

Université de Montréal

L'association entre les récompenses au travail et l'épuisement professionnel de la main-
d'œuvre : Une revue de littérature

Par

Lily Geremia-Champagne

Maîtrise en Relations Industrielles

Faculté des arts et des sciences

Travail présenté à Alain Marchand

Dans le cadre du cours REI 6999

Travail dirigé en Relations Industrielles

10 août 2022

Table des matières

Introduction	3
1. Cadre théorique et problématique	6
1.1 L'épuisement professionnel	6
1.1.1 La conception tridimensionnelle de l'épuisement professionnel	8
1.1.2 Intérêt du sujet : conséquences de l'épuisement professionnel	10
1.3 Les modèles théoriques explicatifs de l'épuisement professionnel	15
1.3.1 Le modèle « Déséquilibre efforts/récompenses » de Siegrist (1996).....	16
1.2.2 Le modèle « Demandes-Ressources » au travail de Demerouti et al. (2001).....	18
1.2.3 Le modèle « Intégrateur de la vie en entreprise » de Maslach et Leiter (2004)	19
2. Méthodologie	22
2.1 Recherche des études	22
2.2 Sélection des études	24
2.2 Analyse et organisation des études.....	24
3. Résultats	26
3.1 Les récompenses comme mesure globale	27
3.2 Les mesures spécifiques de récompense	32
3.2.1 Récompenses financières.....	32
3.2.2 Reconnaissance.....	35
3.2.3 Sécurité d'emploi.....	39
3.2.4 Opportunités de développement de carrière	40
4. Discussion	42
4.1 L'association entre les récompenses et l'épuisement professionnel	42
4.1.1 Le manque de récompenses	42
4.1.2 Un travail récompensé	45
4.1.1 La contribution des récompenses sur les dimensions de l'épuisement professionnel ..	46
4.2 L'association entre les différentes formes de récompenses et l'épuisement professionnel	51
4.2.1 Les récompenses financières (rémunération)	51
4.2.2 Reconnaissance.....	54
4.2.3 Insécurité d'emploi	58
4.2.4 Opportunités de carrière	61
4.2 Limites de la littérature	63

5. Conclusion	65
5.1 Pistes de recherches futures.....	69
Bibliographie	70
Annexe 1	79

Introduction

Depuis les dernières décennies, le monde du travail a subi d'énormes transformations notamment avec la mondialisation qui a causé l'émergence d'une forte concurrence mondiale soumettant les entreprises à d'importantes pressions économiques (Vézina, 2008; Dansereau et al., 2017; Iweins, 2020). Afin d'assurer leur survie, les organisations d'aujourd'hui sont poussées à prioriser et à rechercher de manière effrénée la rentabilité et le profit ce qui se fait aux dépens de la qualité du travail et de la dimension humaine (Vézina, 2008; Iweins, 2020; Dansereau et al., 2017; Kirouac, 2012). En effet, le travail s'est vu intensifié par une augmentation du rythme de travail, des exigences, des contraintes de temps, des responsabilités et des rôles ce qui génère une énorme pression sur les travailleurs (Iweins, 2020; Dansereau et al., 2017; Kirouac, 2012). De plus, le travail s'est précarisé en partie avec l'augmentation du travail atypique et l'utilisation plus courante de multiples formes de restructurations par les entreprises qui tentent de rester compétitives dans ce nouveau contexte économique mondial (Iweins, 2020; Vézina, 2008; Parent-Lamarche, 2016).

En effet, selon plusieurs chercheurs, cette nouvelle réalité engendre des changements fondamentaux au niveau des conditions de travail et de l'organisation du travail (Vézina, 2008; Iweins, 2020). Par conséquent, ces changements seraient responsables de l'augmentation du stress et de la croissance importante des problèmes de santé mentale chez la main-d'œuvre comme la dépression, la détresse psychologique et l'épuisement professionnel (Dansereau et al., 2017; Iweins, 2020; Vézina, 2008). D'ailleurs, cela prend une ampleur si importante que la santé mentale des travailleurs est maintenant jugée un enjeu de santé publique majeur dans plusieurs pays occidentaux tels que le Canada et la France et même ailleurs à travers le monde (Dansereau et al., 2017; Marchand, 2004; Kirouac, 2012; Renger et al., 2020).

Parmi les multiples manifestations de détérioration de la santé mentale de la main-d'œuvre, l'épuisement professionnel est particulièrement préoccupant et touche mondialement de plus en plus d'entreprises (Maslach, 2018; Maslach et Leiter, 2017; Addison, 2010; Maslach, 2006). Le nombre de travailleurs à en être victime augmente de manière exponentielle faisant varier son taux de prévalence entre 5 à 25% selon les données disponibles (Grebot, 2008 ; Borritz et al., 2006; Delaye et Boudrandi, 2010/2; Aronsson et al., 2017). D'ailleurs, ce taux peut monter bien au-delà du 25% dans certains pays et dans certaines professions plus à risque, soit plus exigeantes et

stressantes, comme celles du domaine de la santé et des services (Aronsson et al., 2017). L'épuisement professionnel est devenu un des sujets les plus étudiés au niveau de la recherche en santé au travail (Renger et al., 2020).

À cet effet, la recherche a associé l'épuisement professionnel à plusieurs manifestations physiologiques, cognitives, comportementales et émotionnelles faisant de sa symptomatologie très complexe (Kirouac, 2015, p.35). Par exemple, le syndrome serait relié à l'anxiété, la dépression, la détresse psychologique (Addison, 2010), l'irritabilité, l'insatisfaction, l'isolement, l'insomnie, les maux de dos, l'abus d'alcool et de médicaments (Kirouac, 2015, p.35), etc. Également, d'autres associations ont été trouvées entre le syndrome de l'épuisement professionnel et le désengagement, l'absentéisme, la démission (Pierre et Jouvenot, 2010, p.11), la perte de productivité et la diminution de la performance au travail (Addison, 2010). Par conséquent, l'épuisement professionnel occasionne non seulement beaucoup de troubles à ses victimes, mais également des coûts importants aux organisations en raison des conséquences énumérées à la phrase précédente (Addison, 2010; Iweins, 2020; Pirsoul, 2020).

Bien que l'épuisement professionnel soit un syndrome étroitement lié au travail, celui-ci n'est pas officiellement reconnu à titre de maladie professionnelle par la plupart des pays. Pourtant, il a été surnommé comme étant la « maladie professionnelle » du 21^{em} siècle (Gervais, 2019; Delaye et Boudrandi, 2010/2). En effet, depuis plus de 25 ans, la recherche reconnaît le rôle déterminant de l'environnement de travail dans le développement du syndrome (Maslach et al., 2001). Bien qu'il résulte de la combinaison de facteurs multiples (individuel, hors travail, familial...), dont les facteurs socio-démographiques (âge, genre, revenu, statut-marital...), ceux du travail sont considérés comme les principaux prédictors en raison des résultats très robustes présents dans la littérature (Bria, Badan et Dumitrascu, 2012; Aronsson et al., 2017; Pirsoul, 2020). Par exemple, la charge excessive de travail, le manque d'autonomie et de soutien social et les contraintes de temps font partie des prédictors de l'épuisement professionnel les plus reconnus (Pirsoul, 2020; Maslach et al., 2001; Bakker et al., 2005; Aronsson et al., 2017; Van der Ploeg et Kleber, 2003). D'ailleurs, le rôle déterminant des conditions de l'organisation du travail implique et responsabilise davantage l'entreprise et les ressources humaines dans la prise en charge de la prévention de l'épuisement professionnel. Également, la gravité des conséquences de l'épuisement professionnel autant au niveau individuel qu'organisationnel ne fait que réitérer l'importance de

la recherche des facteurs jouant un rôle dans le développement du syndrome (Addison, 2010; Grebot, 2008, p.105). En fait, par l'identification des facteurs associés à l'épuisement professionnel, la recherche scientifique permet de faciliter et d'orienter la prévention en entreprise (Vézina, 2008).

Récemment, c'est le manque de récompenses et de reconnaissance du travail qui cause de nombreuses plaintes dans les milieux de travail et qui serait responsable de démissions, de désengagements, d'absentéismes et d'atteintes au niveau de la santé mentale telle que l'épuisement professionnel (Pierre et Jouvenot, 2010, p.10). Les résultats de plusieurs enquêtes montrent que le taux d'insatisfaction des travailleurs vis-à-vis cet aspect du travail dans les entreprises au Québec se retrouve autour du 30% faisant de cet aspect, un enjeu à considérer par les entreprises et la recherche scientifique sur l'épuisement professionnel (St-Onge et al., 2005; Grebot, 2008, p.165; Pierre et Jouvenot, 2010, p.9). Justement, dans la littérature pertinente, différents modèles théoriques populaires de l'épuisement professionnel soutiennent la présence d'une association entre l'épuisement professionnel et le manque de récompenses au travail (Maslach et al., 2001; Siegrist, 2017; Bakker et Demerouti, 2007). Sachant que l'octroi de récompenses est une pratique relativement peu coûteuse, cela pourrait représenter une solution très intéressante pour les entreprises dans une optique de prévention de l'épuisement professionnel (St-Onge et al., 2005). Toutefois, les connaissances au sujet de l'association entre les récompenses au travail et l'épuisement professionnel nécessitent d'être approfondies afin de mieux comprendre le rôle des récompenses dans le développement du syndrome (Marchand et al., 2004; Aronsson et al., 2017). L'identification des facteurs de risque et de protection de l'épuisement professionnel est une grande motivation en recherche en partie en raison de son utilité pour la prévention (Maslach et al., 2001). En effet, cela permet de cibler, diriger et de faciliter la prévention de l'épuisement professionnel en entreprise et ainsi limiter ses multiples conséquences (Barreck, 2015; Vézina, 2008; St-Onge et al., 2005). C'est d'ailleurs d'où vient la pertinence de s'attarder au rôle des récompenses face au syndrome de l'épuisement professionnel comme le fera ce travail.

Ce travail s'intéresse donc à l'association entre les récompenses au travail et l'épuisement professionnel auprès des travailleurs en général. L'objectif général est d'approfondir les connaissances sur ces deux concepts et plus particulièrement sur leur relation à l'aide d'une revue de littérature. Plus précisément, ce travail cherche à analyser l'impact des récompenses sur

l'épuisement professionnel de la main-d'œuvre afin de mieux comprendre la nature de cette association. Par conséquent, il sera question d'exposer les liens entre la présence ou le manque de récompenses et l'épuisement professionnel. Également, ce travail tente d'aller plus loin en analysant l'association entre des formes plus précises de récompenses (financières, reconnaissance, sécurité d'emploi et opportunités de carrière) et l'épuisement professionnel afin de voir si elles ont des effets propres à chacune sur le syndrome.

1. Cadre théorique et problématique

Cette première section est composée d'une présentation de la problématique abordée par la revue de littérature. Plus précisément, les deux concepts clés mis en relation soit l'épuisement professionnel et les récompenses au travail seront présentés et définis. L'intérêt du sujet au niveau de la recherche sera démontré à travers cette partie. Finalement, les modèles théoriques pertinents explicatifs de l'épuisement professionnel qui offrent une explication à cette potentielle association entre les récompenses et l'épuisement professionnel seront discutés en détail, car ils serviront de cadre théorique et ainsi reviendront à mainte reprise dans cette revue.

1.1 L'épuisement professionnel

Le concept de l'épuisement professionnel est apparu pour la première fois dans des articles scientifiques des années 1970 (Drolet, 2012). L'introduction de ce dernier concept dans le monde scientifique revient à Hebert Freudenberger, suivie de très près par Christina Maslach, qui est reconnue, encore aujourd'hui, pour ses nombreux ouvrages et pour sa définition populaire de l'épuisement professionnel qui sera abordée prochainement (Aronsson et al., 2017; Grebot, 2008, p.108). C'est lors d'observations auprès de bénévoles dans un centre qu'il dirigeait que Hebert Freudenberger, psychiatre et psychothérapeute, a identifié un ensemble de symptômes et réactions qu'il a défini comme étant l'épuisement professionnel (Grebot, 2008, p.104). En effet, il avait remarqué qu'après un an de service en tant que bénévole, ces derniers démontraient une perte d'enthousiasme et l'apparition de maux de tête, de troubles intestinaux, d'insomnie, d'épuisement et d'irritabilité (Grebot, 2008, p.104). Aujourd'hui, la recherche sur le syndrome et ses manifestations démontre la complexité de sa symptomatologie (Kirouac, 2015, p.35). En effet,

plus de 130 symptômes ont été associés à l'épuisement professionnel par la recherche à ce jour (Maslach, 2017).

D'abord, l'épuisement professionnel était considéré comme une problématique spécifique des domaines des soins et des services humains où on retrouve les professions en santé, en éducation, services sociaux, etc. (Schaufeli et al., 2008; Maslach, 2006). L'aspect commun entre toutes ses occupations est la relation entre le donneur (le travailleur) et le receveur (patient, client, etc.). Cette forme de relation que les travailleurs développent dans ces professions implique un contact émotionnel et personnel intense et constant qui peut être d'un côté gratifiant, mais d'un autre côté très stressant et ainsi nocif pour la santé (Maslach, 2006). Un des aspects négatifs de cette relation donneur-receveur est qu'elle implique souvent une prédominance de rétroaction négative, comme des patients malades ou mécontents. Par exemple, les travailleurs sociaux qui interviennent auprès de familles où les parents ne veulent pas coopérer. Aujourd'hui, l'épuisement professionnel est une problématique qui touche tous les types d'emploi où on retrouve différentes formes de transactions potentiellement stressantes et nocives pour la santé mentale. Ainsi, depuis longtemps l'épuisement professionnel est défini et étudié, non pas comme une réponse individuelle de stress, mais plutôt comme une transaction relationnelle entre le travailleur et les aspects de son emploi (Maslach, 2006).

Plus précisément, l'épuisement professionnel est défini comme une atteinte psychologique qui se développe en raison d'une incapacité à faire face aux facteurs de stress chroniques au travail (Yang et al., 2015; Maslach et al., 2001). En d'autres mots, c'est une réponse spécifique et prolongée à un stress interpersonnel chronique au travail (Maslach, 2006). Bien que récemment on reconnaît qu'il peut surgir dans d'autres domaines de la vie autre qu'au travail, autant en littérature que dans la vie courante, lorsqu'on parle de l'épuisement professionnel on parle du travail (Maslach et al., 2001). En effet, c'est une caractéristique qui semble différencier ce syndrome des autres problèmes de santé mentale comme la dépression, le stress et l'anxiété (Iweins, 2020; Maslach, 2006). En fait, c'est que contrairement à ces derniers, l'épuisement professionnel dépend toujours du contexte (social ou interpersonnel) et ne peut survenir sans lui. Il est par définition une réponse de l'individu face à ce contexte, par exemple un travailleur qui se sent dépassé par une surcharge de travail constante au travail ou un travailleur qui ne se sent pas respecté et se sent exploité par son

employeur (Iweins, 2020; Maslach, 2006; Maslach et Leiter, 2016). En fait, plusieurs chercheurs et modèles théoriques illustrent le burn-out comme le résultat d'une interaction problématique entre un individu et son travail (Vézina, 2008; Maslach et Leiter, 2016). La littérature scientifique démontre clairement le rôle majeur des facteurs liés au travail dans le développement de l'épuisement professionnel (Maslach, 2017). D'ailleurs, ils sont souvent considérés comme les aspects principaux à cibler dans la prévention et dans la recherche de solution contre ce syndrome de l'épuisement professionnel (Maslach, 2017). Toutefois, ceci ne veut pas dire que l'épuisement professionnel dépend uniquement des aspects liés au travail. Il faut garder en tête que le travailleur ne fait pas que réagir à une condition de travail. Au contraire, il amène plusieurs variables au sein de cette relation (Marchand et al., 2004; Maslach et al., 2001). Que ce soient les facteurs socio-démographiques (âge, éducation, etc.), les caractéristiques de la personnalité, les facteurs familiaux ou autres, il semblerait qu'il y a bien plus que les facteurs de l'organisation du travail qui entrent en jeu dans la relation problématique et qui influencent les conséquences qui en surviennent en termes d'épuisement professionnel (Maslach et al., 2001). Par exemple, les femmes peuvent réagir différemment aux hommes face à un même aspect du travail et ainsi en subir des conséquences différentes en termes d'épuisement professionnel. En effet, le genre est une variable qui peut influencer comment une personne interagit avec son travail et ainsi comment ce dernier affecte la santé mentale.

Cependant, bien qu'il soit un syndrome connu mondialement et qu'il reçoive énormément d'attention au niveau de la recherche scientifique, il n'existe pas encore une définition consensuelle du syndrome utilisée par tous (Zawieja, & Guarnieri, 2013). Toutefois, les différentes définitions et conceptualisations qu'on retrouve dans la littérature pertinente semblent toutes partagées des points de la définition tridimensionnelle de Maslach (1976), soit celle qui sera utilisée dans ce travail (Barreck, 2015; Maslach et al., 2001).

1.1.1 La conception tridimensionnelle de l'épuisement professionnel

La définition de l'épuisement professionnel la plus influente dans la littérature scientifique est la définition tridimensionnelle de Maslach (1976) et c'est sur celle-ci que reposera ce travail (Hadžibajramović et al., 2019). Cette dernière décrit l'épuisement professionnel comme un

syndrome tridimensionnel défini par trois composantes, soit l'épuisement émotionnel, le cynisme et le sentiment d'(in)efficacité professionnelle (Maslach et al., 2001).

Premièrement, la dimension de l'épuisement émotionnel réfère à une fatigue profonde, au sentiment d'être débordé et à court de ressources (Maslach et Leiter, 2008). La personne se sent vidée, épuisée émotionnellement et physiquement et le repos ne lui permet plus de récupérer (Grebot, 2008, p.108). Aller au travail est vécu comme un fardeau qu'elle doit supporter. De plus, autant au niveau professionnel que personnel, la personne a énormément de difficulté à entrer en relation émotionnelle avec les autres (Grebot, 2008, p.108). D'ailleurs, la réponse d'épuisement est généralement le résultat de demandes trop élevées et chroniques au travail (Dextras-Gauthier, 2014). L'épuisement émotionnel est la manifestation du syndrome la plus évidente et c'est pourquoi elle est largement considérée comme la dimension centrale entre les trois, quoi que Maslach et al. (2001) soutiennent qu'elle ne suffit pas à elle seule pour expliquer l'ensemble du syndrome. En effet, la dimension d'épuisement fait référence à une réponse de base individuelle, soit le fait de manquer d'énergie afin de bien travailler (Maslach et Leiter, 2008). C'est la dimension du cynisme qui vient capturer l'aspect interpersonnel de l'épuisement professionnel et celle du sentiment d'efficacité professionnelle qui touche à la réponse d'auto-évaluation (Maslach et Leiter, 2008).

Deuxièmement, la dimension du cynisme (désengagement, dépersonnalisation) est celle qui représente le contexte interpersonnel de l'épuisement professionnel (Leiter et Maslach, 2004). Elle réfère aux attitudes cyniques et négatives, au désengagement et à la distanciation excessive que les individus développent envers plusieurs aspects de leur travail en réaction à l'épuisement émotionnel (Grebot, 2008, p.108; Maslach et Leiter, 2008; Leiter et Maslach, 2004). Ce détachement ou désengagement est une réaction quasi immédiate à l'épuisement, d'où la forte relation entre les deux dimensions rapportées de manière constante par la recherche (Leiter et Maslach, 2004). Comme quoi ces réactions négatives agissent comme un mécanisme de défense afin de protéger l'individu de l'épuisement vécu au travail (Grebot, 2008, p.108). En effet, ces réactions seraient émises dans le but de créer une distanciation entre la personne et les différents aspects de son travail (Maslach et Leiter, 2008). D'ailleurs, cet ensemble d'attitudes négatives, détachées, méprisantes et cyniques qu'une personne développe envers son travail se transpose

aussi envers les personnes dont elle est responsable ou même envers ses collègues de travail (Grebot, 2008, p.108). Imaginons par exemple, un professeur mépriserait ses élèves ou une infirmière qui ferait de même avec ses patients (Grebot, 2008, p.108).

