949-969.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review, 8*, 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal, 39*, 802–835.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 01-09.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499.
- Dextras-Gauthier, J. & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles/ Industrial Relations, 71* (1), 156–187. <https://doi.org/10.7202/1035906ar>
- Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 12*(7), 595-608.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management, Vol: 6*, pp. 656-670
- Edwards, P., et Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management, 12*(4), 568-585.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. et Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.42

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi: 10.1037/00219010.71.3.500
- Fan, D., Cui, L., Zhang, M.M., Zhu, C.J., Härtel, C.E.J., et Nyland, C. (2014) Influence of high-performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 :7, 931-950
- Fayol, H. (1956). Administration industrielle et générale. Paris. Dunod. Réédité en 1956 151 p.
- Fey, C. F., Morgoulis-Jakoushev, S., Park, H. J., and Bjorkman, I., (2009). Opening Up the Black Box of the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of USA, Finland and Russia. *Journal of International Business Studies* [Online], 40 (4), 690–712.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Fortin. M-F., Gagnon J. (2015). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives. Chenelière éducation. 3<sup>ème</sup> édition. 536 p.
- Fox J. (1997). Applied regression Analysis, linear models, and related methods. Thousand Oaks, Calif: *Sage Publications*
- Frenkel, S. J., Li, M., & Restubog, S. L. D. (2012). Management, organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: Evidence from two manufacturing firms. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 121-147.
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management journal*, 26(4), 567-586.
- Ganster, D. C. (1989). Worker control and well-being: a review of research in the workplace. In S. L. Sauter, J. J. Hurrell, & C. L. Cooper (Eds.), *Job Control and Worker Health* (pp. 3-24). Chichester: *Wiley*.
- Garg, N., & Lal, B. (2015). Exploring the linkage between awareness and perception of high-performance work practices with employee well-being at workplace: A new dimension for HRM. *Jindal Journal of Business Research*, 4(1–2), 81–100.
- Gaudet, M. C., Tremblay, M., & Doucet, O. (2014). Exploring the black box of the contingent reward leadership–performance relationship: The role of perceived justice and emotional exhaustion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 897-914.
- Gauthier, B., Bourgeois, I., (2016). Recherche sociale : De la problématique à la conception des données. Presses de l’université du Québec. 684 p.
- Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Paris: Pearson Education. 383 pages.
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S., & Lawler III, E. E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1467.
- Godard, J. (1998). Workplace reforms, managerial objectives and managerial outcomes: the perceptions of Canadian IR/HRM managers. *International Journal of Human Resource Management*, 9, pp. 18–40.
- Godard, J. (2001). Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform program effectiveness. *British Journal of Industrial Relations*, 39, pp. 25–52.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British journal of industrial relations*, 42(2), 349-378.

- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm's implications for industrial relations as a field. *ILR Review*, 53(3), 482-502.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of personality and social psychology*, 2(1), 141-165.
- Goldstein, Harvey. (1986). « Multilevel Mixed Linear Model Analysis using Iterative Generalized Least Square ». *Biometrika*, 73, 43-56.
- Gorgievski, M. J., Hobfoll, S. E., & Halbesleben, J. R. B. (2008). Handbook of stress and burnout in health care.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi: 10.2307/2092623
- Guérin, G., Wils, T. (1990). L’harmonisation des pratiques de gestion des R.H. au contexte stratégique : une synthèse dans Blouin, R. (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. Les Éditions Yvon Blais.
- Guerrero S, Barraud-Didier V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1410–1425.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358.
- Guest, D. E., (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management* [Online], 8(3), 263–276.
- Guest, D., and Conway, N., (2011). The Impact of HR Practices, HR Effectiveness and a “Strong HR System” on Organisational Outcomes: A Stakeholder Perspective. *International Journal of Human Resource Management* [Online], 22 (8), 1686–1702.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Haines III VY, Patient DL, Marchand A. Systemic justice and burnout: A multilevel model. *Human Resources Management Journal*. 2018; 28:92–111
- Haines III, V. Y., & Saba, T. (2012). Challenges to professional identities and emotional exhaustion. *Career Development International*, 17(2), 120-136.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, 30(6), 859-879.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Halbesleben, J.R. (2010). A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources, and consequences’, in A.B. Bakker and M.P. Leiter (eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press
- Halbesleben, J.R.B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 208–220.
- Hartog, D. N. D., Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, Vol 14 no 1, 2004, pages 55-78
- Hartog, D.N. and Demerouti, E., et Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. Handbook of stress and burnout in health care. Hauppauge, NY: Nova Science Verburg, R.M. (2004) ‘High

- Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness. *Human Resource Management Journal* 14(1): 55-78.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Hockey, G. R. J. (1993). Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. In A. D. Baddeley & L. Weiskrantz (Eds.), *Attention: Selection, awareness, and control: A tribute to Donald Broadbent* (pp. 328-345). New York, NY, US: Clarendon Press/Oxford University Press.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008, September). Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature. In *7th European Conference on research methodology for business and management studies* (pp. 195-200).
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hoyle, R. H. (2014). *Handbook of Structural Equation Modeling*. New York, UNITED STATES: Guilford Publications.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The Job Demands–Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181-190.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Huselid, M.A., Becker, B.E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*. vol. 35. p. 400-422.
- Hyung In Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner S. H., Baiden M. (2014) Job Control and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model. *Applied Psychology: An International Review*, 2014, 63 (4), 607–642
- Ichniowski, C., K. Shaw et G. Prennushi. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, vol. 87, No. 3, pp. 291- 313
- Jamal, M. (2004). Burnout, stress and health of employees on non-standard work schedules: a study of Canadian workers. *Stress and Health*, 20(3), 113-119
- Janssen, P. P., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of advanced nursing*, 29(6), 1360-1369.
- Janssen, P. P., Schaufeli, W. B., & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of three burnout dimensions. *Work & Stress*, 13(1), 74-86.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39, 1699–1724.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jyoti, J., Rani, R., & Gandotra, R. (2015). The impact of bundled high-performance human resource practices on intention to leave: Mediating role of emotional exhaustion. *International Journal of Educational Management*, 29(4), 431-460

- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., & Topipinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress, 17*(2), 109-122.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations, 33*(3), 271-302.
- Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2008). Workplace innovations and employee outcomes: Evidence from Finland. *Industrial Relations, 35*, 430-459.
- Kang, S. W., & Kang, S. D. (2016). High-commitment human resource management and job stress: Supervisor support as a moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal, 44*(10), 1719-1731.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign'. *Administrative Science Quarterly, 24*: 2, 285-308.
- Karasek, R.A. (1985). *Job Content Instrument: Questionnaire and User's Guide*. Los Angeles: University of South California.
- Keeton, K., Fenner, D. E., Johnson, T. R., & Hayward, R. A. (2007). Predictors of physician career satisfaction, work-life balance, and burnout. *Obstetrics & Gynecology, 109*(4), 949-955.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations, 40*(2), 227-243.
- Kilfedder, C. J., Power, K. G., & Wells, T. J. (2001). Burnout in psychiatric nursing. *Journal of advanced nursing, 34*(3), 383-396.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal, 26*(4), 408-424.
- Könen, T., Dirk, J., Leonhardt, A., & Schmiedek, F. (2016). The interplay between sleep behavior and affect in elementary school children's daily life. *Journal of experimental child psychology, 150*, 1-15.
- Kim, H. S., Sherman, D. K., & Taylor, S. E. (2008). Culture and social support. *American Psychologist, 63*(6), 518.
- Kroon, B., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review, 38*(5), 509-525.
- Krull Jennifer, David MacKinnon. (1999). « Multilevel Mediation Modeling in Group-Based Intervention Studies ». *Evaluation Review, 23*, 418-444.
- Kubicek, B., Korunka, C., & Tement, S. (2014). Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. *International Journal of Nursing Studies, 51*(12), 1644-1653.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal, 20*(2), 138-156.
- LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., ... & Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: developing an integrated intervention approach. *BMC psychiatry, 14*(1), 131.
- Lawler, E.E., Mohrman S.A., et Ledford G.E. (1992). Employee Involvement and Total Quality management. Practices and Results in Fortune 1000 Companies, *San Francisco Vol 15 No 5*, pp. 6-10

- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology, 81*(2), 123.
- Legge, K. (1995). What is human resource management? *Human resource management* (pp. 62-95). Palgrave, London.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). 36 A mediation model of job burnout. *Research companion to organizational health psychology, 544*.
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, stress, and coping, 9*(3), 229-243.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P.L. Perrewé & D.C. Ganster (Eds.), *Emotional and physical processes and positive intervention strategies (Research in occupational stress and well-being, Vol. 3, pp. 91–134)*. Oxford: Elsevier.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (2002). Examining the human resource management architecture: the relationship among human capital, employment and human resource configurations. *Journal of Management, 28*: 4, 517-543
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (1999). The strategic management of human capital: Determinants and applications of different relationships. *Academy of Management Review. vol. 24 n° 1. p. 1-18*.
- Lim, N., Kim, E. K., Kim, H., Yang, E. et Lee, S. M. (2010). individual and work-related factors influencing burnout of mental health professionals: a meta-analysis. *Journal of Employment Counseling, 47*(2), 86-96
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review, 48*, 197–221.
- MacKinnon, D. P., & Valente, M. J. (2014). Mediation from multilevel to structural equation modeling. *Annals of Nutrition and Metabolism, 65*(2-3), 198-204.
- Macky & Boxall (2007) The relationship between ‘high performance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management, 18*:4, 537-567, DOI: 10.1080/09585190601178745
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*(1), 38–55
- Marchand, A. (2007). Mental health in Canada: Are there any risky occupations and industries? *International journal of law and psychiatry, 30*(4-5), 272-283.
- Marchand, A., Demers, A., et Durand, P. (2005a). Do occupation and work conditions really matter? A longitudinal analysis of psychological distress experiences among Canadian workers. *Sociology of Health & Illness, 27*(5), 602-627.
- Marchand, A., Demers, A., et Durand, P. (2005b). Does work really cause distress? The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological distress. *Social Science & Medicine, 61*(1), 1-14.
- Marchand, A., Durand, P., et Demers, A. (2006b). Un Modèle Multiniveaux des Déterminants de la Santé Mentale Dans la Main-D’œuvre. *Canadian Journal of Community Mental Health (Revue canadienne de santé mentale communautaire), 25*(2), 11-30.
- Marchand, A., Durand, P., Haines III, V., et Harvey, S. (2014). The multilevel determinants of workers’ mental health: results from the SALVEO study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, 1-15*.
- Marchand, A., Durand, P., Haines, V., & Harvey, S. (2015). The multilevel determinants of workers’ mental health: results from the SALVEO study. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology, 50*(3), 445-459.

- Marchand, A., Durand, P., Haines, V., & Harvey, S. (2015). The multilevel determinants of workers' mental health: results from the SALVEO study. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, *50*(3), 445-459.
- Marchand, A., et Durand, P. (2011a). Psychological distress, depression, and burnout: Similar contribution of the Job Demand-Control and Job Demand-Control Support Models? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *53*(2), 185-189.
- Marchand, A., et Durand, P. (2011b). Psychosocial and biological indicators in the evaluation of and intervention in mental health problems at work. *Healthcare Papers*, *11*(Special issue), 6 -9.
- Marchand, A., Juster, R.-P., Durand, P., et Lupien, S. (2014). Burnout symptom subtypes and cortisol profiles: What's burning most? *Psychoneuroendocrinology*, *40*, 27–36.
- Marx, K. (1859). Preface to a Contribution to the Critique of Political Economy. *The Marx-Engels Reader*, *2*, 3-6.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In C. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68–85). Oxford: University Press.
- Maslach, C. (2003). Job burnout new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, *12*(5), 189-192
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351-357). Academic Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach burnout inventory. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *28*(2), 141-172.
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Volume, 2.
- Memish, K., Martin, A., Bartlett, L., Dawkins, S., & Sanderson, K. (2017). Workplace mental health: An international review of guidelines. *Preventive Medicine*, *101*, 213-222.
- Meuleman, B. (2019). Multilevel structural equation modeling for cross-national comparative research. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, *71*(1), 129-155.
- Muthén, B. O. (1994). Multilevel covariance structure analysis. *Sociological methods & research*, *22*(3), 376-398.
- Muthén, B. O., Muthén, L. K., & Asparouhov, T. (2017). *Regression and mediation analysis using Mplus*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (2010). Mplus user's guide. 6th. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén, 1998-2006.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, *41*(1), 56-72.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, *61*(3), 503-545.
- Nobrega, L., (2014). High performance work practices. Contemporary Employment Legal Studies. Bournemouth university.