Troisièmement, la dernière dimension est celle de la réduction du sentiment d'efficacité professionnelle qui représente l'aspect d'auto-évaluation du syndrome (Leiter et Maslach, 2004). Elle réfère à des sentiments d'incompétence qui se traduisent par une dévalorisation de ses compétences et de son travail, un sentiment d'échec personnel, une diminution de l'estime de soi et plus encore (Grebot, 2008, p.109; Gervais, 2019). Ceci amène également un manque d'accomplissements et de productivité au travail (Leiter et Maslach, 2004). En somme, la personne voit sa vie professionnelle et personnelle comme un échec total ce qui crée une frustration profonde et un état dépressif (Grebot, 2008, p.109).

1.1.2 Intérêt du sujet : conséquences de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel compose de lourdes conséquences sur l'individu, l'entreprise et la société et ces conséquences augmentent conjointement avec la hausse exponentielle de personnes atteintes du syndrome dans les milieux de travail (Gervais, 2019). Ainsi, c'est dans l'intérêt des organisations et des ressources humaines d'agir pour prévenir l'épuisement professionnel, puisque le milieu de travail et son organisation sont à l'origine du problème (Gervais, 2019). Comme mentionné, c'est pour faciliter l'intervention et la prévention en entreprise que ce travail est pertinent. Il permettra de conclure si les récompenses sont un aspect du travail pertinent à cibler et si oui, comment, afin de réduire l'épuisement professionnel en entreprise.

L'épuisement professionnel engendre des conséquences à plusieurs niveaux, dont celui de l'individu et celui de l'entreprise (Pirsoul, 2020). En effet, ce syndrome affecte non seulement la santé de l'individu, mais il entraîne également des conséquences fâcheuses pour l'entreprise, sa performance organisationnelle et sa rentabilité. La prévention de l'épuisement professionnel est autant bénéfique pour l'entreprise elle-même que pour l'individu.

D'abord, pour l'individu, l'épuisement professionnel est associé à une série de symptômes physiques, émotionnels, cognitifs et comportementaux (Iweins, 2020). Par conséquent, le syndrome vient affecter la santé mentale et physique, les relations sociales et les capacités cognitives de l'individu (Pirsoul, 2020). Parmi les manifestations physiques associées à l'épuisement professionnel on retrouve les troubles du sommeil et musculo-squelettiques, des maux de têtes, problèmes gastro-intestinaux, cardiovasculaires et respiratoires, etc. (Iweins, 2020). Par conséquent, les personnes présentant un épuisement professionnel se sentent en moins bonne santé de manière générale (Pirsoul, 2020). D'ailleurs, une étude longitudinale d'une période de dix ans a démontré qu'une simple augmentation d'une unité d'épuisement professionnel (échelle de l'épuisement professionnel auto-rapportée) élevait de 35% le risque de mortalité pour les gens de moins de 45 ans (Aloha et al., 2010). Pour ce qui est des manifestations émotionnelles, les victimes peuvent vivre de l'anxiété, une humeur dépressive (dépression clinique aussi), de l'irritabilité, frustration, perte d'émotion, de la colère et bien plus encore (Iweins, 2020). Le fait d'être plus réactif, impatient et agressif vient grandement nuire aux relations professionnelles et sociales, en particulier dans la sphère familiale (Pirsoul, 2020). Au niveau cognitif, des recherches ont associé l'épuisement professionnel à une perte de concentration et de mémoire, à une augmentation du nombre d'erreurs ou d'oublies au travail et à une difficulté de prendre des décisions ou à faire du multitâche (Iweins, 2020; Pirsoul 2020; Maslach et Leiter, 2008). Par conséquent, cela vient directement diminuer les performances au travail (Pirsoul, 2020). Finalement, pour ce qui est des symptômes comportementaux, on retrouve l'isolation, les comportements agressifs non-habituels, une diminution de l'empathie, de l'engagement et de la motivation au travail, etc. (Iweins, 2020). D'ailleurs, Maslach et Leiter (2008-2009) sont parmi ceux qui définissent l'engagement comme l'opposé (positif) de l'épuisement professionnel, se trouvant à l'autre bout du continuum du syndrome.

Ensuite, pour ce qui est de l'entreprise, les conséquences associées à l'épuisement professionnel sont très nuisibles d'un point de vue monétaire et de la performance organisationnelle ce qui est à éviter dans le contexte économique et concurrentiel d'aujourd'hui (Vézina, 2008; Iweins, 2020). Comme mentionné, un individu vivant un épuisement professionnel sera moins motivé et engagé au travail (Ramier, 2018; Pirsoul, 2020). Par conséquent, le syndrome est associé à une diminution de l'implication envers son travail et l'entreprise. Ceci peut se traduire par une diminution de la

volonté à faire des tâches, surtout celles qui ne sont pas nécessairement reliées au poste et la diminution du désir d'atteindre les objectifs organisationnels en raison d'une distanciation envers le travail (Pirsoul, 2020). Par ailleurs, les attitudes cyniques (mépris, frustration...) des travailleurs se transposant dans les relations de travail viennent nécessairement nuire au niveau de la satisfaction des clients avec lesquels ils vont interagir. Cela peut engendrer des pertes de clients, des rétroactions négatives envers l'entreprise et plus encore. Par la suite, la performance et productivité de l'entreprise est fortement affectée (Ramier, 2018). Comme mentionné dans le paragraphe précédent, les gens qui présentent un épuisement professionnel vont souvent faire plus d'erreurs, d'oublies et seront également moins concentrés au travail (Iweins, 2020). Également, l'épuisement professionnel est associé au présentéisme, qui réfère au fait de se présenter au travail, alors qu'on n'a pas la capacité de travailler ce qui favorise les comportements nuisibles ou contreproductifs pour l'entreprise (Pirsoul, 2020). Finalement, de nombreuses conséquences viennent également coûter cher aux organisations tout en nuisant à la productivité de celle-ci. Le syndrome augmente l'absentéisme des travailleurs, et le temps d'absence semble se prolonger plus le niveau d'épuisement professionnel augmente. Ceci arrive lorsqu'une autre conséquence du syndrome ne peut se produire, soit la démission (Pirsoul, 2020). En effet, l'envie de quitter son emploi et le fait de le quitter sont des manifestations communes de l'épuisement professionnel qui viennent coûter cher en temps et en argent aux entreprises (Pirsoul, 2020; Iweins, 2020). En somme, les conséquences du syndrome pour l'entreprise touchent la performance, l'engagement, l'absentéisme, le présentéisme, les relations interpersonnelles et la satisfaction au travail (Ramier, 2018).

D'ailleurs, la littérature mentionne l'effet « contagieux » du syndrome dans les milieux de travail ce qui est encore plus alarmant pour les entreprises (Bria, Badan et Dumitrascu, 2012). Par exemple, Bakker et al. (2005) démontrent que l'épuisement professionnel est plus fréquent au sein d'un groupe de collègues qui travaillent ensemble grâce aux résultats obtenus. En bref, la symptomatologie du syndrome est très complexe ce qui rend difficile l'évaluation précise du coût de ses ravages, quoi que Leiter et Maslach ont porté l'estimation de son impact macroéconomique à 300 milliards de dollars par année (Zawieja et Guarnieri, 2013). Bien que ce chiffre démontre la gravité du syndrome et l'importance d'agir face à ce dernier, l'énumération de ses conséquences à elle seule suffit pour comprendre l'ampleur de la situation.

1.2 Les récompenses au travail

Les récompenses au travail sont utilisées en entreprise pour empêcher plusieurs des conséquences de l'épuisement professionnel mentionnées ci-dessus. En effet, l'octroi de récompenses est une pratique souvent utilisée pour motiver les employés, favoriser leur productivité au travail et aussi pour augmenter la rétention des nouveaux employés (Koo et al., 2019). Aujourd'hui, de plus en plus de travailleurs expriment le besoin essentiel de recevoir des récompenses au travail. Toutefois, la majorité des entreprises échouent à répondre à ce besoin, ce qui se traduit par diverses conséquences, dont le désengagement ou pire, la démission (St-Onge et al., 2005; Pierre et Jovenot, 2010, p.11). Par ailleurs, selon la littérature, les récompenses semblent être un facteur de l'organisation du travail ayant un effet non négligeable sur la santé de la main-d'œuvre et potentiellement sur l'épuisement professionnel (Maslach et al., 2001; Proust, 2015).

Les différentes récompenses octroyées aux travailleurs sont les récompenses financières (la rémunération, salaire), la reconnaissance (récompenses d'estime, respect, appréciation), les perspectives de carrière et la sécurité d'emploi (récompenses de statut) (Hodge et al., 2020; Marchand, 2004). Les récompenses au travail sont une ressource fournie par le travail qui offre aux travailleurs une source de reconnaissance, de valorisation, d'appartenance, de motivation et de satisfaction au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Koo et al., 2019; Marchand et al., 2004). Leur présence est donc vue comme un facteur de bien-être au travail, tandis qu'un manque de récompenses est vu comme une potentielle source d'insatisfaction et de stress pouvant être dommageable pour la santé mentale (Burton, 2010; Marchand et al., 2014).

Premièrement, les récompenses financières font surtout référence à la rémunération monétaire, comme le salaire et les bonus offerts aux travailleurs. Comme de fait, le travail est de prime abord une source de revenu et de sécurité financière pour les travailleurs (Maslach et al., 2001). En recherche, cette récompense est souvent analysée selon la perception que les travailleurs ont de recevoir un salaire ou bonus adéquat en fonction du travail et des efforts déployés au travail (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Siegrist, 2017; Maslach, 2006). Ce sont des récompenses

tangibles très connues et utilisées pour leurs effets positifs sur la motivation au travail (Waqas et Saleem, 2014).

Deuxièmement, on retrouve les récompenses d'estime (reconnaissance) qui correspondent de manière générale à la reconnaissance sociale du travail et des accomplissements d'un individu par les autres, soit les superviseurs, clients, collègues, etc. (Fall, 2015; Renger et al., 2020). Plus précisément, elles réfèrent aux formes directes d'appréciations visant à valoriser les réalisations du travailleur, à la considération, à la rétroaction, au respect, aux mots d'encouragement, aux remerciements et aux soulignements du bon travail, etc. (Koo et al., 2019; Brun et Dugas, 2005). Elles procurent aux individus le sentiment d'être reconnu, apprécié, valorisé et important en tant que travailleur (Maslach, 2006). En recherche, elle est souvent analysée selon le sentiment de recevoir ou non le respect et l'estime mérités au travail et celui que le travail et les efforts sont reconnus et appréciés par les autres (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Barreck, 2015; Maslach, 2006).

Troisièmement, les récompenses de perspectives de carrière font référence aux opportunités de promotion et de développement des compétences offertes par l'entreprise qui permettent entre autres aux travailleurs d'avoir des buts professionnels et de se projeter dans le futur au sein de l'entreprise (Pirsoul, 2020; Machado, 2016). De plus, cela implique aussi l'aspect d'avoir une position au travail qui correspond aux compétences et formations du travailleur (Barreck, 2015; Machado, 2016). En effet, c'est important que les travailleurs se sentent utiles et compétents au lieu de se sentir au mauvais endroit en raison d'une inadéquation entre leurs compétences et leurs tâches (Machado, 2016). En bref, en recherche on analyse cet aspect des récompenses par l'évaluation des travailleurs selon laquelle ils jugent s'ils ont des opportunités de carrière satisfaisantes et adéquates pour le travail réalisé et si leur poste correspond à leurs formations et compétences (Drolet, 2011).

Enfin, la sécurité d'emploi ou plus souvent référée dans la littérature par l'insécurité d'emploi, renvoie à la perception d'insécurité d'emploi au travail tel qu'au sentiment de vivre ou d'anticiper des changements indésirables quant à sa situation de travail ou tout simplement de ressentir une menace vis-à-vis sa sécurité d'emploi (Barreck, 2015). Par exemple, un travailleur

qui s'inquiète de l'avenir de son poste après avoir entendu son superviseur discuter à propos d'une potentielle mise à pied collective crée une insécurité d'emploi subjective, perçue, imaginée, anticipée, etc. (H De Witte et al., 2016). La littérature soutient que l'insécurité d'emploi ne nécessite pas d'être réelle pour avoir des effets sur l'épuisement professionnel tant qu'elle est perçue ou anticipée par l'individu (Ismail, 2015).

À travers ces définitions on observe le lien étroit qu'accorde la littérature avec la perception des travailleurs (Koo et al., 2020). En effet, les conséquences des récompenses en termes d'épuisement professionnel semblent dépendre de l'évaluation subjective des travailleurs envers celles-ci, car ce sont eux qui reçoivent et interagissent avec cet aspect du travail (Koo et al., 2020; Maslach et al., 2001; Siegrist, 2017; Bakker et Demerouti, 2007). Ainsi, en recherche, le facteur de récompenses est analysé selon la perception des travailleurs avec des questionnaires auto-rapportés (Machado, 2016). Plus précisément, cette évaluation est souvent basée sur le rapport entre les efforts offerts au travail par l'individu et ce qu'il reçoit en retour en termes de récompenses. Par exemple, le manque de récompenses fait référence à la perception de ne pas être adéquatement récompensé (financière, estime, sécurité, carrière) pour le travail et les efforts fournis dans le cadre du travail (Machado, 2016). En effet, il semble être établi dans la littérature que ce ne sont pas les récompenses en soi qui influencent le plus le développement de l'épuisement professionnel. Ce serait plutôt le stress et les tensions générés par la manière dont les récompenses sont organisées et évaluées (vécues) par les travailleurs (Machado, 2016; Marchand et al., 2004).

1.3 Les modèles théoriques explicatifs de l'épuisement professionnel

Récemment, la recherche sur l'épuisement professionnel est encadrée par des modèles théoriques basés sur les théories du stress impliquant différents concepts rapportant à un déséquilibre (écart, inadéquation...) (Maslach et Leiter, 2016). Les modèles populaires dans la littérature pertinente sont ceux du « Déséquilibre effort-récompense » (ERI) de Siegrist (1996), le modèle des « Demandes-Ressources » au travail (JD-R) de Demerouti et al. (2001) et le modèle « Intégrateur de la vie en entreprise » (AWL) de Leiter et Maslach (2004). Ils sont d'approche psychosociale et ainsi proposent d'analyser le développement du syndrome par l'observation d'une relation entre un individu et son environnement de travail (Kirouac, 2015, p.43; Zawieja et Guarnieri, 2013, p.25). Ces modèles sont essentiels, car ils permettent d'offrir une explication

simple entre les conditions de travail stressantes et l'épuisement professionnel (Bakker et al., 2008). D'ailleurs, les conditions de l'organisation du travail avec lesquelles les travailleurs interagissent sont au cœur des modèles populaires de l'épuisement professionnel (demandes-ressources, demandes-contrôle-soutien, déséquilibre efforts-récompenses...) qui considèrent ces conditions comme les déterminants principaux du syndrome (Vézina, 2008; Dextras-Gauthier, 2014). Parmi tous les modèles théoriques présents dans la littérature sur l'épuisement professionnel, ceux énumérés sont les plus souvent sollicités par la recherche lorsqu'on analyse l'effet des récompenses sur le syndrome. Plus précisément, pour cette revue de littérature, en raison des objectifs et du sujet, seuls les modèles qui placent les récompenses en association directe avec l'épuisement professionnel ou ses dimensions seront présentés et serviront de cadre conceptuel pour l'ensemble de ce travail.

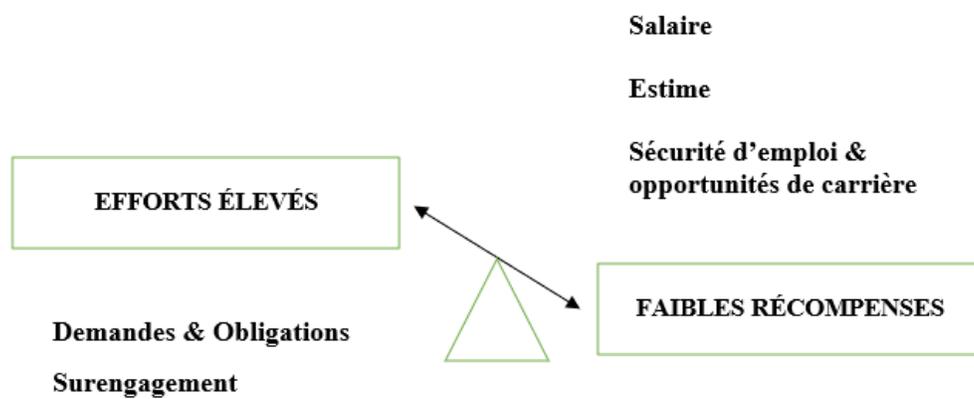
1.3.1 Le modèle « Déséquilibre efforts/récompenses » de Siegrist (1996)

Le modèle théorique du *déséquilibre efforts/récompenses (ERI)* de Siegrist (1996) est le plus prédominant dans la littérature pertinente, car il se concentre spécifiquement sur les récompenses. Il identifie les aspects stressants du travail pouvant mener à un épuisement professionnel sous l'angle du principe de réciprocité sociale (Siegrist, 2017; Devonish, 2017). Rapidement, ce principe fondamental et évolutionnaire soutient que dans toutes transactions entre deux personnes, la personne qui réalise une action utile, comme un service, pour l'autre personne s'attend à recevoir éventuellement quelque chose d'équivalent en retour (Siegrist, 2017). Voici un exemple qui illustre ce principe: si j'aide un ami à déménager, je m'attends à ce qu'il m'aide à son tour lorsque je déménagerai. Toutefois, l'action en retour ne doit pas nécessairement être la même que celle reçue comme dans cet exemple. Elle doit du moins être perçue ou convenue comme équivalente à celle donnée. Ainsi, selon ce principe, on se retrouve en situation d'échec de réciprocité (déséquilibre) lorsque le service offert en retour n'est pas offert ou qu'il n'est pas équivalent à celui reçu (Siegrist, 2017).

Selon le modèle *ERI*, ce principe se retrouve dans le contrat de travail où les récompenses sont attendues par les travailleurs en échange des efforts fournis et demandés au travail (Drolet, 2011). Ces récompenses peuvent être financières (salaire), de statut (sécurité d'emploi et opportunités de

carrière) ou d'estime (reconnaissance, émotionnelle) (Siegrist, 2017; Devonish, 2017). Les efforts fournis par les travailleurs viennent des demandes et obligations de l'employeur (contrainte de temps, charge de travail...) et aussi de la motivation ou de la pression que les travailleurs se mettent eux-mêmes pour répondre aux demandes (surengagement) (Siegrist, 2017). Ainsi, l'hypothèse de base du modèle stipule que si les efforts déployés au travail ne sont pas récompensés de manière équivalente (efforts élevés, récompenses faibles), soit qu'il y a un déséquilibre entre les efforts et les récompenses, on se retrouve en échec de réciprocité. Cela génère alors du stress, des tensions et de la frustration pouvant mener à un épuisement professionnel à long terme. En effet, un travailleur s'attend, selon le principe de réciprocité sociale, à être récompensé proportionnellement aux efforts fournis pour un travail ou pour des efforts. Toutefois, s'il estime ne pas être adéquatement récompensé pour ses efforts, cela viole ses attentes ce qui génère des émotions négatives importantes et des réactions de stress affectant la santé mentale (Siegrist, 2017). Avoir un emploi implique de nombreuses responsabilités et obligations, mais si cet emploi n'offre aucune stabilité ou aucune opportunité de promotion, cela entraîne un déséquilibre pouvant mener à l'épuisement professionnel selon le modèle *ERI* (Bakker et al., 2008). Par le fait même, selon ce dernier, un tel déséquilibre est un facteur aggravant des trois dimensions de l'épuisement professionnel (Drolet, 2011). Lorsqu'au contraire, les récompenses sont perçues appropriées pour les efforts, on se retrouve en situation d'équilibre ce qui favorise le bien-être selon l'auteur du modèle (Dextras-Gauthier, 2014).

Figure 1 : Modèle du déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996)



1.2.2 Le modèle « Demandes-Ressources » au travail de Demerouti et al. (2001)

Le modèle *Demandes-Ressources* au travail (JD-R) développé par Demerouti et al. (2001) a été conçu afin d'être plus complet et englobant que les modèles dits simplistes comme celui de Siegrist (1996) (Bakker et Demerouti, 2007). Selon le modèle *JD-R*, chaque métier possède ses propres facteurs de risques associés au stress au travail et à l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005). Ces facteurs peuvent se classer selon deux catégories générales, soit les demandes reliées au travail et les ressources fournies par le travail (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007). D'abord, les demandes du travail comprennent tous les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui exigent un effort ou des habiletés particulières. Cela implique l'idée d'un coût physiologique ou psychologique pour le travailleur, comme la surcharge de travail, les horaires irréguliers, interactions émotionnelles, etc. (Bakker et Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005). Ensuite, les ressources réfèrent à tous les aspects du travail qui permettent soit d'atteindre des objectifs de travail, de diminuer le poids des demandes et les coûts associés ou de stimuler l'apprentissage, le développement et l'accomplissement de soi (Bakker et Demerouti, 2007, Drolet, 2011). Les ressources se retrouvent au niveau de l'organisation globale (ex : salaire, sécurité d'emploi, opportunités de développement de carrière, etc.), des relations interpersonnelles et sociales (ex : soutien du superviseur et des collègues, etc.), de l'organisation du travail (ex : clarté des rôles, niveau de participation dans la prise de décision, etc.) et des tâches (ex : importance et la variété des tâches, autonomie, rétroaction sur la performance, etc.) (Bakker et Demerouti, 2007).

De surcroît, le modèle postule la présence de deux voies ou situations au travail, qui mettent en jeu les demandes ou les ressources au travail et qui ainsi mènent, soit aux tensions et à l'épuisement professionnel ou soit à l'engagement et une réduction de l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005). La première voie implique la présence élevée et chronique de demandes au travail. Les demandes du travail ne sont pas problématiques en soi, mais peuvent le devenir lorsqu'elles sont inadéquates, chroniques et élevées. En effet, lorsque les travailleurs sont exposés de manière continue à des demandes inadéquates ou élevées cela vient épuiser leurs ressources mentales et physiques ce qui peut mener à l'épuisement

professionnel (Bakker et Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005). La deuxième situation est de nature motivationnelle voulant que les ressources du travail puissent être une source de motivation qui favorise l'engagement, peu de cynisme et une bonne performance au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009). En effet, les ressources jouent soit sur la motivation intrinsèque des travailleurs lorsqu'elles stimulent le développement, l'apprentissage et la croissance personnelle des travailleurs ou soit sur la motivation extrinsèque lorsqu'elles aident à l'atteinte d'objectifs de travail (Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009; Bakker et Demerouti, 2007). Par le fait même, les ressources offertes par le travail sont très importantes, car elles répondent aux besoins essentiels de l'humain comme celui d'autonomie, d'appartenance, d'estime et de compétence (Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009). Un exemple serait la rétroaction constructive, qui favorise l'apprentissage et par conséquent contribue au sentiment de compétence d'un employé. Lorsqu'un individu reçoit des commentaires constructifs de la part d'un superviseur sur son travail et qu'il le prend comme un apprentissage, mieux il effectuera son travail et plus il va se sentir performant et compétent ce qui est gratifiant et motivant (Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009). Ainsi, la présence de ressources favorise l'engagement et ainsi éloigne les chances d'épuisement professionnel selon le modèle JD-R. Toutefois, une absence ou un manque de ressources vient ébranler et réduire la motivation des travailleurs menant à l'épuisement professionnel, plus précisément à une hausse des attitudes cyniques et du désengagement au travail (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009). Un manque de ressources adéquates peut mener les travailleurs à se sentir dépassés, épuisés et stressés, puisqu'ils n'ont pas suffisamment de ressources pour répondre aux demandes du travail (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005). En d'autres mots, le modèle JD-R soutient que le risque d'épuisement professionnel est le plus élevé dans un environnement de travail où les demandes sont élevées et les ressources faibles ou inadéquates (Xanthopoulou et al., 2007).

1.2.3 Le modèle « Intégrateur de la vie en entreprise » de Maslach et Leiter (2004)

Le modèle *intégrateur de la vie en entreprise* (AWS) de Leiter et Maslach (2004) a identifié l'ensemble des conditions de l'organisation du travail (facteurs de risque) associé à l'épuisement professionnel par la littérature et les ont regroupés en six domaines clés de l'environnement, soit la charge de travail (« workload »), l'autonomie (« control »), la communauté (« community »),

l'équité (« fairness »), les valeurs (« values ») et finalement les récompenses (« reward »). Selon Leiter et Maslach (2004), l'évaluation et l'expérience des travailleurs sont aussi importantes que les conditions de travail dans le développement du syndrome. Ainsi afin d'inclure l'interaction de ces deux aspects, chaque domaine réfère à un degré d'adéquation ou d'inadéquation entre l'individu et un aspect clé de son environnement de travail, comme les récompenses (Maslach, 2006). D'un côté le modèle stipule que plus l'inadéquation (incompatibilité) entre l'individu et son travail est grande, plus les chances de développer un épuisement professionnel sont élevées. D'un autre côté, plus l'adéquation (compatibilité) est grande plus les chances d'engagement au travail sont élevées éloignant ainsi les chances d'épuisement professionnel (Maslach et Leiter, 2016).

Le domaine pertinent pour ce travail, soit celui des récompenses, fait référence à leur pouvoir de renforcement sur les comportements au travail (Leiter et Maslach, 2004). On y retrouve plus ou moins les mêmes récompenses que dans les autres modèles, soit les récompenses financières, institutionnelles (sécurité, carrière) et sociales comme la reconnaissance (Maslach et Leiter, 2008; Maslach et Leiter, 2016). Une adéquation dans ce domaine implique des récompenses qui sont cohérentes avec les attentes des travailleurs. En d'autres mots, ces derniers sentent qu'ils sont adéquatement récompensés pour leurs efforts et contributions au travail (Leiter et Maslach, 2004). Une incompatibilité dans ce domaine survient lorsqu'il y a un manque de récompense appropriée pour le travail réalisé par un travailleur ce qui indique la présence d'un écart entre les récompenses attendues et celles reçues (Maslach et al., 2001). Ainsi, plus un travailleur perçoit une incompatibilité entre ce qu'il s'attend en termes de récompense en raison du travail et des efforts qu'il fournit et ce que l'entreprise lui offre en termes de récompenses, plus il sera sujet à développer de l'épuisement professionnel (Gervais, 2019; Maslach et Leiter, 2008). En effet, ne pas recevoir suffisamment de récompenses dévalorise le travail, mais aussi les travailleurs en soi. Cela est surtout associé avec la dimension du sentiment d'inefficacité selon ce modèle (Maslach et al., 2001).

Récemment le modèle AWS a introduit l'engagement comme réponse située à l'autre fin du continuum de l'épuisement professionnel, soit à l'opposé des réponses d'épuisement, de cynisme et d'inefficacité (Leiter et Maslach, 2004). Ce modèle voit l'engagement, un état énergétique, engagé et efficace, comme le contraste total des réponses de fatigue, de désengagement et d'inefficace de l'épuisement professionnel. En revanche, certains chercheurs considèrent l'engagement comme

étant une réponse complètement distincte de l'épuisement professionnel (Maslach et Leiter, 2016). Cependant, dans tous les cas, la littérature semble dire que promouvoir l'engagement serait une solution plus efficace pour prévenir et réduire l'épuisement professionnel dans les entreprises que de viser à réduire le stress (Leiter et Maslach, 2004).

En somme, les différents modèles théoriques présentés ci-dessus partagent l'hypothèse de base selon laquelle l'épuisement professionnel est provoqué par un déséquilibre, une incompatibilité ou un écart entre des demandes de l'environnement trop élevées en fonction des ressources offertes insuffisantes ou entre l'individu et un aspect de son travail (Maslach et Leiter, 2016). Parallèlement, Siegrist (1996) et Demerouti et al. (2001) soutiennent que la situation la plus à risque d'épuisement professionnel est un environnement de travail caractérisé par de hauts efforts (ou demandes) et où il y a peu de récompenses (ressources). Plus en lien avec les récompenses, le syndrome est donc vu comme le résultat d'un déséquilibre perçu entre des efforts (demandes du travail, surengagement...) élevés et de faibles récompenses offertes (Maslach et Leiter, 2008; Ahola et al., 2006). En effet, selon les modèles *ERI* et *AWS*, les récompenses sont attendues par les travailleurs en échange des efforts mis au travail, et ce de manière proportionnelle, donc si elles sont insuffisantes pour les efforts fournis, cela génère du stress et potentiellement un épuisement professionnel. Pour le modèle *JD-R*, les récompenses doivent être proportionnelles aux efforts, car les efforts épuisent les travailleurs et les récompenses permettent de donner de l'énergie (Bakker et Demerouti, 2007).

D'ailleurs, ces modèles soutiennent tous que le manque de récompenses est un facteur de l'organisation du travail qui favorise l'épuisement professionnel (facteur de risque) et que la présence de récompenses est un facteur de protection (Maslach et al., 2001; Bakker et Demerouti, 2007; Siegrist, 2017). Selon le modèle *ERI*, les récompenses devraient s'associer négativement aux trois dimensions de l'épuisement professionnel (positivement pour efficacité) (Siegrist, 2017). Selon le modèle *JD-R*, elles devraient s'associer négativement à la dimension du cynisme uniquement et pour ce qui est du modèle *AWS* elles s'associeraient surtout positivement à la dimension du sentiment d'efficacité professionnelle (Bakker et Demerouti, 2007; Maslach et al., 2001).

2. Méthodologie

Cette section portera sur les fondements méthodologiques ayant dirigé l'élaboration de ce travail. Il est important de rappeler que l'objectif principal de ce texte est d'analyser et d'approfondir les connaissances entourant l'association entre les récompenses offertes au travail et l'épuisement professionnel afin de savoir si elles affectent le développement du syndrome et si oui de quelle manière. De plus, ce travail tente aussi d'approfondir les connaissances sur la contribution spécifique des différentes formes de récompenses sur le syndrome et ses trois dimensions. Pour ce faire, la revue de littérature a été choisie, car par définition elle consiste à rassembler et à analyser l'ensemble de la documentation scientifique disponible sur un sujet afin d'offrir une réponse selon l'état des connaissances actuelles (Kukovica, 2021).

La revue est donc orientée autour de la problématique de recherche qui analyse les impacts positifs et négatifs des récompenses au travail sur le développement de l'épuisement professionnel de la main-d'œuvre en général. Cette recherche permettra de mieux comprendre le sujet et d'analyser l'ensemble des idées, concepts, études, lacunes et théories en lien avec l'association récompenses et l'épuisement professionnel dans la littérature. Ainsi, elle favorisera l'accroissement des connaissances et la compréhension du rôle des récompenses offertes dans le cadre du travail vis-à-vis l'épuisement professionnel, à savoir leur importance et leurs risques en matière d'épuisement professionnel. Les sections suivantes présenteront les moyens qui ont été utilisés pour réaliser la revue de littérature, soit la recherche et la sélection des études, l'analyse de ces dernières et l'organisation des résultats obtenus.

2.1 Recherche des études

Tout d'abord, afin de trouver des études pertinentes sur le sujet, les bases de données utilisées pour la recherche d'études ont été « PubMed », « PsycInfo », « BusinessSourcePremier » et « Papyrus » de l'Université de Montréal. De plus, des livres papier ont été lus afin de varier le type de sources et de mieux connaître les enjeux liés à l'épuisement professionnel et les récompenses au travail. L'année de publication des études devait se situer entre les années 2000 à aujourd'hui afin de saisir l'état des connaissances plus récentes sur le sujet tout en couvrant une assez longue période. Également, la population à l'étude est constituée de travailleurs, donc toutes

les études portant sur des travailleurs étaient recherchées. Aucune restriction sur le pays ou sur le type de travail n'a été appliquée. De plus, pour assurer la qualité des résultats de la revue de littérature, les études devaient être des méta-analyses, des études longitudinales ou des études transversales. Les méta-analyses et études longitudinales ont été priorisées, car elles permettent d'obtenir des résultats plus robustes et d'établir un lien de causalité.

Au moment de la recherche d'études, le choix de mots-clés a été crucial afin de trouver des études pertinentes en lien avec le sujet. Tout d'abord, une première recherche s'est faite avec l'utilisation des mots clés « épuisement professionnel » et son équivalent anglais « *burn-out* » afin de définir et de bien comprendre ce syndrome complexe. Ceci a permis aussi d'introduire les modèles théoriques populaires explicatifs du développement de l'épuisement professionnel dont certains incluaient les récompenses. Par la suite, afin de cibler les modèles et les études mettant en jeu une relation directe entre les deux concepts à l'étude, une recherche a été faite avec les mots clés « *burn-out* » et « récompenses » ou « *reward* ». Ceci a permis de trouver la majorité des études sélectionnées pour l'analyse, mais a aussi présenté différentes formes de récompenses en milieu de travail qui étaient mesurées dans des études et qui revenaient aussi dans les modèles théoriques pertinents. Ainsi, d'autres recherches ont été faites à l'aide du terme « *burn-out* » en combinaison avec un ou plusieurs autres mots clés faisant référence aux formes spécifiques de récompenses, soit « insécurité d'emploi », « reconnaissance » (« *recognition* »), « perspective/opportunité de carrière », « *feedback* » et « récompense monétaire ». L'utilisation des termes anglais a permis d'obtenir une plus grande variété d'étude. Ces mots-clés ont permis de trouver davantage d'études analysant une ou plusieurs formes spécifiques de récompenses en lien avec le syndrome ce qui représente un objectif important de ce travail. En effet, la recherche scientifique et même la littérature analysent souvent les récompenses de manière globale d'où l'objectif poursuivi par cette revue de littérature d'approfondir les connaissances sur le rôle spécifique des différentes formes. De ces mots-clés : « l'insécurité d'emploi », « *recognition* », et « *feedback* » sont ceux qui ont permis de trouver le plus d'études pertinentes, car les autres fournissaient des études qui s'éloignaient trop du sujet. En effet, les études qui analysaient l'effet des récompenses sur le syndrome en ajoutant d'autres variables médiatrices créant ainsi une association indirecte entre les récompenses et l'épuisement professionnel, ce qui n'est pas le sujet du présent travail, n'ont pas été retenues.

2.2 Sélection des études

Parmi la multitude d'études qui sont ressorties de la recherche, 56 études ont été sélectionnées dans le but d'être analysées davantage. Cette sélection a été dirigée à l'aide de critères permettant d'assurer la pertinence avec le sujet et les objectifs, dont plusieurs ont été mentionnés dans la section ci-dessus. Par ailleurs, pour être sélectionnées, les études devaient établir une association entre la variable de l'épuisement professionnel ou certaines de ses dimensions (cynisme, épuisement émotionnel, efficacité professionnelle) et la variable des récompenses ou certaines récompenses plus spécifiques (reconnaissance/estime, récompense monétaire, sécurité d'emploi, perspective de carrière). Les études qui établissaient uniquement une association de modération ou indirecte comme les récompenses qui augmentent la satisfaction, ce qui diminue l'épuisement professionnel, n'ont pas été sélectionnées. Finalement, les études devaient absolument avoir des échantillons impliquant des travailleurs afin d'être choisies, mais elles pouvaient avoir des échantillons provenant d'une ou de plusieurs professions bien que les échantillons généraux de travailleurs ont été priorisés en raison du sujet à l'étude.

2.2 Analyse et organisation des études

L'analyse des études et l'organisation de ces dernières ont été faites en fonction de l'opérationnalisation des deux concepts clés soit l'épuisement professionnel et les récompenses au travail. La manière dont les récompenses au travail ont été opérationnalisées a servi de classement pour la présentation des résultats et a donc aussi influencé la manière dont les études ont été analysées. De plus, l'opérationnalisation de la variable dépendante de l'épuisement professionnel a aussi teinté l'analyse et la présentation des résultats.

Tout d'abord pour ce qui est de l'analyse des études, chacune d'entre elles a été évaluée afin de déterminer les concepts de leurs associations, si on parle d'une mesure de récompenses globale ou d'une récompense spécifique et de même pour l'épuisement professionnel et ses dimensions par exemple. Puisque les récompenses au travail sont nombreuses, il a fallu choisir une conceptualisation précise afin de garder une certaine simplicité à la revue. À cet effet, comme discuté précédemment, la littérature fait ressortir quatre catégories de récompenses offertes au travail, soit les récompenses financières, la reconnaissance, les perspectives de carrières et la sécurité d'emploi (Marchand et al., 2004). Ce sont les formes de récompenses qui reviennent le

plus souvent dans la littérature et dans les modèles théoriques de l'épuisement professionnel. Ainsi, les études ont été analysées de manière à déterminer si elles établissaient une association directe avec une mesure globale de récompenses ou une ou plusieurs formes de récompenses incluses dans les quatre catégories mentionnées et l'épuisement professionnel. La prise en compte des formes de récompenses et non uniquement d'une mesure globale est un objectif important de cette revue qui a été proposé par différents chercheurs, dont Van Vegchel et al. (2005). Le tableau ci-dessous résume l'opérationnalisation des récompenses qui est vue comme la variable indépendante. Ce tableau montre aussi les différentes appellations utilisées dans la littérature et dans les modèles qui réfèrent à la même forme de récompenses ou qui entrent à l'intérieur d'une catégorie.

Récompenses (Ressources)	Récompenses financières (rémunération, salaire, bonus)
	Reconnaissance (Estime, respect, appréciation, encouragement, rétroaction, etc.)
	Perspectives de carrières (promotion, opportunités de développement)
	Sécurité d'emploi

De plus, dans la revue de littérature, la variable dépendante, l'épuisement professionnel, est définie selon la conceptualisation tridimensionnelle de Maslach (1976). Comme mentionné précédemment, il n'existe aucune conceptualisation consensuelle de l'épuisement professionnel dans la littérature. Cependant, les autres conceptualisations ont, d'une certaine manière, été influencées par celle de Maslach (1976). Par exemple, il y a le questionnaire *Shirom-Melamed Burnout Measure* (Shirom, 1989) qui définit le syndrome seulement par la dimension d'épuisement, mais ce avec trois mesures plus spécifiques (fatigue physique, épuisement émotionnel et lassitude cognitive) (Maslach et Leiter, 2016). Ainsi, en prenant la définition tridimensionnelle cela permet d'inclure beaucoup plus d'études et de résultats pertinents, car elle comprend les trois dimensions qui se retrouvent plus ou moins dans les autres définitions du concept d'épuisement professionnel. Les études ont donc été analysées de manière à distinguer si elles établissaient une association avec une mesure globale de l'épuisement professionnel ou avec une ou plusieurs des trois dimensions spécifiques de ce syndrome. Ceci permet de capturer davantage de connaissances sur l'association entre les récompenses et l'épuisement professionnel qui est un syndrome complexe. D'ailleurs, cela permet entre autres d'analyser les différents

impacts qu'ont les récompenses et ses formes spécifiques sur l'ensemble des dimensions possibles de l'épuisement professionnel. Finalement, le ou les métiers représentés, les variables contrôles, les limites, les questionnaires et autres ont été identifiés dans chaque étude et indiqués dans un tableau synthèse présent à l'annexe 1.

Ensuite pour ce qui est de l'organisation des études et ainsi des résultats qui seront présentés dans la prochaine section, la conceptualisation des variables indépendantes et dépendantes a été pertinente, car les études ont été organisées en fonction des mesures de récompenses analysées en association avec le syndrome ou ses dimensions et c'est ainsi que les résultats seront présentés.