- Ogbonnaya, C., Daniels, K., Connolly, S., & van Veldhoven, M. (2017). Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-being: A comparative study. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(1), 98.
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., Tregaskis, O., & Van Veldhoven, M. (2013). Using HPWP to drive towards growth: The impact of occupational health and safety leadership. How HR can drive growth, 228-252.
- Oppenauer et Van De Voorde (2018) Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management, 29*:2, 311-337
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2013). *Employment outlook 2013*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from [http:// www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2013\\_empl\\_outlook-2013-en](http://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2013_empl_outlook-2013-en).
- Osterman, P., (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, no. 2, pp. 173-188.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies, 46*(1), 129–142.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging ‘strategic HRM and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal, 13*(3), 56-70
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2015). The moderating role of personality traits in the relationship between work and salivary cortisol: a cross-sectional study of 401 employees in 34 Canadian companies. *BMC psychology, 3*(1), 45.
- Peccei, R. (2004). Human resource management and the search for the happy workplace (No. EIA-2004-021-ORG).
- Peccei, R., Van De Voorde, K. and Van Veldhoven, M. (2013). ‘HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review’, in J. Paauwe, D. Guest and P.M. Wright (eds), *Human Resource Management and Performance: Achievements and Challenges*, Oxford: Wiley-Blackwell.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review, 36*(2), 9.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New
- Porter, M. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high-performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management, 39*(5), 1184–1220
- Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel SEM. *Structural Equation Modeling, 18*(2), 161-182.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological methods, 15*(3), 209.
- Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 46*(4), 535-559.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion, 23*(2), 125-154.
- Rafferty, Y., Friend, R., & Landsbergis, P.A. (2001). The association between job skill discretion, decision authority and burnout. *Work & Stress, 15*(1), 73–85.

- Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000). Employees of high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38, pp. 501–531
- Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2005). Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 681-698.
- Raudenbush, Stephen et Anthony Bryk. (2002). Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2004). High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, 21(2), 133.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235–272
- Rodin, J., Rennert, K., & Solomon, S. K. (1980). Intrinsic motivation for control: Fact or fiction. In *Advances in environmental psychology: Vol. 2. Applications of personal control* (pp. 131-148). Erlbaum Hillsdale, NJ.
- Schaufeli, W. B. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *Revue internationale de psychologie sociale*, 19(1), 75-119.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., et Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., et Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health Bridging occupational, organizational and public health (pp. 43-68): Springer.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., et Jackson, S. E. (1996). The Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson et M. P. Leiter (Eds.), *MBI Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Schuler, R.S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business». *Organizational Dynamics*. p. 18-31.
- Shantz A., Alfes, K., Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal*, Vol 26, no 2, 2016, pages 172–191
- Shirom, A. (2003). Job related burnout: A review. In J. C. Quick et L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245-264). Washington, DC: American Psychological Association.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41

- Singh, P., Suar, D., et Leiter, M. P. (2012). Antecedents, work-related consequences, and buffers of job burnout among Indian software developers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 83-104
- Soares, J., Grossi, G., & Sundin, O. (2007). Burnout among women: Associations with demographic/socio-economic, work, life-style and health factors. *Archives of Women's Mental Health*, 10(2), 61-71
- Soens, N., Buyens, D., & Taylor, M. S. (2012). Linking HR and line agents' implementation of high-performance work systems to intentions to leave and job performance: A social exchange perspective. Vlerick Leuven Gent Management School.
- Sparham, E. and Sung, J. (2007) High performance work practices – work intensification or ‘win-win’? Centre for Labour Market Studies, Working Paper
- Spector, P. E., Chen, P. Y., et O'connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 211-218
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73: 11-19.
- Spector, P.E. (1998). A control theory of the job stress process. In C.L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 153–169). New York: Oxford University Press.
- Spector, P.E., (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Hum. Relat.* 39 (11) 1005–1016.
- Spooner-Lane, R., & Patton, W. (2007). Determinants of burnout among public hospital nurses. *Australian Journal of Advanced Nursing*, The, 25(1), 8.
- Stordeur, S., D'Hoore, W. and Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35: 4, 533–542.
- Sun, L-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577
- Sun, L.-Y. and Pan, W. (2008). HR practices perceptions, emotional exhaustion, and work outcomes: a conservation-of-resources theory in the Chinese context. *Human Resource Development Quarterly*, 19: 1, 55–74.
- Tyler, & A. Biel (Eds.), *Collective problems in modern society: Dilemmas and solutions*. London: Routledge
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>th</sup> ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Taris, T.W., Stoffelsen, J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Van Dierendonck, D., (2005). Job control and burnout across occupations. *Psychol. Rep.* 97 (3) 955–961.
- Taylor, F.W. (1911) *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris, Dunod. 1911 (traduction de M. Jean Royer)
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ
- Thompson, C., Aitken, L., Doran, D., Dowding, D., (2013). An agenda for clinical decision making and judgement in nursing research and education. *Int. J. Nurs. Stud.* 50 (12) 1720–1726
- Toh, S. Morgeson, F. et Campion, M. (2008). Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93, 864-882.