En fait, les études et leurs résultats sont séparés en cinq catégories qui représentent les différentes mesures de récompenses. La première catégorie de résultats comprend toutes les études ayant trouvé une association avec une mesure globale des récompenses et l'épuisement professionnel ou ses dimensions. Les quatre autres catégories comprennent les associations trouvées par les études pour chaque catégorie de récompenses spécifiques, soit celles présentées dans le tableau d'opérationnalisation ci-dessus. Ainsi, une section portera sur tous les résultats en lien avec l'insécurité d'emploi et son association avec l'épuisement professionnel. Ceci permettra d'organiser la revue de littérature en fonction des objectifs principaux à remplir soit d'établir l'association entre les récompenses et l'épuisement professionnel, mais également de déterminer l'impact spécifique des différentes formes de récompenses sur le syndrome.

3. Résultats

Cette partie est consacrée à la présentation des principaux résultats ressortis des 56 études analysées dans le cadre de la revue de littérature qui est détaillée à l'annexe 1. Comme mentionné dans la méthodologie, les résultats sont organisés selon la mesure de récompenses mise en association avec l'épuisement professionnel. La première partie portera sur les résultats concernant une mesure générale des récompenses qui inclut plus ou moins l'ensemble des différentes formes. Les parties suivantes feront l'objet de l'association entre chaque récompense spécifique et l'épuisement professionnel et ses dimensions. À travers les résultats, certaines études seront discutées plus en détail afin de présenter des exemples spécifiques. Cependant, toutes les informations détaillées de chaque étude analysée concernant l'échantillon, les limites, les

variables, le taux de réponse, le devis de recherche et plus encore seront résumées et indiquées dans le tableau placé à la fin de la revue à l'annexe 1.

Il est important de rappeler qu'il existe différentes conceptualisations et questionnaires analysant l'épuisement professionnel dans la littérature. Dans cette revue, le syndrome est conceptualisé par trois dimensions, soit l'épuisement, le cynisme et l'efficacité professionnelle. Le questionnaire analysant ces dernières est d'ailleurs l'instrument de mesure le plus mobilisé, et ce, à travers le monde, soit le *Maslach Burnout Inventory* (MBI) ou sa version adaptée à une population générale de travailleurs, le *MBI-General Survey* (Gervais, 2019). Cependant, ce n'est pas toutes les recherches sélectionnées qui analysent les trois dimensions du syndrome et par le fait même qui ont la même mesure globale de l'épuisement professionnel. En effet, l'absence de consensus sur sa définition laisse place à différentes conceptualisations (définitions) et ainsi questionnaires pour un même concept, ce qui crée une confusion. Par exemple, il y a le *Shirom-Melamed Burnout Measure* (Shirom, 1989) qui définit l'épuisement professionnel seulement par la dimension d'épuisement, mais ce avec trois mesures plus spécifiques (fatigue physique, épuisement émotionnel et lassitude cognitive) (Maslach et Leiter, 2016). Par ailleurs, il existe d'autres instruments pour les conceptualisations bidimensionnelles qui définissent l'épuisement professionnel par les dimensions de l'épuisement et du cynisme (désengagement ou dépersonnalisation), comme le *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI; Demerouti & Bakker, 2008). Ainsi, dans les prochaines parties, une attention particulière a été portée à la mention des dimensions, car ce n'est pas tous les chercheurs qui les ont toutes analysées. En revanche, les dimensions analysées par chaque étude sont précisées dans le tableau situé à la fin de ce travail.

3.1 Les récompenses comme mesure globale

L'ensemble des récompenses qu'on retrouve au travail comprend bien sûr les récompenses financières, soit la rémunération (salaire, bonus), mais également la reconnaissance, aussi nommée en tant que récompenses d'estime, puis les perspectives de carrières et la sécurité d'emploi. Dans la littérature, davantage de recherches empiriques analysent les récompenses sous une mesure globale qui comprend, dépendamment des chercheurs, plus ou moins l'ensemble des catégories mentionnées. L'instrument le plus sollicité pour évaluer ce facteur de l'organisation du travail est

le questionnaire auto-rapporté *Effort-Reward Imbalance at Work* (ERI) qui provient du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses de Siegrist (1996) (Barreck, 2015; Siegrist, 2017). Sa mesure de récompenses permet de mesurer le déséquilibre perçu par un travailleur entre les efforts qu'il fournit et les récompenses qu'il reçoit au travail (Siegrist, 2017). Également, on retrouve l'outil *Areas of Worklife Survey* (AWLS) venant du modèle de Leiter et Maslach (2004) où la mesure de récompenses fait référence au degré d'adéquation entre les récompenses reçues par un travailleur et celles auxquelles il s'attend en lien avec son travail (Gervais, 2019). D'ailleurs cette mesure s'apparente fortement à celle du questionnaire *ERI* de Siegrist (1996) (Gervais, 2019).

Toutes les recherches s'étant intéressées une mesure globale des récompenses rapportent qu'elle s'associe fortement à l'épuisement professionnel, c'est-à-dire qu'elle peut favoriser fortement l'augmentation ou la réduction d'épuisement professionnel. De plus, cette association semble se maintenir peu importe si l'échantillon des recherches représentait une profession unique, ce qui est souvent le cas dans la littérature, ou des travailleurs en général. Le sens de cette association entre les récompenses et l'épuisement professionnel dépend de l'évaluation des travailleurs face aux récompenses; estiment-ils que les récompenses sont élevées ou adéquates (évaluation positive) ou au contraire faibles ou inadéquates (évaluation négative) par rapport à leurs efforts. De même, presque la totalité de ces études indique également que les récompenses s'associent aux trois dimensions du syndrome (cynisme, épuisement, efficacité professionnelle) ou du moins à toutes les dimensions analysées par chacune (corrélations bivariées). Les résultats plus précis qui sont ressortis des différentes recherches seront discutés dans les prochains paragraphes.

D'abord, énormément d'études démontrent qu'une évaluation positive des récompenses par les travailleurs corrèle fortement et négativement avec l'épuisement professionnel (Hu et al., 2015; Yuan et al., 2021; Scanlan et Still, 2019; Schulz et al., 2009; Khalid et al., 2020; Santa Maria et al., 2020; Maslach et Leiter, 2008-2009; Barreck, 2015; Adriaenssens et al., 2013; Jimenez et Dunkl, 2017; Gascon, 2021; Crawford et al., 2010; Mcmillan et al., 2016; Qadeer et al., 2017; Xie, Wang et Chen, 2011; Xian et al., 2019). C'est-à-dire qu'une présence subjective de récompenses au travail s'associe en général à une réduction de l'épuisement professionnel. Par exemple, les données de l'étude de Santa-Maria et al. (2020) montrent que les forces de l'ordre considèrent que le fait de recevoir suffisamment de récompenses (financière, estime, perspectives de carrière et sécurité d'emploi) par rapport à leurs accomplissements et efforts au travail contribue fortement

et négativement à l'expérience d'un épuisement professionnel. D'ailleurs, parmi les trois facteurs du travail analysés dans cette étude, dont l'effort émis au travail, les récompenses est le facteur qui s'est avéré le plus fortement associé au syndrome de l'épuisement professionnel (Santa-Maria et al., 2020). Ceci indique que les récompenses influencent fortement le niveau d'épuisement professionnel chez cette population de travailleurs. Des résultats obtenus par l'étude canadienne de Barreck (2015) sur une population générale de 2162 travailleurs confirment la forte association entre les récompenses et le syndrome d'épuisement professionnel. En effet, leurs résultats indiquent que de faibles taux de récompenses s'associent à des résultats élevés d'épuisement professionnel (mesure globale tridimensionnelle), soit à une augmentation de l'épuisement professionnel. Il ne s'agit que de deux exemples d'études, mais comme mentionné plus tôt, la quasi-totalité des études sélectionnées sur le sujet rapporte de plus faibles taux d'épuisement professionnel auprès des travailleurs qui jugent recevoir suffisamment de récompenses pour les efforts fournis au travail (voir à l'annexe 1). Pour ce qui est des dimensions du syndrome, la majorité des recherches rapportent également des plus faibles niveaux d'épuisement émotionnel et de cynisme et de plus hauts niveaux de sentiment d'efficacité professionnelle auprès des travailleurs qui évaluent positivement les récompenses offertes dans le cadre de leur travail (Hu et al., 2015; Yuan et al., 2021; Khalid et al., 2020; Maslach et Leiter, 2008-2009; Jimenez et Dunkl, 2017; Mcmillan et al., 2016; Barreck, 2015; Gascon, 2021; Leiter et Shaughnessy, 2006). Une étude longitudinale australienne récente sur une population générale de travailleurs conclut que la perception d'adéquation entre les récompenses attendues et celles offertes corrèle fortement et négativement à l'épuisement émotionnel et au cynisme et positivement avec l'efficacité et ce aux deux mesures prises par l'étude séparées par une période de 6 mois (Jimenez et Dunkl, 2017). D'autres recherches n'ont analysé que deux ou même une des trois dimensions du syndrome et obtiennent les mêmes résultats : la présence suffisante de récompenses pour les efforts s'associe négativement aux dimensions de l'épuisement professionnel, donc joue un rôle de protection contre ce syndrome (Schulz et al., 2009; Scanlan et Still, 2019; Adriaenssens et al., 2013; Qadeer et al., 2017). La perception d'une présence de récompenses satisfaisante semble ainsi contribuer à la réduction de l'épuisement professionnel.

Ensuite, plusieurs recherches concluent qu'un manque de récompenses rapporté par les travailleurs s'associe à des niveaux plus élevés d'épuisement professionnel (Hadžibajramović et al., 2019; Van der Hulst et Geurts, 2001; Barreck, 2015; Mcmillan et al., 2016; Ramier, 2019; Hu et al., 2015;

Aronsson et al., 2017). D'ailleurs, l'étude longitudinale de Hadžibajramović, Ahlborg et Grimby-Ekman (2019), réalisée auprès d'employés d'un établissement de santé publique en Suède sur une période de six ans, montre que ceux qui rapportent recevoir peu de récompenses proportionnellement aux efforts fournis souffrent d'épuisement professionnel 6.11 fois plus élevé que ceux qui indiquent en recevoir davantage. De plus, cette étude a démontré que l'effet du manque de récompenses sur l'épuisement professionnel augmente avec le temps d'exposition. Toutefois, c'est la seule étude ayant confirmé cet effet d'exposition. D'ailleurs, il est important de préciser que cette étude utilise le questionnaire *Shirom-Melamed Burnout* (SMBQ) qui ne tient compte que de la dimension d'épuisement. Également, les données de McMillan et al. (2016) révèlent un plus haut niveau d'épuisement professionnel (trois dimensions analysées) chez les infirmiers(ères) qui considèrent que les récompenses obtenues au travail ne correspondent pas à leurs attentes (inadéquation dans le domaine des récompenses). Ainsi, un consensus émerge quant au fait que des récompenses insuffisantes au travail sont un facteur susceptible de contribuer au développement d'un épuisement professionnel auprès des travailleurs, et ce peu importe leur occupation.

En revanche, lorsque Mcmillan et al. (2016) contrôlent l'effet de plusieurs variables telles que la fréquence de supervision et le statut d'emploi afin d'analyser l'effet direct des récompenses, celui-ci se limite à la dimension du cynisme (effet négatif). Ce résultat est intéressant, car il ne s'agit pas de la seule étude à voir ses résultats changer lors du contrôle de variables du travail, individuelles ou autres. En fait, la quasi-totalité des recherches ayant mesuré les récompenses sous une mesure globale a obtenu la présence d'associations (corrélations bivariées) significatives avec les trois dimensions du syndrome (ou celles analysées). Toutefois, plusieurs recherches ont vu certaines associations disparaître lorsque l'effet direct des récompenses fut analysé (analyses multivariées) (voir annexe 1). On retrouve quelques tendances à cet effet.

Après avoir contrôlé plusieurs variables reliées au travail (contrôle, horaire, charge de travail...) et individuelles (genre, âge...), différentes études, dont la majorité avait obtenu des associations significatives avec les trois dimensions, démontrent que les récompenses n'ont qu'un effet direct (puissant) sur le cynisme, et ce même après six mois selon l'étude de Jimenez et Dunkl (2017) (McMillan et al., 2016; Jimenez et Dunkl, 2017; Maslach et Leiter, 2009; Xanthopoulou et al., 2007; Leiter et Shaughnessy, 2006). D'ailleurs, la plupart de ces recherches ont mesuré les

récompenses par le questionnaire *AWLS* qui mesure le degré d'adéquation entre les récompenses attendues par l'individu pour son travail et celles offertes par le travail. Ainsi, la perception des travailleurs d'avoir ou pas leurs attentes répondues en termes de récompenses semble directement influencer le niveau de cynisme (désengagement) au travail. Lorsqu'elles répondent aux attentes, elles contribuent à des niveaux plus faibles de cynisme et vice-versa. Pour ce qui est de la dimension d'efficacité professionnelle, les résultats sont manquants. Toutefois, parmi les études n'ayant trouvé qu'un effet direct avec le cynisme, certaines soutiennent qu'elles auraient tout de même un effet indirect important sur l'efficacité, car le cynisme y est directement associé (négativement). Ainsi l'effet des récompenses sur le cynisme viendrait indirectement affecter l'efficacité des travailleurs (Leiter et Shaughnessy, 2006; Maslach et Leiter, 2008; Jimenez et Dunkl, 2017). En revanche, l'étude de Xie et al. (2011) soutient que les récompenses contribuent directement au niveau du sentiment d'efficacité professionnelle et au cynisme auprès d'un échantillon d'infirmiers(ères) venant de 21 hôpitaux différents. Cependant, d'autres études soutiennent que le manque de récompenses a également un effet direct sur la dimension de l'épuisement (Aronsson et al., 2017; Scalan et Still, 2019; Ramier, 2019; Van der Hulst et Geurts, 2001; Bakker et al., 2004). D'ailleurs, la revue systématique de Aronsson et al. (2017), qui inclut une méta-analyse, soutient que le manque de récompenses prédit fortement l'épuisement (seule dimension analysée), mais qu'il n'a pas beaucoup d'études de qualité sur le sujet. Une étude longitudinale auprès d'employés d'un service postal soutient aussi un effet sur l'épuisement à la suite du contrôle de deux variables reliées au travail (Van der Hulst et Geurts, 2001). En fait, cette étude montre qu'indépendamment de la présence de temps supplémentaire et de la pression à en faire (demandes du travail associées positivement à l'épuisement professionnel), les employés qui rapportent recevoir des récompenses insuffisantes ont des niveaux plus élevés de cynisme et d'épuisement (seules dimensions analysées) (Van der Hulst et Geurts, 2001). Ce résultat est confirmé auprès d'une population générale de travailleurs dans l'étude de Bakker et al. (2004). En bref, il y a définitivement un consensus quant à l'association directe des récompenses et le cynisme qui est négative lorsque les récompenses sont jugées suffisantes et positives dans le cas contraire. Cependant, son association directe avec l'épuisement n'est pas appuyée par tous, et encore moins l'association avec le sentiment d'efficacité qui est rarement analysée.

Enfin, deux études ont tenté de voir si des changements au niveau de la perception des travailleurs vis-à-vis les récompenses prédisaient des changements au niveau d'épuisement

professionnel (Maslach et Leiter, 2008; Adriaenssens et al., 2013). Les deux études longitudinales présentent des résultats non significatifs (voir annexe 1). Toutefois, Adriaenssens et al. (2013) montrent que des changements au niveau des récompenses prédisent des changements d'engagement au travail quoiqu'ils n'aient que mesuré la dimension d'épuisement, ce qui pourrait expliquer l'absence de résultats significatifs avec le syndrome.

3.2 Les mesures spécifiques de récompense

Dans la littérature, certaines recherches se sont plutôt intéressées à des formes spécifiques de récompenses (récompenses financières, récompenses d'estime, sécurité d'emploi et perspective de carrières) plutôt qu'à une mesure globale comme la plupart l'ont fait. En effet, dans la littérature récente, ce qui ressort est l'hypothèse selon laquelle les différentes récompenses ont des effets différents sur l'épuisement professionnel. Les résultats obtenus par les différentes études concernant chaque forme spécifique de récompenses et leur association avec les dimensions de l'épuisement professionnel seront énoncés dans les sous-sections suivantes.

3.2.1 Récompenses financières

Des recherches ont mesuré spécifiquement l'association entre l'épuisement professionnel et les récompenses financières (voir annexe 1). D'ailleurs, on retrouve deux grandes catégories de mesure dans la littérature : une mesure subjective qui réfère de manière générale à la satisfaction envers le salaire pour les efforts fournis et une mesure objective qui porte sur le salaire en tant que facteur socio-économique.

D'abord, une tendance ressort à travers les quelques études ayant analysé subjectivement l'aspect des récompenses financières. Cette tendance est que la perception des travailleurs de recevoir un salaire et des bonus adéquats pour leur travail n'affecte pas l'épuisement professionnel (Van der Ploeg et Kleber, 2003; Choi et al., 2012; Drolet, 2011; Yost et al., 2005). En fait, on peut observer dans l'annexe 1 que davantage d'études obtiennent une absence d'associations significatives entre le syndrome et les récompenses financières, peu importe la présence d'une mesure globale de l'épuisement professionnel ou de ses dimensions et le contrôle de variables. Par exemple, l'étude longitudinale de Van der Ploeg et Kleber (2003) réalisée sur un personnel ambulancier (86% hommes) indique que le fait de recevoir de bonnes récompenses financières ou pas de la part de

l'employeur ne s'associe à aucune des trois dimensions du syndrome. Ce résultat est confirmé par les données de Drolet (2011) provenant d'un échantillon de policiers à la suite du contrôle de variables telles que l'âge, le genre et la profession. Cela est également le cas dans une étude américaine sur une population de chirurgiens. Toutefois, bien que plusieurs chirurgiens de cette étude estiment recevoir des compensations financières trop faibles pour le travail réalisé, cela ne contribuait pas significativement à leur niveau d'épuisement professionnel (Yost et al., 2005).

À l'opposé, une recherche sud-coréenne menée sur un échantillon de travailleurs hôteliers trouve un lien significatif et positif entre l'épuisement professionnel et l'évaluation positive des récompenses financières en lien avec les contributions et efforts des travailleurs (Koo et al., 2020). Bien que la population étudiée soit homogène, ce résultat intéressant indique qu'il est possible que, contrairement aux autres récompenses et aux hypothèses théoriques populaires, la perception d'un équilibre entre les récompenses financières et les efforts contribue au développement d'un épuisement professionnel. En effet, dans cette étude, c'est la rémunération variable (salaire/bonus offert en fonction de la performance/efforts) qui est analysée par des questions telles que : lorsque je contribue aux objectifs de l'organisation, je reçois une augmentation de salaire ou un bonus (Koo et al., 2020). Les travailleurs qui évaluaient leur rémunération positivement, c'est-à-dire adéquatement offerte selon leur travail, rapportaient de plus hauts niveaux d'épuisement professionnel. Alors, bien qu'appréciée par les travailleurs de cette étude, la rémunération variable s'est révélée génératrice de stress contribuant à long terme à l'épuisement professionnel malgré le fait qu'elle impliquait un équilibre entre les efforts et les récompenses (Koo et al., 2020). D'ailleurs, ce résultat est également soutenu par les données de Yeh et al. (2014) provenant d'un échantillon général de 15 288 travailleurs en Taiwan. En effet, cette recherche révèle qu'autant chez les hommes que chez les femmes, le fait d'être rémunéré uniquement en fonction de sa performance (rémunération variable) contribue à l'expérience d'un épuisement professionnel, et ce surtout pour les travailleurs avec peu de compétences et peu performants.

Dielh et al. (2021) remarquent que les infirmières (majoritairement des femmes) qui rapportent recevoir de la reconnaissance sous forme de salaire ont des niveaux plus bas d'épuisement professionnel. Bien important de dénoter que la mesure de récompense fût opérationnalisée en tant que forme de reconnaissance et non selon le rapport avec les efforts réalisés. Également, ce résultat

a été obtenu auprès d'un échantillon homogène (un métier, un genre dominant) dont le taux de réponse est très faible (16,7%). Par ailleurs, une étude grecque de Skefales et al. (2014) réalisée auprès d'infirmières (majoritairement des femmes) obtient comme résultat que plus les infirmières rapportent être satisfaites de leur salaire, plus leur sentiment d'efficacité professionnelle est élevé, mais qu'aucun effet n'est présent sur le cynisme ou l'épuisement.

Analysées sous un angle différent, les données de P. Crowe et al. (2019) montrent que les récompenses financières peuvent avoir un effet important sur l'épuisement professionnel. En effet, dans leur étude, les travailleurs des services d'urgence médicaux qui affirment ne pas dépendre du salaire obtenu à l'aide du temps supplémentaire pour respecter leurs obligations financières (pour « y arriver à la fin du mois ») ont 63% moins de chance de vivre un épuisement professionnel. Ce résultat, bien qu'obtenu sur un échantillon formé uniquement de professionnels du service d'urgence médical, permet de supposer que la rémunération peut influencer l'épuisement professionnel lorsqu'elle est insuffisante pour que l'individu puisse subvenir à ses besoins premiers. On peut tout de même supposer que les travailleurs perçoivent aussi un déséquilibre entre leurs efforts et leurs récompenses financières en raison de la nature de leur métier exigeant et du fait que 2/3 de la population à l'étude rapporte dépendre du salaire du temps supplémentaire indiquant une insuffisance du salaire de base. En revanche, les résultats présentés dans le premier paragraphe de cette partie soutiennent en majorité qu'un tel déséquilibre (efforts-récompenses financières) ne semble pas affecter le syndrome de l'épuisement professionnel.

De surcroît, 11 études sélectionnées ont mesuré la rémunération de manière objective en tant que facteur socio-économique (le salaire annuel ou le revenu du ménage) (résultats à l'annexe 1). Quelques études transversales suggèrent que le salaire mensuel ou annuel s'associe négativement avec l'épuisement professionnel ou certaines de ses dimensions (varie selon l'étude) (Xian et al., 2019; Yang et al., 2015; Tang, 2001; Hsu et al., 2010; Drolet, 2011). Par exemple, les données de Yang et al. (2015) indiquent que les professionnels de la santé avec le plus bas niveau de salaire annuel sont ceux qui rapportent les plus hauts niveaux d'épuisement émotionnel et de désengagement. Toutefois, le taux de réponse de cette étude est très faible (17%). Une étude transversale auprès de médecins éthiopiens de Lrago, Asefa et Yitbarek (2018) vient soutenir qu'un salaire mensuel élevé s'associe significativement avec les trois dimensions de l'épuisement

professionnel : négativement avec l'épuisement et la dépersonnalisation (cynisme) et positivement avec le sentiment d'efficacité.

Hsu et al. (2010) trouvent également une association significative, sans spécifier de sens, entre le salaire mensuel et l'épuisement émotionnel auprès d'un personnel infirmier majoritairement composé d'hommes. Tang (2001) obtient le même résultat auprès de professeurs, mais spécifie que ceux qui ont les plus bas niveaux de salaire ont seulement un plus haut niveau d'épuisement émotionnel, car les deux autres dimensions du syndrome ne sont pas significatives. Tang (2001) a refait la même étude sous un devis longitudinal et le salaire n'avait plus d'effet sur aucune des trois dimensions. Ce résultat est confirmé par l'étude de Hu et al. (2015) qui ne montre aucun lien significatif entre le salaire des 1769 agents correctionnels ayant participé à l'étude et les trois dimensions du syndrome.

Contrairement à ce qu'ils s'attendaient, Xie et al. (2011) obtiennent une association inverse auprès d'un échantillon de femmes infirmières provenant de 47 hôpitaux : un plus haut salaire mensuel s'associe avec des niveaux plus élevés de désengagement (cynisme). Similairement, la récente étude de Kim et Wang (2018) réalisée auprès de 1517 travailleurs des services publics (policiers, ambulanciers, pompiers, infirmières) soutient qu'un haut niveau de revenu annuel favorise fortement un plus haut niveau d'épuisement professionnel avec une potentielle explication voulant que les travailleurs se mettent eux-mêmes de plus grandes exigences pour justifier leur haut salaire. On peut alors supposer que cela augmente les demandes du travail perçues et les demandes contribuent positivement à l'expérience d'un épuisement professionnel, d'où la relation inverse trouvée dans ces études rapportées dans l'annexe 1.

Finalement, trois études transversales se sont intéressées au revenu du ménage et deux d'entre elles montrent qu'avoir un plus haut revenu familial ou du ménage s'associe seulement à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle après avoir contrôlé plusieurs variables individuelles et du travail (Barreck, 2015; Xie et al., 2011). Cela concorde avec le résultat non significatif de Marchand et al. (2014) qui ont uniquement analysé la dimension d'épuisement émotionnel, car selon les deux autres études, cette dimension ne s'associait pas avec le revenu du ménage.

3.2.2 Reconnaissance

Plusieurs études se sont intéressées spécifiquement à la reconnaissance (récompenses d'estime) ou à une de ses formes : la rétroaction ou la rétroaction sur la performance. Cette forme de récompense englobe le côté plus social qui englobe les valeurs de respect et d'estime illustrés par des formes d'appréciation, des encouragements, des compliments, des commentaires constructifs, etc.

Premièrement, cinq études ont mesuré la reconnaissance par le questionnaire *ERI* de Siegrist (1996) où la mesure fait référence à la perception des travailleurs de recevoir le respect et l'estime de leurs collègues et supérieurs qu'ils méritent au travail et en lien avec leurs efforts (Dextras-Gauthier, 2014). La quasi-totalité rapporte qu'une évaluation positive de la reconnaissance au travail s'associe négativement et fortement avec l'épuisement professionnel ou pour les études qui ont mesuré les dimensions spécifiques du syndrome, elle s'associe à au moins deux de ses dimensions (Dextras-Gauthier, 2014; Drolet, 2011; Basinska et Wilczek-rużyczka, 2013; Violanti et al., 2018). Ainsi, selon ces résultats, plus détaillés à l'annexe 1, la reconnaissance au travail favoriserait la réduction de l'épuisement professionnel. Toutefois, lorsque l'effet direct de la reconnaissance sur les dimensions spécifiques du syndrome a été analysé par les recherches, les résultats obtenus varient légèrement. Cela peut être une conséquence de la présence d'échantillons homogènes dans la forte majorité des études. D'abord, toutes les recherches montrent que la reconnaissance contribue directement et négativement à la dimension du cynisme (Dextras-Gauthier, 2014; Drolet, 2011; Basinska et Wilczek-rużyczka, 2013; Violanti et al., 2018). C'est lorsqu'on aborde les deux autres dimensions que les résultats varient. Deux recherches transversales, dont une sur une population de policiers (majoritairement des hommes) (Violanti et al., 2018) et une sur des infirmières (majoritairement des femmes) (Basinska et Wilczek-rużyczka, 2013) concluent après le contrôle de variables (l'âge et le sexe) qu'une évaluation positive de la reconnaissance par les travailleurs ne s'associe significativement et négativement qu'à la dimension du cynisme et de l'épuisement émotionnel et non avec celle de l'efficacité. Toutefois, une étude canadienne menée auprès de 410 policiers(ères) révèle, après avoir contrôlé l'âge, le genre, le statut économique et la profession, que la présence adéquate de récompenses d'estime s'associe à l'ensemble des dimensions de l'épuisement professionnel et donc positivement avec le sentiment d'efficacité professionnelle. D'ailleurs, cette étude montre également que parmi les différentes formes de récompenses (financières, estime, sécurité et carrière), celle de l'estime est celle qui s'associe le plus fortement à l'indice global de l'épuisement professionnel (Drolet, 2011).

Cette conclusion a aussi été obtenue dans d'autres études dont celle de Basinska et Wilczek-rużyczka (2013) et celle de van Vegchel et al. (2002) (voir à l'annexe 1).

De plus, les deux seules études sur le sujet qui ont été menées sur un échantillon général de travailleurs suggèrent plutôt que la reconnaissance ne contribue pas directement à l'épuisement émotionnel, mais possiblement aux deux autres dimensions du syndrome (Dextras-Gauthier, 2014; Marchand et al., 2014). En fait, Marchand et al. (2014) montrent qu'aucune association n'est présente entre les récompenses d'estime et la dimension d'épuisement émotionnel (seule dimension analysée) lorsque les variables de la situation familiale, le support hors travail et les caractéristiques individuelles des travailleurs sont prises en compte. Parallèlement, les données de Dextras-Gauthier (2014) venant comme celle de Marchand et al. (2014) de l'étude SALVEO, soutiennent que seules les associations avec le cynisme (négative) et l'efficacité professionnelle (positive) demeurent significatives après avoir contrôlé plusieurs variables, ce qui vient confirmer l'absence d'association obtenue par Marchand et al. (2014).

Deuxièmement, deux études se sont intéressées à la source qui octroie la reconnaissance au travail : les supérieurs et les collègues. L'étude de Renger et al. (2020) réalisée sur un échantillon général de travailleurs et l'étude de Dielh (2021) réalisée auprès d'infirmières (majoritairement des femmes) concluent que ceux qui perçoivent recevoir de la reconnaissance (appréciation, encouragement, estime, respect...) que ce soit de la part de leurs collègues ou de leurs superviseurs notent des niveaux plus faibles d'épuisement professionnel (Dielh, 2021) ou plus précisément d'épuisement émotionnel et de désengagement (seules dimensions analysées), et ce même après avoir contrôlé l'effet de l'âge et de la position hiérarchique (Renger et al., 2020). En revanche, leurs résultats pertinents présentés à l'annexe 1 démontrent clairement que l'effet de protection de la reconnaissance sur l'épuisement professionnel est plus prononcé lorsqu'elle provient des superviseurs.

Troisièmement, d'autres chercheurs se sont penchés sur une forme de reconnaissance : la rétroaction ou la rétroaction sur la performance, définie en tant que ressource importante du travail dans le modèle *JD-R* de Demerouti et al. (2001). Parmi les études sélectionnées, toutes rapportent la présence d'une association négative entre la rétroaction ou la rétroaction sur la performance et l'épuisement professionnel (mesure globale) ou au moins une de ses dimensions (Scanlan et Still, 2019; P. Crowe et al., 2019; Kozak et al., 2013; Xanthopoulou et al., 2007; Schaufeli, Bakker et

Van Rhenen, 2009; Schaufeli et Bakker, 2004; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Lee et Akhtar, 2007; Verweij et al., 2017; Lrago, Asefa et Yitbarek, 2018) (voir l'annexe 1). Plus précisément, il a été démontré par quelques études qu'une évaluation positive des travailleurs vis-à-vis la rétroaction reçue au travail est associée à des niveaux plus bas d'épuisement professionnel (mesure globale) (Kozak et al., 2013; P. Crowe et al., 2019; Scanlan et Still, 2019). D'ailleurs, les données de P. Crowe et al. (2019), impliquant 1271 professionnels du service d'urgence médical (majoritairement des hommes), soutiennent que la perception de recevoir de la rétroaction sur leur performance d'un directeur médical s'associe à 54% moins de chance de développer un épuisement professionnel et lorsque cette rétroaction provient du superviseur, les chances diminuaient à moins de 64%. Similairement, Kozak et al. (2013) ont trouvé que chez des employés travaillant auprès de gens avec des déficiences intellectuelles, recevoir beaucoup de rétroactions diminue les chances de faire un épuisement professionnel à presque zéro (0,006) comparativement à lorsque les rétroactions sont présentes de façon modérée (0,48). Pour ce qui est des dimensions du syndrome, différentes études soutiennent que la présence de rétroactions (sur la performance) au travail jugée adéquate par les travailleurs s'associe significativement aux trois dimensions de l'épuisement professionnel (ou avec l'ensemble des dimensions analysées par l'étude) : négativement avec l'épuisement et le cynisme et positivement avec l'efficacité professionnelle (Scanlan et Still, 2019; Xanthopoulou et al., 2007; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Schaufeli et Bakker, 2004; Lee et Akhtar, 2007). De plus, l'étude de Bakker et al. (2005) indique qu'en plus d'être associée aux trois dimensions, la rétroaction sur la performance modère l'effet (positif) des demandes du travail sur l'augmentation du cynisme, c'est-à-dire que la rétroaction aurait comme effet de réduire l'augmentation de l'épuisement professionnel générée par les demandes du travail. Comme mentionné, les demandes du travail sont un facteur qui favorise l'épuisement professionnel et dans cette étude, la rétroaction réduit la force de cette association entre les demandes et l'épuisement professionnel et ainsi réduit les effets des demandes du travail sur l'augmentation de l'épuisement professionnel. Par ailleurs, une étude transversale de Verweij et al. (2017) indique que pour des résidents en médecine, la rétroaction sur la performance s'associe négativement à la dimension d'épuisement pour les femmes et au désengagement pour les hommes indiquant ainsi l'influence du genre sur l'association entre les récompenses et le syndrome.

Ensuite, la seule étude longitudinale sélectionnée ayant mesuré la rétroaction sur la performance révèle qu'auprès de gérants d'une compagnie néerlandaise de Télécommunication, cette

récompense contribue directement et uniquement à la dimension du cynisme (négativement; réduction) et non à l'épuisement (Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009). De plus, au bout d'un an des changements positifs au niveau de la perception des travailleurs vis-à-vis la rétroaction reçue prédisaient négativement le cynisme, soit la réduction des niveaux de cynisme, ce qui est intéressant en matière d'intervention de prévention. Il est toutefois important de mentionner que la dimension d'efficacité professionnelle n'a pas été mesurée dans cette étude et que l'échantillon est majoritairement représenté d'hommes (89%). D'ailleurs, presque la totalité des études discutées dans cette section possède des échantillons dominés par un genre comme indiqué dans le tableau à l'annexe 1.

3.2.3 Sécurité d'emploi

L'insécurité d'emploi, ou plutôt la perception d'une insécurité d'emploi, est reconnue par la littérature comme un facteur de stress au travail entraînant plusieurs conséquences négatives sur la santé et le bien-être (H De Witte et al., 2016). En lien avec l'épuisement professionnel, dix études sélectionnées, dont des méta-analyses, analysent l'effet de la perception d'insécurité d'emploi sur l'épuisement professionnel des travailleurs.

D'abord, deux méta-analyses arrivent à la même conclusion générale : l'insécurité d'emploi est précisément en relation causale positive avec la dimension d'épuisement émotionnel et par conséquent, la perception d'insécurité d'emploi au travail augmente l'épuisement des travailleurs (H de Witte et al., 2016; Aronsson et al., 2017). Il est important de mentionner que les deux méta-analyses indiquent que la forte majorité des études dans la littérature ne considère que la dimension d'épuisement émotionnel lorsque l'insécurité d'emploi est analysée ce qui limite les connaissances au sujet de son association avec les deux autres dimensions de l'épuisement professionnel. D'ailleurs, Aronsson et al. (2017) rajoutent que l'insécurité d'emploi est associée à 39 % plus de chances de vivre de l'épuisement émotionnel. La présence d'une telle relation a également été trouvée dans l'étude longitudinale sur le sujet sélectionné par cette revue, soit celle de Cuyper et al. (2012) sur des travailleurs généraux dans des universités. En effet, dans cette recherche finlandaise, la perception d'une insécurité d'emploi mesurée au début de l'étude prédit positivement l'épuisement émotionnel mesuré un an plus tard. Encore une fois, cette étude ne considère que la dimension d'épuisement émotionnel. D'autres études transversales viennent

confirmer cette association spécifique de l'insécurité d'emploi avec la dimension de l'épuisement (Marchand et al., 2014; Vander Elst et al., 2012) ou simplement son association positive avec la mesure globale d'épuisement professionnel (Kozak et al., 2013; Ismail, 2015; Dextras-Gauthier, 2014). Les quelques résultats non significatifs ou opposés sont obtenus par des études réalisées sur des échantillons très homogènes (une profession, un genre dominant) provenant de métiers jugés sûres ce qui empêche de généraliser les résultats pour la main-d'œuvre en général (Violanti et al., 2018; Scanlan et Still, 2019; Basinska et Wilczek-Ruzyczka, 2013) (voir l'annexe 1).

3.2.4 Opportunités de développement de carrière

Les possibilités de développement de carrière font référence à l'évaluation des travailleurs sur le niveau de perspectives de promotion présent au travail, sur l'adéquation entre leur position et leur formation et sur la présence de perspectives de promotions offertes par l'entreprise en fonction des efforts (Dextras-Gauthier, 2014). Sous l'influence du modèle *JD-R*, cette forme de récompense est nommée opportunité de développement professionnel, qui fait également référence aux formations ou opportunités d'apprentissage offertes dans le cadre du travail. En recherche, il arrive plus souvent que cette récompense soit analysée conjointement (sous une même mesure) avec le salaire, la sécurité d'emploi ou autres récompenses (Violanti et al., 2018; Drolet, 2011; Basinska et Wilczek-Ruzyczka, 2013; Lee et Akhtar, 2007). Dans ces cas-là, les résultats en question ne sont pas discutés, car ils ne concernent pas l'association spécifique des perspectives de carrière avec le syndrome, ce qui nous intéresse. Ainsi, les principaux résultats de dix études transversales sélectionnées ayant analysé spécifiquement cette récompense seront présentés afin d'exposer les connaissances empiriques à cet effet.

Premièrement, parmi ces études, trois ont mesuré l'association entre les opportunités de carrière et une mesure globale de l'épuisement professionnel (Koo et al., 2019; Kozak et al., 2013; Zis & al., 2015). Elles ont conclu qu'une évaluation positive des travailleurs envers les opportunités de promotions offertes par leur employeur en lien avec leurs efforts s'associe négativement avec l'épuisement professionnel (réduction du syndrome). Il faut tout de même mentionner que les populations représentées par chacune des études sont de professions spécifiques (homogénéité de l'échantillon) : des travailleurs hôteliers (Koo et al., 2019), des travailleurs travaillant auprès de gens avec des déficiences intellectuelles (majoritairement des femmes) (Kozak et al., 2013) et des

résidents de médecine travaillant dans un hôpital (Zis & al., 2015). Par ailleurs, l'étude grecque de Zis et al. (2015) menée sur une population de 116 résidents démontre également qu'après avoir ajusté l'âge et le genre, les travailleurs qui jugent avoir des opportunités de développement professionnel satisfaisantes ont 28,7% moins de chances de vivre un épuisement professionnel.