- Topcic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45-66.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. and Vandenberghe, C. (2010). 'The role of HRM practices, procedural justice, organisational support and trust in organisational commitment and in-role and extra-role performance'. *International Journal of Human Resource Management*, 21: 3, 405–433.
- Van De Voorde, K. and Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25, 62–78.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. and Van Veldhoven, M. (2012). 'Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14: 4, 391–407.
- Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.
- Van der Doef, M., et Maes, S. (1999) The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research, *Work & Stress*, 13:2, 87-114
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, 17, 241-255.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Marchand, A., & Arcand, R. (2008). Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (cycle 1.2). Québec: *Institut de la statistique du Québec*, 50.
- Wang, X. (2014). Subjective well-being associated with size of social network and social support of elderly. *Journal of Health Psychology*, 1–6
- Wang, X., Cai, L., Qian, J., & Peng, J. (2014). Social support moderates stress effects on depression. *International Journal of Mental Health Systems*, 8(1), 41.
- Warr P. (1990) Decision latitude, job demands, and employee well-being, *Work & Stress*, 4:4, 285-294, DOI: 10.1080/02678379008256991
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28, 765-785.
- Weber, M. (1966). Bureaucracy., in From Max Weber. Gerth, H. et C.W. Mills (éd.) Oxford University Press, 1946. Reproduit dans A. Rubenstein et C. Haberstroh (éd.), *Some Theories of Organization*, Homewood, Irwin, 1966, 722 p
- Weiss N.A (2004). *Introductory statistics*: Pearson Education Inc.
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Harris, K. J. (2012). How job-level HRM effectiveness influences employee intent to turnover and workarounds in hospitals. *Journal of Business Research*, 65(4), 547-554.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' management practices, working hours and work–life balance. *British journal of industrial Relations*, 41(2), 175-195.
- Whitener, E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27, 515–535.
- Wood S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1, 367–413.

- Wood, S., et De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations* 51.4 (1998): 485-515.
- Wood, S., et De Menezes, L. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1584–1608.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., et De Menezes, L. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65, 419-445.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P.M. and Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28: 3, 247-276
- Wright, P.M. and MacMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, pp. 295–320.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. and Moynihan, L.M. (2003). ‘The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13: 3, 21–36.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., et Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786
- Xie, Z., Wang, A., & Chen, B. (2011). Nurse burnout and its association with occupational stress in a cross-sectional study in Shanghai. *Journal of Advanced Nursing*, 67(7), 1537-1546
- Zacharatos, A., Barling, J. and Iverson, R. (2005) High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 77–93
- Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3196–3212.

## ANNEXE

## Annexe I- Synthèses des études associant les pratiques de gestion des ressources humaines et l'épuisement émotionnel

Auteurs et date	Échantillon, devis et analyses	Épuisement émotionnel (ou autres)	Demandes du travail	Ressources du travail	Variables contrôles	Pratiques de gestion à haute performance	Limites
Vanhala et Tuomi (2006)	91 entreprises et 1389 employés  Analyses de régression	Épuisement émotionnel (MBI)  Bien-être psychologique (GHQ)  Satisfaction générale (GS)				Formalité de la GRH, Politique de recrutement, Développement du personnel, Motivation et récompense, Flexibilité de l'emploi, Travail en équipe et	Pas de relation de médiation

						participation, Communication (ns)	
Sun et Pan (2008)	119 employés dans une entreprise chinoise  Analyses de régression	Épuisement émotionnel (MBI) Satisfaction au travail Performance au travail		Autonomie (-)	Genre(ns) Âge (-) Niveau d'éducation (-) Statut matrimonial (-) Occupation (-)	Salaire compétitif, Traitement équitable, Stabilité d'emploi, Formation (-)	Pas d'analyses multiniveaux  Données collectées dans un seul organisme.
Kroon, Van de Voorde et Van Veldhoven (2009)	86 organisations et 393 employés	Épuisement émotionnel	Demandes psychologiques (+)	Justice procédurale (+)	Niveau d'éducation(ns) Genre(F) (-) Type de contrat de travail (ns)	Dotation sélective, développement et opportunités de carrière, récompense,	Étude transversale  Possible biais au niveau des

	Analyses de régression multiniveaux					évaluation de la performance, participation des employés, communication (ns)	échantillons des groupes d'employés
Castanheira et Chambel (2010)	11 centres d'appel et 811 employés  Modélisation par équations structurelles	Épuisement émotionnel Cynisme	Demandes quantitatives (+)  Dissonance émotionnelle (+)	Autonomie (-)	Genre(H) (-) Occupation (+) Âge (-)	Système de ressources humaines de contrôle (+)  Système de ressources humaines (-)	Études transversales  Utilisation de seulement deux pratiques de gestion des ressources humaines