Deuxièmement, davantage de recherches ont analysé les dimensions spécifiques du syndrome en lien avec cette récompense et soutiennent toutes la présence d'une association significative avec au moins une de ces dimensions (Xanthopoulou et al., 2007; Choi et al., 2012; Verweij et al., 2017; Yost et al., 2005; Bakker et al., 2004; Marchand et al., 2014; Dextras-Gauthier, 2014). Comme pour toutes les autres récompenses, les résultats des recherches varient lorsqu'on met en jeu les dimensions du syndrome. En effet, cette variation peut être attribuée aux échantillons homogènes, au manque de variables contrôlées, aux différentes définitions du burnout et aux différents instruments de mesure. En fait, quatre études indiquent que recevoir des opportunités de carrières satisfaisantes pour les efforts émis s'associe significativement à toutes les dimensions du syndrome (ou celles analysées) (Xanthopoulou et al., 2007; Verweij et al., 2017; Dextras-Gauthier, 2014; Bakker et al., 2004). Par conséquent, elles contribuent à la réduction de l'épuisement et du cynisme ainsi qu'à l'augmentation du sentiment d'efficacité. Par exemple, l'étude canadienne de Dextras-Gauthier (2014) sur un échantillon général de 1824 travailleurs conclut qu'après avoir contrôlé plusieurs variables (individuelles, hors-travail, travail), la présence de possibilités de développement de carrière jugée adéquate par les travailleurs contribue à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel et de cynisme et à des niveaux plus élevés de sentiment d'efficacité professionnelle. Également, cette même conclusion est obtenue par Verweij et al. (2017) sur une population de 2115 résidents en médecine en précisant que ces trois associations demeurent présentes autant chez les femmes que chez les hommes. En revanche, d'autres études transversales, dont deux portant sur un échantillon représentatif de la main-d'œuvre, viennent contredire ces résultats, en particulier sur l'effet direct de cette récompense sur la dimension d'épuisement. Choi et al. (2012) n'obtiennent qu'une association significative (négative) entre les opportunités de carrière et le désengagement (cynisme) auprès de représentants au service à la clientèle (majoritairement des femmes), mais aucune association significative avec l'épuisement et le sentiment d'efficacité. Ce même résultat est obtenu auprès d'un échantillon de 146 travailleurs généraux dans l'étude de Bakker et al. (2004). Toutefois, comme indiqué à l'annexe 1, cette étude n'a pas considéré la troisième dimension d'efficacité professionnelle ce qui limite les

connaissances à cet effet. D'ailleurs, l'étude de Marchand et al. (2014) qui n'a considéré que la dimension d'épuisement auprès d'un échantillon représentatif de la main d'œuvre obtient une absence d'association avec cette dimension lorsque multiples variables (individuelles, famille, socio-économique...) ont été contrôlées. Finalement, Yost et al. (2005) soutiennent que chez une population constituée principalement d'hommes chirurgiens, une évaluation positive des opportunités de développement ne s'associe (positivement) qu'avec le sentiment d'accomplissement personnel parmi les trois dimensions.

En bref, l'aspect des récompenses relié aux opportunités de carrière semble définitivement contribuer à la réduction de l'épuisement professionnel. Toutefois, sa contribution directe sur les dimensions de ce syndrome demeure ambiguë, et ce même auprès de différentes études portant sur une population représentative, quoique l'ensemble soutient son effet sur la diminution du cynisme.

4. Discussion

Cette section offre une interprétation approfondie face aux résultats principaux venant d'être présentés à la section précédente. Par le fait même, elle permettra également d'exposer l'état des connaissances sur le sujet en discutant des grandes tendances, des différences et des controverses scientifiques présentes dans la littérature. Parallèlement, cette discussion sera fortement teintée par les hypothèses des modèles théoriques populaires sur l'épuisement professionnel.

4.1 L'association entre les récompenses et l'épuisement professionnel

Concernant l'ensemble des récompenses offertes dans le cadre du travail, les résultats obtenus par l'ensemble des recherches sélectionnées à ce sujet soutiennent clairement que les récompenses au travail affectent l'épuisement professionnel de la main-d'œuvre, et ce fortement. Plus précisément, la littérature révèle, avec cohérence, que les récompenses peuvent contribuer positivement ou négativement au syndrome (voir l'annexe 1).

4.1.1 Le manque de récompenses

Les données disponibles dans la littérature indiquent clairement que les récompenses (financières, reconnaissance, carrières et sécurité d'emploi) peuvent contribuer fortement à

l'augmentation de l'épuisement professionnel lorsqu'elles sont faibles et jugées insuffisantes par les travailleurs. Comme présenté dans la section des résultats et dans l'annexe 1, bien qu'il y ait des petites divergences, la forte majorité des études rapportent des niveaux plus élevés d'épuisement professionnel chez les travailleurs qui évaluent négativement les récompenses reçues au travail. En effet, en raison du stress et des tensions qu'il fait ressentir à la main-d'œuvre, le manque de récompenses serait un facteur de risque important de l'épuisement professionnel selon la littérature. Ainsi, la forte majorité des études empiriques viennent confirmer l'hypothèse générale partagée par les trois modèles théoriques selon laquelle le manque de récompenses s'associe positivement à l'épuisement professionnel et ainsi favorise son augmentation (Maslach et al., 2001; Siegrist, 2017; Bakker et Demerouti, 2007).

Les récompenses font partie intégrante du processus d'échange social qui encadre le contrat de travail et ainsi la relation entre le travailleur et son employeur (ou son travail) (Devonish, 2017). En effet, les récompenses sont attendues par les travailleurs en échange de leurs efforts de manière équivalente (Devonish, 2017). Un individu qui s'engage activement par motivation ou par pression externe à répondre aux attentes de son employeur (demandes du travail) va ressentir du stress contribuant à l'expérience d'un épuisement professionnel si son entreprise ne lui offre pas de salaire adéquat ou d'augmentation suffisante, ne l'encourage ou ne souligne jamais ses accomplissements ou ne lui offre aucune opportunité de promotion (Siegrist, 2017). De telles situations présentent un échec de réciprocité dans la relation entre l'individu et son travail, puisqu'il y a un non-respect du principe de réciprocité sociale, un échec de réciprocité, qui vient nuire à l'estime personnelle en plus de provoquer de fortes émotions négatives comme la frustration et la déception (Siegrist, 2017). Dans le même ordre d'idées, les données de différentes études suggèrent également que le manque de récompenses pour le travail réalisé contribue à l'élévation de l'épuisement professionnel parce qu'il indique que les attentes des travailleurs en matière de récompenses ne sont pas atteintes ce qui génère du stress et rend vulnérable à un épuisement professionnel (Leiter et Maslach, 2004).

En effet, les données de différentes études, dont une longitudinale réalisée sur une population représentative de la main-d'œuvre, confirment que plus les travailleurs perçoivent un écart entre les récompenses attendues et celles reçues, plus ils rapportent de hauts niveaux d'épuisement

professionnel (McMillan et al., 2016; Maslach et Leiter, 2009; Ramier, 2018; Gascon, 2021; Jimenez et Dunkl, 2017) (voir résultats à l'annexe). Comme mentionné, les individus travaillent dans le but de recevoir des récompenses (principe de réciprocité sociale). Par conséquent, ces derniers forment leurs attentes en fonction des efforts demandés et fournis au travail, mais aussi selon leurs propres besoins personnels (Machado, 2016). Cela se rapproche des hypothèses de Siegrist (1996) voulant qu'un déséquilibre perçu entre des efforts élevés et de faibles récompenses vient générer un stress et une tension pouvant mener à l'épuisement professionnel. Lorsqu'un individu estime que ses attentes ne sont pas répondues par l'organisation, il en vient à penser qu'il n'est pas adéquatement récompensé pour ses efforts. Cela vient dévaloriser le travail qui devient moins attrayant et satisfaisant (Leiter et Maslach, 2004). Cela peut même dévaloriser le travailleur en soi qui va se sentir dévalorisé et non reconnu par son entreprise (Leiter et Maslach, 2004). La littérature indique donc que ce n'est pas que le manque de récompenses en soi qui mène à un épuisement professionnel, mais le stress et la tension générés par l'évaluation des travailleurs qui constatent qu'ils ne reçoivent pas des récompenses suffisantes en lien avec leurs contributions (Maslach et al., 2001; Siegrist, 2017).

En vérité, il y a une forte tendance auprès des mesures de récompenses utilisées en recherche pour évaluer le facteur des récompenses au travail. La forte majorité des questionnaires à cet effet évaluent la présence de récompenses par l'évaluation des travailleurs concernant le rapport entre ce qu'ils donnent à leur employeur (efforts, demandes du travail) et ce qu'ils reçoivent en retour en termes de récompenses (financières, reconnaissance, sécurité d'emploi et opportunités de carrière) (Machado, 2016). En effet, il semble que la perception des gens d'être adéquatement récompensé ou non au travail est étroitement liée à leurs contributions et efforts au travail selon la littérature. Un manque de récompenses est donc un indicateur de l'impression d'être inadéquatement récompensé pour son travail et c'est ce qui contribue à l'augmentation de l'épuisement professionnel. En effet, un thème omniprésent dans la littérature en raison des modèles théoriques dominants (*ERI*, *JD-R*, *AWS*), est le fait que l'épuisement professionnel émerge d'une interaction problématique entre l'individu et un aspect de son travail, ici les récompenses (Maslach et Leiter, 2001; Proust, 2015). Ainsi, c'est l'évaluation subjective négative de l'individu face à ce facteur de l'organisation du travail (manque de récompenses) qui vient générer du stress et de la tension contribuant à l'épuisement professionnel (Marchand et al., 2004).

4.1.2 Un travail récompensé

Toutes les données disponibles soutiennent la présence d'une association négative entre une évaluation positive des récompenses et l'épuisement professionnel (Siegrist, 2017; Bakker et Demerouti, 2007; Maslach et al., 2001). En effet, la littérature suggère avec cohérence que les récompenses peuvent également être un facteur de protection puissant face à l'épuisement professionnel lorsqu'elles sont suffisamment présentes en milieu de travail et jugées comme adéquates pour le travail effectué par les travailleurs (Maslach et al., 2001; Jimenez et Dunkl, 2017). En effet, on peut voir par l'annexe 1 que des niveaux plus faibles d'épuisement professionnel ont été rapportés par les travailleurs évaluant positivement leurs récompenses au travail dans la quasi-totalité des recherches sélectionnées pour cette revue.

Plus précisément, une tendance qui ressort dans la littérature est le fait que les récompenses, pour pouvoir réduire efficacement l'épuisement professionnel, doivent être vues comme équivalentes aux efforts fournis par les travailleurs (Adriaenssens et al., 2013). Cela vient supporter l'idée de Siegrist (1996) partagée par Leiter et Maslach (2004) voulant que la perception d'un équilibre (adéquation) entre les efforts et les récompenses au travail favorise le bien-être (satisfaction, engagement) et ainsi la réduction de l'épuisement professionnel (Siegrist, 2017; Devonis, 2017; Maslach et al., 2001). Un travail suffisamment récompensé est donc un moyen de prévention contre le syndrome selon la littérature.

D'une part, un travail adéquatement récompensé vient supposer un respect du principe de réciprocité sociale et donc d'une meilleure relation entre l'individu et cet aspect du travail (Siegrist, 2017). En effet, selon ce principe, les récompenses sont attendues de manière équivalente en échange des efforts fournis au travail, donc les gens travaillent fort dans le but d'être récompensés (Maslach et al., 2001; Vézina, 2008). C'est un besoin, cela leur démontre qu'ils sont valorisés, reconnus et appréciés au travail. En conséquence, il semblerait que cela favorise la satisfaction et l'engagement au travail et contribue à la réduction de l'épuisement professionnel (Maslach, 2006). Il est évident que les récompenses sont très importantes, car elles permettent de satisfaire divers besoins que les travailleurs veulent combler comme ceux de compétence, d'accomplissement, de sécurité financière, de valorisation, etc. (Bakker et Demerouti, 2007; Proust, 2015). Ainsi, une

présence suffisante de récompenses fait en sorte que le travail demeure stimulant, motivant et intéressant pour les travailleurs (St-Onge et al., 2005). De plus, de nos jours les travailleurs veulent une congruence entre leurs besoins et leur travail d'où le besoin essentiel d'être adéquatement récompensé de diverses manières pour leur travail et leurs attentes (Proust, 2015; Maslach et al., 2001).

En bref, la littérature soutient avec cohérence que l'ensemble des récompenses peuvent contribuer positivement ou négativement aux problèmes d'épuisement professionnel des travailleurs selon l'évaluation qu'en font ces derniers (déséquilibre ou équilibre) et du stress qu'elles leur font ressentir (Marchand et al., 2004). Plus précisément, la littérature révèle l'importance pour les entreprises d'une part de récompenser adéquatement en fonction des efforts des employés, mais également de considérer leurs désirs et besoins spécifiques afin de prévenir l'épuisement professionnel (Adriaenssens et al., 2017).

4.1.1 La contribution des récompenses sur les dimensions de l'épuisement professionnel

Dans cette revue, un des objectifs a été d'analyser non seulement l'association des récompenses avec la mesure globale de l'épuisement professionnel, mais aussi avec ses trois dimensions afin de voir si les récompenses les affectent différemment. La section précédente démontre que la littérature établit clairement que les récompenses s'associent fortement à la mesure globale du syndrome et dans la plupart des cas à l'ensemble des dimensions analysées (corrélations bivariées) ce qui démontre l'importance des récompenses face au syndrome d'épuisement professionnel. Toutefois, la littérature semble légèrement divisée lorsqu'on parle des résultats concernant les effets directs des récompenses sur ses dimensions à la suite du contrôle de variables et d'analyses plus poussées que de simples corrélations bivariées (pas de variables contrôles).

D'abord, il faut considérer que bien que la conceptualisation tridimensionnelle soit la plus influente dans la littérature, on peut voir avec l'annexe 1 qu'elle n'est pas appliquée par tous les chercheurs. Cela crée particulièrement un manque de données vis-à-vis la dimension d'efficacité professionnelle. Ainsi, les connaissances scientifiques disponibles ne peuvent confirmer

l'hypothèse selon laquelle le manque de récompenses affecte surtout à la baisse le sentiment d'efficacité professionnelle (Maslach et al., 2001). En effet, seules quelques études transversales ont conclu qu'après le contrôle de quelques variables, les récompenses contribuent directement à cette dimension (Hu et al., 2015; Yuan et al., 2021; Gascon et al., 2021; Xie, Wang et Chen, 2011). En revanche, non seulement ces études sont de devis transversal et ont des échantillons homogènes (une profession), mais il y a également plus d'études avec une meilleure qualité méthodologique qui viennent contredire cet effet direct sur le sentiment d'efficacité (Jimenez et Dunkl, 2017; Maslach et Leiter, 2009; Ramier, 2018; Mcmillan et al., 2016; Leiter et Shaughnessy, 2006). Par exemple, l'étude longitudinale de Jimenez et Dunkl (2017) sur une population générale de travailleurs révèle que les récompenses n'ont qu'un effet direct négatif (réduction) sur la dimension du cynisme et même après six mois. Leiter et Shaughnessy (2006) soutiennent que les récompenses ont bel et bien un effet sur la dimension d'efficacité, mais seulement de manière indirecte par leur effet direct sur celle du cynisme. C'est-à-dire que les récompenses ne s'associent pas à la dimension d'efficacité, mais par leur association avec le cynisme elles affectent l'efficacité, puisque le cynisme est directement (négativement) associé au sentiment d'efficacité. Ainsi lorsque le cynisme varie à cause de l'influence des récompenses, il fait varier l'efficacité d'où l'effet indirect des récompenses sur l'efficacité selon Leiter et Shaughnessy (2006).

Par la suite, le résultat le plus constant dans la forte majorité des études est que les récompenses sont un prédicteur important de la dimension du cynisme (désengagement) spécifiquement et ainsi qu'elles contribuent aux variations d'épuisement professionnel directement par cette dimension (Maslach et Leiter, 2009; Mcmillan et al., 2016; Jimenez et Dunkl, 2017; Scanlan et Still, 2019; Xie et al., 2011; Leiter et Shaughnessy, 2006). En effet, différentes études, dont certaines sont longitudinales, indiquent que seule l'association avec le cynisme demeure après avoir contrôlé l'effet de plusieurs variables individuelles et organisationnelles. Bien que la majorité de ces données proviennent d'échantillons homogènes représentant surtout des infirmières, ce qui est d'ailleurs le cas pour l'ensemble de la littérature pertinente, l'étude longitudinale de Jimenez et Dunkl (2017) sur un échantillon représentatif de la main-d'œuvre (141 travailleurs) confirme également cette association (résultats détaillés à l'annexe 1).

Ce rôle spécifique des récompenses sur le cynisme semble devenir une tendance dans la littérature pertinente. À cet effet, l'analyse des différentes recherches sur le sujet démontre que les résultats

les plus cohérents sont ceux associant les récompenses au cynisme. Bien qu'il manque de supports empiriques confirmant cette association auprès d'une population générale de travailleurs, cette tendance observée vient également soutenir partiellement un courant récent plus large de la littérature. Ce dernier vient suggérer que les demandes du travail contribueraient au syndrome par la dimension de l'épuisement tandis que les ressources du travail (comme les récompenses) y contribueraient par le cynisme et l'efficacité professionnelle (Maslach et Leiter, 2016; Addison, 2010; Maslach et Leiter, 2008). D'ailleurs, plusieurs recherches empiriques sélectionnées dans cette revue confirment l'association directe négative entre une mesure globale de ressources, incluant en partie les récompenses discutées dans ce travail et le cynisme (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009; Xanthopoulou et al., 2007; Jourdain et Chênevert, 2010). Les résultats plus précis de ses études sont présentés à l'annexe 1 du travail. Bref, la dimension du cynisme serait, selon de plus en plus de chercheurs, celle qui s'associe le plus à l'environnement de travail en termes de manque de ressources et donc de manque de récompenses (Maslach et Leiter, 2016).

De plus, cette tendance vient soutenir l'hypothèse du modèle *JD-R* selon laquelle les ressources fournies par le travail ont un potentiel motivationnel, mènent à un plus haut engagement, une meilleure performance et à moins de cynisme (Bakker et Demerouti, 2007). La perception d'être récompensé adéquatement pour ses efforts semble favoriser l'engagement et ainsi réduire le cynisme parce qu'elle indique au travailleur que ses efforts valent le coup et permettent de retirer des bénéfices quelconques (satisfactions de besoins), ce qui est motivant et réduit les chances d'épuisement professionnel (Malik, 2014; Maslach et al., 2001; Bakker et Demerouti, 2007). Les individus ont davantage d'attentes envers leur travail et désirent répondre à plusieurs besoins comme celui de compétence, reconnaissance, d'appartenance, d'accomplissement de soi, etc. (Bakker et Demerouti, 2007; Proust, 2015). Le fait d'avoir des récompenses au travail indique qu'il y a des opportunités de satisfaire ces divers besoins ce qui rend le travail plus attrayant et motivant (Maslach et al., 2001). Ainsi, les récompenses jouent un rôle sur la motivation, l'engagement et le cynisme des travailleurs grâce à la satisfaction des besoins intrinsèques de l'employé et grâce à leur utilité dans l'atteinte des objectifs de travail comme pour la rétroaction sur la performance (Bakker et Demerouti, 2007). D'ailleurs, l'étude longitudinale de Adriaenssens et al. (2013), qui n'a qu'analysé la dimension d'épuisement, arrive à la conclusion qu'une meilleure perception des travailleurs envers leurs récompenses n'est pas corrélée avec cette

dimension, mais avec une augmentation de l'engagement au travail ce qui vient indirectement appuyer cet effet motivationnel des récompenses. On peut supposer que si l'étude avait analysé la dimension du cynisme, une association significative aurait potentiellement été trouvée. En effet, le cynisme, également appelé désengagement, est en quelque sorte relié à l'engagement, car il réfère entre autres à la réduction des efforts au minimum par le travailleur (Pierre et Jouvenot, 2010).

En contrepartie, d'autres études suggèrent que le manque de récompenses contribue également à la dimension d'épuisement en plus du cynisme (Hu et al., 2015; Yuan et al., 2021; Schulz et al., 2009; Van Der Hulst et Geurtz, 2001; Hadžibajramović et al., 2019; Barreck, 2015; Ramier, 2019). On peut supposer que cette divergence de résultats concernant la dimension de l'épuisement pourrait en partie être expliquée par l'aspect trop général d'une mesure globale de récompenses qui englobe différentes récompenses plus spécifiques (Van Vegchel et al., 2002). Ce constat fera l'objet de discussions plus approfondies dans les sections suivantes, mais les différentes formes de récompenses semblent affecter différemment les dimensions du syndrome. Ainsi, en les englobant sous une mesure globale, ceci pourrait faire, dépendamment de ce que la mesure englobe dans chaque étude, ressortir certains effets qui peuvent varier les résultats. Avant de passer à ce sujet, un débat important présent dans la littérature nécessite d'être abordé en réponse aux constats émis dans cette partie.

4.1.2 Enjeu de conceptualisation

Cette tendance selon laquelle les récompenses contribuent directement au cynisme vient soulever un débat important présent dans la littérature concernant la conceptualisation de l'épuisement professionnel (Maslach et Leiter, 2016). Bien qu'elle soit très populaire, ce n'est pas tous les chercheurs qui analysent l'épuisement professionnel selon la conceptualisation tridimensionnelle (épuisement, cynisme et efficacité) (Hadžibajramović et al., 2019). La revue de la littérature a révélé la présence de différentes conceptualisations et ainsi de différents questionnaires servant à analyser le même syndrome de l'épuisement professionnel.

D'abord, plusieurs chercheurs, dont Shirom (1989), se limitent à la dimension de l'épuisement pour définir et analyser l'épuisement professionnel (Westman et al., 2001). Bien que la dimension d'épuisement a été originalement jugée de dimension centrale du syndrome, il était spécifié qu'elle n'était tout de même pas suffisante en soi pour en capturer l'ensemble (Maslach et al., 2001;

Maslach et Leiter, 2016). En revanche, la simplification du syndrome à cette simple dimension d'épuisement prend une place assez importante auprès des chercheurs faisant d'elle la dimension la plus analysée dans la littérature (Maslach et Leiter, 2016). Selon la tendance discutée dans la partie précédente, le recours à une telle conceptualisation risque de passer à côté de l'effet important et potentiellement principal des récompenses sur le cynisme.

Certes, certaines études ayant adopté cette simplification conceptuelle ont obtenu des résultats non significatifs ou divergents lorsque l'effet direct des récompenses a été analysé (Marchand et al., 2014; Adriaenssens et al., 2013). Par exemple, dans l'étude longitudinale d'Adriaenssens et al. (2013), une meilleure évaluation des infirmières envers leurs récompenses n'était pas associée à l'épuisement professionnel (défini par la dimension d'épuisement), mais plutôt à l'engagement. En revanche, on peut supposer que si cette étude a trouvé un tel effet direct sur l'engagement, elle aurait sûrement trouvé une association entre les récompenses et l'épuisement professionnel si la dimension du cynisme avait été considérée dans la conceptualisation du syndrome. Aussi toutes les méta-analyses sélectionnées sur le sujet n'ont que considéré la dimension d'épuisement ce qui vient grandement limiter l'avancement des connaissances.

Parallèlement, d'autres chercheurs, dont Demerouti et Bakker (2008), optent plutôt pour une conceptualisation bidimensionnelle qui exclut uniquement la dimension d'efficacité professionnelle. Par conséquent, elle est la dimension la moins analysée en recherche (Maslach et Leiter, 2016). Ceci vient encore une fois nuire aux connaissances autant qu'au potentiel effet des récompenses sur l'efficacité professionnelle supposé par Leiter et Maslach (2004) (Addison, 2010). Par conséquent, l'hypothèse du modèle *AWS* selon laquelle le manque de récompenses est surtout associé à cette dimension n'a pas pu être confirmée en raison d'un grand manque de données (Maslach et al., 2001).

L'analyse de la littérature et l'observation d'un rôle spécifique des récompenses au travail sur le cynisme viennent donc fortement remettre en question les courants théoriques promouvant surtout une conceptualisation unidimensionnelle et même bidimensionnelle. Cela démontre qu'il serait pertinent de considérer les trois dimensions du syndrome pour les recherches futures, et ce surtout lorsqu'on tente d'analyser l'association de l'épuisement professionnel avec l'ensemble des récompenses au travail et de ces formes spécifiques.

4.2 L'association entre les différentes formes de récompenses et l'épuisement professionnel

Un autre des objectifs de cette revue de littérature est d'approfondir les connaissances sur la contribution spécifique des différentes formes de récompenses sur l'épuisement professionnel et ses dimensions.

Bien que l'utilisation d'une mesure globale de récompenses soit populaire en recherche, les études ont commencé à les étudier séparément comme van Vegchel et al. (2005) l'ont conseillé. Leur argument est que les différentes récompenses ont potentiellement des effets différents sur le syndrome et ses dimensions (Santa-Maria et al., 2021). Cette hypothèse vient contredire les propos de Siegrist (1996) qui soutiennent l'utilisation d'une mesure globale des récompenses sous prétexte que c'est le déséquilibre entre les efforts et les récompenses (financières, estime, statut), indépendamment du type de récompenses, qui mène à l'épuisement professionnel et qui s'associe à ses trois dimensions (Santa-Maria et al., 2021). Bien que les résultats concernant une telle mesure globale démontrent clairement que l'ensemble des récompenses ont des effets importants sur l'épuisement professionnel, les données des recherches s'étant intéressées à des formes spécifiques tendent à indiquer que les récompenses n'ont pas toutes les mêmes effets sur les dimensions du syndrome comme l'avait avancé van Vegchel et al. (2005) (résultats précis à l'annexe 1).

4.2.1 Les récompenses financières (rémunération)

Les résultats concernant l'effet des récompenses financières sur l'épuisement professionnel sont équivoques ou non concluants autant pour la mesure subjective de la satisfaction envers le salaire et les bonus pour le travail réalisé que pour la mesure objective du salaire en tant que facteur sociodémographique.

La forte majorité des études sélectionnées sur le sujet suggèrent que l'évaluation des travailleurs vis-à-vis leur salaire ou autres compensations financières n'a pas d'effet sur le syndrome ou ses dimensions (Van der Ploeg et Kleber, 2003; Choi et al., 2009; Drolet, 2011; Dielh et al., 2021; Yost et al., 2005). En effet, même si le salaire est souvent une source d'insatisfaction, surtout chez les infirmières (Basinska et Wilcsek-Ruzyczka, 2013; Mcmillan et al., 2016) ou autres professions du domaine de la santé, les données disponibles sur le sujet tendent à dire que cela ne contribue pas directement à l'épuisement professionnel. Si bien que cela viendrait infirmer la proposition

des modèles théoriques voulant qu'un salaire insuffisant pour le travail réalisé, soit une perception de déséquilibre entre les récompenses (financières) et les efforts est une source de stress et de tension influençant le développement d'épuisement professionnel des travailleurs (Maslach et al., 2001; Siegrist, 2017). Selon l'analyse de la littérature, ceci pourrait s'expliquer en partie grâce aux nouvelles attentes qu'on les travailleurs d'aujourd'hui en termes de récompenses (Proust, 2015). Dans la plupart des cas, ces derniers mettent beaucoup plus d'importance sur le fait de voir leur travail reconnu, valorisé et apprécié par les autres que d'avoir un salaire élevé ou adéquat quoi qu'il semble y avoir des exceptions résultantes des besoins et de la situation de chaque individu (Maslach, 2006; Saba et Dolan, 2021; Waqas et Saleem, 2014).

En fait, un résultat divergent recensé à ce sujet permet de nuancer l'absence d'effet du salaire sur l'épuisement professionnel selon la situation personnelle des gens et leurs perceptions. En fait, dans l'étude de P. Crowe et al. (2019) la perception des travailleurs selon laquelle leur salaire est adéquat ou non est analysée selon leur dépendance subjective au salaire obtenu en fonction des heures supplémentaires pour « joindre les deux bouts ». Comme mentionné précédemment, le fait de dépendre de cette rémunération s'associait à 63% plus de chance d'avoir un épuisement professionnel. On peut supposer que le salaire peut avoir un effet sur l'épuisement professionnel lorsqu'il génère la perception d'une insécurité financière et qu'il ne permet pas aux individus de répondre à leurs besoins de bases (physiologique, sécurité) comme le fait de se nourrir, payer sa propriété, etc. (Malenfant et al., 2002; Van Vegchel et al., 2002). Justement, selon le modèle de Maslow (1954), lorsque le salaire permet de répondre aux besoins de bases reliés à la physiologie (nourrir, dormir...) et à la sécurité (propriété, famille...), ce sont les autres besoins qui deviennent importants (estime, respect, accomplissement...) et ainsi qui influencent la santé et le stress de l'individu (Van Vegchel et al., 2002). Dans l'étude de P. Crowe et al. (2019), dépendre du temps supplémentaire pour « y arriver » vient supposer que le salaire de base ne permet pas de répondre aux besoins reliés à la sécurité et à la physiologie ce qui expliquerait l'effet significatif du salaire sur l'épuisement professionnel obtenu par cette étude. Par ailleurs, cette explication peut venir s'appliquer pour les études n'ayant trouvé aucun lien significatif entre le salaire et l'épuisement professionnel présenté au début de cette section. En effet, dans la majorité des cas, bien que le salaire génère des insatisfactions en lien avec les efforts fournis par les travailleurs, on peut supposer qu'il est suffisant pour répondre aux besoins de bases de ceux-ci d'où l'absence d'influence sur le syndrome. Finalement, une autre explication possible pour ce résultat significatif

peut être que dépendre du temps supplémentaire pour subvenir à ses besoins de bases (sécurité, physiologie) vient créer une pression interne sur le travailleur, car il doit faire de plus longues journées de travail (heures supplémentaires). Par le fait même, cette pression augmente les demandes (charge de travail, heures travaillées...) et les efforts de ce dernier, ce qui vient favoriser le développement d'un épuisement professionnel, car la littérature démontre avec rigueur que les demandes et efforts contribuent à l'élévation du syndrome (P. Crowe et al., 2019).

Parallèlement, les résultats de Koo et al. (2020) viennent contredire l'aspect positif pour la santé d'un équilibre entre les récompenses (financières) et les efforts qu'implique la rémunération variable (Siegrist, 2017; Maslach et al., 2001). En fait, cette étude révèle que les travailleurs hôteliers qui reçoivent des hausses de salaire ou autres compensations financières lorsqu'ils contribuent aux objectifs de l'entreprise (rémunération variable) ont au contraire des niveaux plus élevés d'épuisement professionnel (Koo et al., 2020). Ainsi, bien que dans ce contexte la rémunération variable (rémunération en fonction de la performance) est bien évaluée et appréciée, ce qui indique que les travailleurs perçoivent un grand équilibre entre leurs efforts et leurs récompenses financières, elle favorise l'élévation de l'épuisement professionnel. Dans le cas de la rémunération variable, on peut supposer que le lien trop contingent entre les efforts et les récompenses, même s'il génère un équilibre souhaitable selon les modèles théoriques (Siegrist, 2017), pourrait plutôt créer une pression constante de performance chez les travailleurs et par défaut augmenter le nombre de demandes du travail (Koo et al., 2020). Des demandes trop élevées épuisent les travailleurs, génèrent de la tension et mènent à l'épuisement professionnel d'où l'association inverse trouvée par Koo et al. (2020) (Bakker et Demerouti, 2007).

Par la suite, le salaire est également analysé de manière objective en tant que facteur socio-économique, mais la littérature n'apporte pas de réponses claires à ce sujet d'où la divergence des résultats entre les études pertinentes présente à l'annexe 1. Plusieurs études transversales soutiennent que le salaire ou le revenu (mensuel ou annuel) s'associe négativement à l'épuisement professionnel (Xian et al., 2019) ou spécifiquement à la dimension d'épuisement émotionnel (Yang et al., 2015; Xie et al., 2011; Drolet, 2011; Hsu et al., 2010; Tang et al., 2001). En revanche, on retrouve également plusieurs résultats divergents comme l'association positive entre le salaire et le désengagement (Xie, Wang et Chen, 2011), la même association, mais négative (Yang et al., 2015) ou l'association négative aux trois dimensions du syndrome (positive pour l'efficacité)

(Lrago, Asefa et Yitbarek, 2018). La présence de variations peut être une conséquence du fait que tous ces résultats viennent de recherches transversales sur des populations homogènes. Les résultats, malgré le fait qu'ils soient divergents, semblent dire qu'un revenu ou salaire faible pourrait contribuer à l'épuisement professionnel. Toutefois, pour ce qui est des dimensions, il manque de cohérence pour pouvoir affirmer quoi que ce soit. Néanmoins, la seule étude longitudinale sur le sujet, qui est une reprise de l'étude transversale de Tang et al. (2001) qui avait trouvé une association négative entre le salaire et l'épuisement émotionnel démontre que cette association n'est plus significative.

En bref, la littérature en majorité semble infirmer les hypothèses théoriques concernant l'effet de l'évaluation du salaire sur l'épuisement professionnel. Davantage d'études soutiennent le fait que percevoir son salaire inadéquat pour ses efforts ne contribue pas au développement d'un épuisement professionnel. Il manque tout de même de données à ce sujet, surtout d'études longitudinales, mais on peut supposer que les récompenses financières, selon la perception des travailleurs en fonction de leurs efforts, ne sont pas la forme de récompenses la plus influente sur le syndrome. En effet, dans la littérature récente, les chercheurs mentionnent souvent que les effets des récompenses au travail sur le syndrome ne sont pas juste une question d'argent et que souvent les autres formes telles que la reconnaissance sont tout aussi importantes ou plus (Adriaenssens et al., 2015; Maslach, 2006; Proust, 2015). De plus, il semble que l'effet protecteur de l'équilibre efforts-récompenses ne s'applique pas pour l'aspect financier, même qu'il peut être nocif comme pour la rémunération variable. Finalement, de manière objective, les données concernant l'effet du salaire ou revenu (statut socio-économique) ne permettent pas de faire ressortir de tendance quelconque. Cependant, on peut supposer que l'individu doit avoir un salaire qui permet de répondre à ces besoins primaires, sinon cela pourrait contribuer au développement d'un épuisement professionnel selon l'analyse des résultats (P. Crowe et al., 2019; Van Vegchel et al., 2002)

4.2.2 Reconnaissance

La reconnaissance (estime, respect, appréciation) est une récompense qui semble avoir gagné en importance auprès des travailleurs qui désirent voir leur travail reconnu et apprécié par les autres de diverses manières (Maslach, 2006; Koo et al., 2020). Bien que les récompenses financières soient les premières auxquelles les gens pensent lorsqu'on parle de récompenses, les

plus importantes sont celles qui touchent à la reconnaissance dans la plupart des cas (Maslach, 2006). C'est de plus en plus important pour les travailleurs que les gens remarquent et apprécient leurs efforts et contributions, de recevoir des rétroactions positives (commentaire, appréciation, encouragement...) et de ressentir un respect provenant des autres (Maslach, 2006). En effet, les résultats des différentes recherches empiriques sélectionnées suggèrent le rôle important de la reconnaissance et de la rétroaction sur l'épuisement professionnel (Adil et Baig, 2018).

Comme mentionné, presque l'ensemble des études sélectionnées soutiennent qu'une évaluation positive des travailleurs envers la reconnaissance offerte au travail contribue à la réduction de l'épuisement professionnel et ceci s'applique aussi pour les mesures plus spécifiques de rétroaction et de rétroaction sur la performance (Dextra, 2014; Renger et al., 2020; Violanti et al., 2018; Dielh et al., 2021; Drolet, 2011; Basinska et Wilczek-Ruzyczka, 2013; Lrago, Asefa et Yitbarek, 2018; Xanthopoulou et al., 2007; Scanlan et Still, 2019; Kozak et al., 2012; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; P. Crowe & al., 2019; Schaufeli et Bakker, 2004; Van Vegchel et al., 2002; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009; Verweij et al., 2017) (résultats à l'annexe 1). Ainsi, la recherche soutient avec cohérence que la perception d'être peu valorisé et respecté dans son emploi et pour son travail favorise fortement les chances de vivre un épuisement professionnel (Maslach et al., 2001). De plus, les résultats confirment l'association positive entre le manque de récompenses d'estime pour les efforts (déséquilibre efforts-récompenses) et l'épuisement professionnel (Siegrist, 2017).

Par ailleurs, l'analyse de la littérature semble soulever le fait que la reconnaissance est potentiellement le prédicteur le plus fort face au syndrome entre les récompenses discutées dans ce travail. En effet, parmi les études s'étant intéressé simultanément aux différentes récompenses, certaines démontrent que la reconnaissance ou la rétroaction est le facteur qui contribue à de plus grandes variances du syndrome faisant de la reconnaissance (et rétroaction) un prédicteur très important de l'épuisement professionnel (Adil et Baig, 2018; Basinska et Wilczek-Ruzyczka, 2013; van Vegchel, 2002; Kozak et al., 2012; Drolet, 2011; Dextras-Gauthier, 2014).

Ce constat vient contredire l'hypothèse selon laquelle c'est le déséquilibre entre les efforts et les récompenses, indépendamment du type de récompenses, qui mène à l'épuisement professionnel

(Siegrist, 2017; Drolet, 2011). On peut supposer, selon le modèle AWS de Leiter et Maslach (2004), que cet effet plus puissant de la reconnaissance sur l'épuisement professionnel vient des attentes plus élevées des travailleurs envers cette forme spécifique.

En effet, selon ce dernier, plus un travailleur perçoit un écart entre ce qu'il souhaite recevoir et ce qu'il reçoit en termes de récompenses, plus les chances d'épuisement professionnel augmentent. Par conséquent, plus les récompenses sont désirées, plus elles sont attendues par les travailleurs. On peut supposer alors qu'un manque de reconnaissance va générer plus d'insatisfaction et un plus grand écart entre ce qui est attendu et offert qu'un manque de salaire par exemple. Plus cet écart est grand, plus il est stressant et contribue à l'élévation de l'épuisement professionnel d'où l'association forte entre la reconnaissance et le syndrome rapportée par différentes études (voir annexe 1) (Maslach et al., 2001).

Il est important de mentionner que les études ayant trouvé ce résultat portent en majorité sur des populations homogènes de travailleurs occupant des métiers stressants, tels que les infirmières et les policiers, ce qui peut avoir influencé leurs résultats. En effet, la reconnaissance (estime, respect...) serait davantage en demande auprès des métiers exigeants comme ceux du domaine de la santé et des services (Koo et al., 2019).

Cependant, selon l'approche populaire de Maslow, soit la pyramide des besoins, le besoin d'appréciation et de respect sont parmi les besoins fondamentaux les plus importants, soit aux plus hauts niveaux de la pyramide, peu importe le métier (Basinska et Wilczek-Ruzyczka, 2013). De plus, la main-d'œuvre est confrontée aux changements dans le monde du travail et par conséquent, elle est soumise à de lourdes pressions et exigences, peu importe le métier ce qui semblerait avoir généralisé ce besoin de reconnaissance à l'ensemble de la main-d'œuvre (Vézina, 2008). En effet, de nos jours, les travailleurs cherchent surtout à sentir qu'ils font quelque chose d'important au travail, qu'ils sont appréciés et respectés en tant que travailleurs. Ils souhaitent que les autres reconnaissent, apprécient, valorisent et s'intéressent à leur travail (Koo et al., 2019; Maslach, 2006; Maslach et al., 2001). Par exemple, Maslach (2006) soutient que tout individu motivé qui croit donner son meilleur au travail voudrait recevoir des rétroactions positives (appréciation, encouragement...) sur ce qu'il fait.

Pour ce qui est de son association avec les dimensions du syndrome, comme pour les autres récompenses, les résultats divergent légèrement à ce niveau pour de multiples raisons, dont la présence majoritaire d'échantillon homogène. En revanche, son association négative avec le cynisme (ou désengagement) est rapportée de manière plus constante à travers la quasi-totalité des études (certaines n'ont pas analysé cette dimension) (voir annexe 1). Cette tendance vient confirmer l'hypothèse du modèle *JD-R* (Demerouti et al., 2001) qui stipule qu'elle est une ressource du travail contribuant à la réduction ou à l'augmentation de l'épuisement professionnel par son rôle motivationnel qui agit sur le cynisme et le désengagement précisément (Demerouti et Bakker, 2007). Ceci peut venir du fait que la reconnaissance (et la rétroaction) permet aux travailleurs de répondre à des besoins fondamentaux importants, comme celui de compétence, d'appréciation et de respect, ce qui vient jouer sur la motivation intrinsèque des travailleurs (Demerouti et Bakker, 2007). Elle favorise donc une motivation plus durable et saine (motivation intrinsèque), car elle amène les gens à apprécier leur travail en plus des récompenses offertes (motivation extrinsèque) (Waqas et Saleem, 2014).