Frenkel, Li et Restubog (2012)	N= 199 employés  Modélisation par équations structurelles	Épuisement émotionnel Émotion négative		Justice distributive (-) Justice procédurale(ns) Justice interactionnelle(ns)	Genre(F) (ns) Âge(ns) Occupation (+) Heures travaillées par semaine (+)	Pratiques de ressources humaines distinctives, avantageuses et appliquées de manière cohérente par les responsables hiérarchiques et les superviseurs (-)	Études transversales Biais au niveau de la mesure des variables
Zhang, Zhu, Dowling et Bartram (2013)	207 cliniciens d'un hôpital chinois	Épuisement émotionnel Engagement au travail			Échange (-) économique Échange social(ns)	Système de travail à haute performance (Recrutement,	Validité externe

	Modélisation par équations structurelles	Satisfaction au travail				formation, rémunération, participation des employés, sécurité d'emploi) (ns)	Biais de l'échantillon
Fan et.al (2014)	1488 physiciens et infirmières de 25 hôpitaux Chinois  Modélisation par équations structurelles	Épuisement émotionnel Bien-être personnel			Âge(ns) Expérience de travail(ns) Genre(H) (ns) Statut matrimonial(ns) Niveau d'éducation(ns)	Système de travail à haute performance (Développement des compétences, sécurité d'emploi, description des tâches, évaluation de la performance, participation des employés,	Impossibilité de modéliser toutes les variables contingentes.

						communication) (- )	
Jyoti, Rani et Gandotra (2015)	514 enseignements dans des écoles en inde  Modélisation par équation structurelle	Épuisement émotionnel Départ volontaire				Formation, Autonomie, rémunération, rémunération au rendement, développement des compétences, reconnaissance (-)	Études transversales  Échantillon de petite taille
Conway, Fu, Monks, Alfes et Bailey (2015)	2734 employés d'une entreprise irlandaise	Épuisement émotionnel (MBI) Engagement au travail			Genre(F)(ns) Niveau d'éducation (+) Fonction organisationnelle (+)	Gestion de la performance (+) et participation des employés (-)	Étude transversale Biais de méthode

	Modélisation par équations structurelles						Validité externe
Kilroy, Flood, Bosak et Chênevert (2016)	545 employés d'hôpitaux canadiens  Modélisation par équations structurelles	Épuisement émotionnel Cynisme	Conflit de rôle (-) Ambiguïté de rôle (-) Surcharge de rôle (-)		Genre(F)(+) Niveau d'éducation (-)	Pratiques de travail à forte implication (Autonomie, partage d'informations, récompense, formation et développement)	Études transversales  Biais de méthode

						des compétences) (-)	
Shantz, Arevshatian, Alfes et Bailey (2016)	180 employés d'une entreprise de construction Modélisation par équations structurelles	Épuisement émotionnel	Surcharge de travail (+)	Implication au travail (-)	Genre(F)(ns) Âge (-) Responsabilité(ns)	Formation et développement des compétences, sélection, récompense, évaluation de la performance, participation des employés (-)	Biais au niveau de l'échantillon.  Validité externe
Haines, Patient et Marchand (2018)	1976 employés, 89 groupes et 60 organisations	Épuisement émotionnel Cynisme Efficacité professionnelle		Soutien social des superviseurs (-) Autorité décisionnelle (-)		Système de gestion des ressources humaines axé sur la justice	Études transversales  Validité externe

	Modélisation multiniveaux par équations structurelles					(Dotation sélective, étendue de la formation, participation des employés, traitement équitable, marché du travail interne, rémunération variable) (-)	Possible biais au niveau de l'échantillon
Oppenauer et Van de Voorde (2018)	360 employés de 49 groupes de travail de 12 organisations néerlandaises	Épuisement émotionnel	Demandes psychologiques (+) Responsabilités professionnelles (-)		Genre(F)(ns) Âge(ns) Niveau d'éducation (-) Type de contrat de travail(ns)	Pratiques de travail à forte implication (Dotation, formation, rémunération,	Études transversales  Validité externe

	Analyses de régression multiniveaux					évaluation de la performance, participation des employés, conception des tâches) (ns)	
--	-------------------------------------	--	--	--	--	---	--