Justement, les différents chercheurs favorisent presque toujours le fait d'avoir recours à la rétroaction et à la reconnaissance comme moyen de prévention de l'épuisement professionnel. Par ailleurs, les deux études pertinentes qui possèdent les meilleures qualités méthodologiques et qui portent sur un grand échantillon général de travailleurs, soutiennent que la reconnaissance contribue négativement au cynisme et positivement au sentiment d'efficacité professionnelle, mais pas à l'épuisement après avoir pris en compte plusieurs variables (Dextras-Gauthier, 2014; Marchand et al., 2014). Bien qu'il manque d'études confirmant cette deuxième association (dimension d'efficacité), ces deux études suggèrent que le manque de reconnaissance semble aussi nuire au sentiment d'efficacité (vice versa). Cela confirme l'hypothèse du modèle *AWS* comme quoi la perception de ne pas être valorisé et respecté pour son travail s'associe négativement au sentiment d'efficacité professionnelle (Maslach et al., 2001). Ceci vient entre autres du fait que les individus basent leur identité au travail sur l'appréciation et la reconnaissance qu'ils reçoivent des autres en partie (Ramarajan, Barsade et Burack, 2008).

Plus précisément, pour ce qui est de la mesure de rétroaction, on retrouve davantage de recherches qui l'associent à l'épuisement en plus du cynisme. En revanche, l'étude longitudinale de Schaufeli, Bakker et Van Rhenen (2009) réalisée auprès d'une population de gérants, majoritairement des hommes, indique une association avec le cynisme et non avec l'épuisement. Le rôle des récompenses sur la dimension de l'épuisement semble être un débat non résolu encore à ce jour, contrairement à celui sur le cynisme qui est confirmé avec cohérence à travers les recherches. En effet, la rétroaction revient souvent comme ressource importante dans le modèle de *JD-R* et également comme facteur de prévention important de l'épuisement professionnel dans la littérature (Bakker et Demerouti, 2007; Adil et Baig, 2018). La rétroaction et celle sur la performance permettent à l'entreprise de démontrer directement son intérêt envers les contributions des travailleurs et aussi de démontrer que leurs efforts sont perçus, appréciés et valorisés (besoins fondamentaux) ce qui favorise la motivation, l'engagement et réduit les attitudes cyniques (Bakker et Demerouti, 2007). D'une autre manière, elle peut avoir les mêmes effets lorsqu'elle est bien utilisée (ex : conseils pertinents), car elle offre de l'information pertinente qui favorise l'apprentissage et aide les travailleurs à diriger leurs efforts et ainsi à atteindre plus rapidement et efficacement les objectifs de travail (Bakker et Demerouti, 2006; Bowen, 2000, p.125). Ainsi, la perception que son travail est reconnu et apprécié est ce qui semble motiver et engager le plus les travailleurs à long terme et ainsi prévenir l'épuisement professionnel, car cela favorise une satisfaction et motivation plus intrinsèque (Qadeer et al., 2017; Bakker et Demerouti, 2007; Waqas et Saleem, 2014).

En conclusion, la littérature confirme sans aucun doute que les récompenses d'estime et la rétroaction sont des facteurs importants dans l'explication de l'épuisement professionnel et qu'elles peuvent y contribuer positivement ou négativement en particulier par le cynisme. En effet, la perception d'être valorisé, respecté et apprécié au travail et pour son travail semble être un facteur de protection majeur de l'épuisement professionnel en raison de ses fonctions (satisfaction besoins intrinsèques) et de la haute demande de reconnaissance de la main-d'œuvre.

4.2.3 Insécurité d'emploi

L'insécurité d'emploi est la récompense dont les résultats concernant son lien avec l'épuisement professionnel sont le plus cohérents. D'ailleurs, on retrouve plus d'études longitudinales ou de méta-analyses qui se sont intéressées à cette forme spécifique de récompenses au travail (Cuyper et al., 2012; Aronsson et al., 2017; H. De Witte et al., 2016). Il est important de rappeler que l'insécurité d'emploi fait référence à l'insécurité d'emploi subjective, soit à la perception d'un travailleur que son emploi est menacé ou qu'il vit ou vivra des changements indésirables vis-à-vis sa situation de travail (Dextras-Gauthier, 2014; Siegrist, 2017). Bref, à cet effet, la littérature révèle l'impact important de l'insécurité d'emploi dans l'explication de l'épuisement professionnel.

En fait, la perception d'insécurité d'emploi est un facteur de risque important de l'épuisement professionnel chez la main-d'œuvre selon la littérature. La perception d'insécurité d'emploi génère un stress chronique favorisant l'épuisement professionnel, car elle indique non seulement un manque de récompenses, mais aussi la présence d'un échec de réciprocité dans la relation d'emploi entre le travailleur et l'employeur (Siegrist, 2017; Maslach et Leiter, 2004). En effet, les travailleurs s'attendent selon le principe d'échange social à recevoir une sécurité d'emploi en échange de leurs contributions et efforts au travail (Siegrist, 2017). Ainsi, lorsqu'ils ont la perception que leur emploi est menacé malgré leurs efforts, il y a de fortes chances qu'ils perçoivent un échec de réciprocité (déséquilibre) entre leurs efforts et les récompenses, ici de sécurité d'emploi, ce qui mène aux tensions et à long terme au burn-out (H De Witte et al., 2016; Siegrist, 2017). Par exemple, la possibilité de perdre son emploi à tout moment, malgré les années d'efforts et de contributions au sein d'une entreprise est nécessairement frustrant et stressant, car il y a une absence de confiance et de respect dans sa relation d'échange avec son employeur (échec de réciprocité), car peu importe leurs efforts, leur emploi n'est pas garanti (Vézina, 2008; Maslach et al., 2001; Siegrist, 2017).

Plus précisément, les données d'études transversales, de méta-analyses et d'études longitudinales, rapportées à l'annexe 1, confirment spécifiquement son association directe avec la dimension d'épuisement émotionnel (De Witte et al., 2016; Aronsson et al., 2017; Marchand et al., 2014; Cuyper et al., 2021). En effet, les méta-analyses et études longitudinales soutiennent la présence d'une relation causale positive entre la perception d'insécurité d'emploi et l'épuisement émotionnel (De Witte et al., 2016; Aronsson et al., 2017; Cuyper et al., 2021). Cependant, ces

études n'ont qu'analysé la dimension de l'épuisement ce qui limite les connaissances quant à ses effets sur les deux autres dimensions.

On ne peut conclure que l'insécurité d'emploi est ou n'est pas associée avec le cynisme et l'efficacité professionnelle, car presque toutes les études sur le sujet ne les ont pas analysés avec cette forme de récompenses. Toutefois, l'étude de Dextras-Gauthier (2014), qui porte sur les mêmes données que celle de Marchand et al. (2014), soutient qu'après avoir contrôlé plusieurs variables hors travail, individuelles et du travail, l'insécurité d'emploi contribue également à des niveaux plus élevés de cynisme et plus faibles de sentiment d'efficacité professionnelle. Bref, dans tous les cas, il semble clair que la perception d'insécurité d'emploi soit un facteur de risque de l'épuisement professionnel en raison de son effet sur l'épuisement. En revanche, en raison d'un manque de données, on ne peut confirmer les hypothèses théoriques entourant le rôle l'insécurité d'emploi sur l'augmentation cynisme (Bakker et Demerouti, 2007) ou celui sur l'efficacité professionnelle (Maslach et al., 2001).

Comme indiqué dans la section des résultats, quelques études transversales ont trouvé une absence d'association entre l'insécurité d'emploi et l'épuisement professionnel (Scalan et Still, 2019; Violanti et al., 2018) ou la présence d'une relation inverse (Basinska et Wilcsek-Ruzyczka, 2013). En revanche, de tels résultats semblent être obtenus uniquement lorsque les recherches sont menées sur des échantillons homogènes qui rapportent en majorité ressentir une sécurité d'emploi et aussi provenant de professions plutôt sécurisées (domaine de la santé) malgré le marché du travail précaire d'aujourd'hui.

À cet effet, l'importance de ce facteur n'est pas surprenante étant donnée le contexte économique mondial et l'état du monde du travail d'aujourd'hui. En effet, il est possible de supposer que la précarisation du travail et le recours plus courant des organisations aux méthodes de restructurations telles que la mise-à-pied, la relocalisation, le contrat à durée déterminée et la sous-traitance contribuent à la hausse du sentiment d'insécurité de la main-d'œuvre et ainsi à l'épuisement professionnel (Vézina, 2008; Tsai et Chan, 2011). Les travailleurs sont beaucoup moins confiants vis-à-vis le statut de leur emploi et réalisent la précarité de celui-ci peu importe leurs contributions (Vézina, 2008; Maslach et al., 2001). Ainsi, les employeurs doivent s'attarder à cet aspect des récompenses et tenter de trouver des façons d'augmenter la sécurité d'emploi perçue par leurs employés.

4.2.4 Opportunités de carrière

Un peu moins d'études ont été trouvées concernant l'association spécifique entre les opportunités de carrière (ou de promotion) et l'épuisement professionnel que pour les autres formes de récompenses. En revanche, les résultats disponibles soutiennent tous que posséder des perspectives de promotion satisfaisantes au travail s'associe négativement à l'épuisement professionnel (Pirsoul, 2020). Ce sont davantage les connaissances sur la contribution directe des opportunités de carrière sur les dimensions du syndrome qui sont équivoques en plus d'être manquantes faisant qu'on ne peut tirer de conclusion bien précise à cet effet. En effet, non seulement aucune étude longitudinale ou méta-analyse s'étant intéressée spécifiquement à cette récompense n'a été recueillies, mais les quelques recherches transversales sélectionnées portent en majorité sur des populations homogènes de travailleurs limitant la généralisation des résultats. Bien qu'on ne sache pas avec les connaissances disponibles les effets directs sur les dimensions du syndrome, il est clair, qu'avoir des opportunités de progresser dans sa carrière, soit par l'octroi de promotions, le développement de nouvelles compétences ou autres, constitue un facteur de protection important face à l'épuisement professionnel en général selon la littérature recensée (Pirsoul, 2020; Machado, 2016; Siegrist, 2017; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009; Waqas et Saleem, 2014; Koo et al., 2019).

Dans le cas contraire, lorsqu'un individu travaille fort sans se voir offrir d'opportunités de promotion (ou de carrière), il risque de vivre un stress et de la tension pouvant mener à l'épuisement professionnel. De nos jours, les travailleurs veulent surtout à se sentir efficace et performant au travail, ce qui se traduit potentiellement par un désir de développer des compétences nouvelles, d'avancer professionnellement et de réaliser des accomplissements au travail (Proust, 2015; Nowak, 2011; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009). Ainsi, lorsqu'une entreprise ne soutient pas les objectifs professionnels de ses employés, elle contribue d'une certaine manière à ce qu'ils vivent des insatisfactions, du stress favorisant l'épuisement professionnel (Maslach et al., 2001). Dans ce cas, non seulement l'entreprise ne répond pas aux attentes professionnelles de ses travailleurs (opportunités de carrière), mais elle favorise la perception d'un déséquilibre entre les efforts émis au travail et les opportunités de carrière, ce qui fait vivre des tensions et favorise le développement d'un épuisement professionnel (Siegrist, 2017; Maslach et al., 2001). De plus, c'est pour des raisons similaires qu'occuper un poste qui correspond à sa formation est également

important dans la prévention de l'épuisement professionnel (Dextras-Gauthier, 2014). Posséder un poste pour lequel l'individu n'a pas de formation majeure le risque d'erreur, le sentiment d'incompétence et ainsi le stress (Proust, 2020; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009). En effet, le travailleur aura plus tendance à se sentir inutile ou nuisible dans son travail, ce qui n'est ni favorable pour la motivation, ni pour l'estime, car les travailleurs cherchent à se sentir efficace, compétent et important au travail (Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009; Pirsoul, 2020; Machado, 2016)

Justement, c'est surtout le rôle motivationnel qui ressort de cette récompense bien qu'il manque de cohérence et de données au sujet de sa contribution spécifique. En fait, la majorité des études présentées (Dextras-Gauthier, 2014; Choi et al., 2012; Bakker et al., 2004; Xanthopoulou et al., 2007; Verweij & al., 2017) confirme l'association négative des opportunités de carrière (ou de promotions) avec le cynisme (ou le désengagement) venant soutenir le potentiel motivationnel de cette ressource menant à un faible cynisme et un fort engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2007). Par la satisfaction des besoins fondamentaux de compétence et d'accomplissement, les opportunités de promotions (développement compétences, promotions...) permettent aux individus d'avoir un but et une direction au travail qui est motivante et qui maintient l'effort (Pirsoul, 2020; Bakker et Demerouti, 2007). Par exemple, un individu qui croit que son employeur lui offrira une promotion s'il fournit une bonne performance sera motivé à travailler fort et à répondre aux objectifs organisationnels, car il veut s'accomplir au travail (Koo et al., 2019). Sous un autre angle, cela soutient qu'une adéquation entre les attentes de promotions des travailleurs en fonction leurs efforts et ce que l'entreprise fournit comme opportunités réduit les chances d'épuisement professionnel (Maslach et al., 2001; Koo et al., 2019). De plus, l'octroi d'opportunités de carrière (de promotion) permet également aux travailleurs de se situer et de se projeter dans le temps au sein de l'organisation (Machado, 2016). Alors certains chercheurs supposent qu'offrir de bonnes opportunités de carrière peut diminuer ou éliminer les craintes d'insécurité d'emploi générées par le contexte économique actuel et la précarisation de l'emploi venant ainsi réduire les chances d'épuisement professionnel (Vézina, 2008; Waqas et Saleem, 2014).

En conclusion, l'octroi de perspective de carrière adéquates pour les efforts des travailleurs semble être un facteur de protection dans le développement du *burn-out*, même si les données sont

limitées. Il serait d'ailleurs pertinent d'avoir des études longitudinales ou des méta-analyses à ce sujet.

4.2 Limites de la littérature

Cette revue de littérature permet non seulement d'approfondir les connaissances sur l'association entre les récompenses du travail et l'épuisement professionnel, mais également d'approfondir spécifiquement celles sur les différentes formes de récompenses (financière, estime, sécurité et opportunités de carrière) ce qui est moins présent dans la littérature. En effet, les connaissances sur les effets propres de chacune des récompenses sur le syndrome sont très limitées à cause de la tendance du recours à une mesure globale (Santa-Maria et al., 2020).

L'abondante littérature recensée dans cette revue démontre avec un soutien empirique non négligeable que le manque de récompenses est un facteur de l'organisation du travail pouvant générer du stress contribuant ainsi aux problèmes d'épuisement professionnel et qu'à l'inverse, la présence de récompenses adéquates pour le travail peut les influencer à la baisse. Cependant, la majorité des recherches sont composées de plusieurs lacunes méthodologiques qui restreignent les connaissances et la compréhension face aux effets des récompenses sur le syndrome. D'ailleurs, certaines de ses lacunes ont déjà été mentionnées rapidement dans les sections précédentes. Toutefois, dans celle-ci il s'agit de résumer et de regrouper les lacunes les plus communes dans la recherche afin de bien démontrer l'état des connaissances et pour que les futures recherches évitent de les reproduire.

Premièrement, comme indiqué dans l'annexe 1, la majorité des études ont porté sur des échantillons très homogènes (un métier, un domaine) et relativement petits et seulement quelques études ont analysé des échantillons représentatifs de la main-d'œuvre (Dextras-Gauthier, 2016; Marchand et al., 2014; Renger et al., 2020; Barreck, 2015; Jimenez et Dunkl, 2017; Vander Elst et al., 2012). Cela empêche la généralisation des résultats à l'ensemble de la main-d'œuvre, car les résultats sont affectés par des caractéristiques propres de l'échantillon. En particulier, presque la totalité des recherches représente des professions spécifiques provenant surtout du domaine de la santé et des services, comme les infirmiers(ères). Ces professions sont connues pour être plus stressantes et exigeantes et par défaut beaucoup plus touchées par les problèmes d'épuisement professionnel que la population générale de travailleurs (Maslach et Leiter, 2016). Non seulement

elles sont composées de nombreux facteurs de risque du syndrome (surcharge de travail, longue journée de travail, peu de support et de contrôle...), mais aussi leur environnement organisationnel est caractérisé par de fortes demandes et efforts et peu de ressources et de récompenses (déséquilibre) (Maslach et Leiter, 2016). Cette combinaison (hautes demandes/faibles ressources) est celle présentant le plus haut risque d'épuisement professionnel selon la littérature (Hadžibajramović et al., 2019; Bakker et Demerouti, 2007; Siegrist, 2017; Santa-Maria et al., 2021). De plus, ces emplois sont souvent dominés par un genre, comme les femmes en infirmerie ou les hommes dans la police, ce qui s'est reflété dans les échantillons de nombreuses recherches (Renger et al., 2020; Violanti et al., 2018; Scanlan et Still, 2019; Dielh et al., 2021; Basinska et Wilcsek-Ruzyczka, 2013; P. Crowe et al., 2019; Kozak et al., 2013; Xanthopoulou et al., 2007; Van der Ploeg et Kleber, 2003; Schaufeli et al., 2009; Leiter et Shaughnessy, 2006; Choi et al., 2009; S.Y. Lee et Akhtar, 2007; Maslach et Leiter, 2009; Kozak et al., 2012; Schulz et al., 2009; Yuan et al., 2021). Ainsi, on ne peut réellement savoir si les résultats obtenus (associations, variations, etc.) sont plutôt dus à certaines caractéristiques de ces environnements de travail spécifiques (structures des professions) ou même s'ils sont dus à d'autres facteurs du travail reliés à l'épuisement professionnel qui sont commun dans ces professions.

Deuxièmement, les recherches empiriques ne prennent souvent pas en compte, en plus des récompenses, d'un grand nombre de facteurs du travail dans leurs analyses, même ceux dont la littérature reconnaît un lien avec l'épuisement professionnel, comme le manque de support, la surcharge de travail, etc. C'est d'ailleurs aussi le cas pour le contrôle de variables individuelles ou d'autres variables du travail qui ont, selon des études et le modèle multi-niveaux des déterminants de la santé mentale de Marchand et al. (2004), une influence sur l'expérience du déséquilibre demandes-ressources (efforts-récompenses) et sur le développement de l'épuisement professionnel (Marchand et al., 2004). Toutefois, ceci est une conséquence de l'influence importante des modèles théoriques présentés dans la littérature sur l'épuisement professionnel qui mettent l'accent sur les conditions de l'organisation du travail comme causes principales du syndrome (Hadžibajramović et al., 2019). Ainsi, cette faible considération simultanée de variables pouvant exercer une influence sur le syndrome autre que les récompenses vient appuyer le point de la première limite. En effet, les associations trouvées par les recherches peuvent être expliquées par d'autres facteurs qui n'ont pas été contrôlés. Ainsi on ne peut savoir, dans la plupart des cas, si ces associations sont belles et bien dues aux récompenses, car la cause de l'épuisement

professionnel n'est pas unique, ni simple même si les modèles théoriques populaires donnent cette fausse impression (Marchand et al., 2004).

Troisièmement, bien que les modèles théoriques soutiennent explicitement que certains facteurs du travail, comme les récompenses, causent l'épuisement professionnel chez les travailleurs, il n'y a que très peu de recherches qui ont testé un tel lien de causalité (Maslach et Leiter, 2016). En effet, il y a seulement quelques études longitudinales ou de méta-analyses qui ont analysé l'association entre les récompenses ou d'autres formes spécifiques et l'épuisement professionnel (H. De Witte et al., 2016; Hadžibajramović et al., 2019; Maslach et Leiter, 2008; Adriaenssens et al., 2013; Jimenez et Dunkl, 2017; Aronsson et al., 2017; Crawford, LePine et Rich, 2020; Cuyper et al., 2012; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009; Van der Ploeg et Kleber, 2003). D'ailleurs, la plupart de ses recherches n'ont pas considéré les trois dimensions du syndrome, ont des échantillons homogènes portant sur des professions spécifiques ou ont des petits échantillons. Le manque d'études longitudinales limite fortement les connaissances sur le rôle des récompenses dans le temps et également sur leur rôle de prévention ou de protection face à l'épuisement professionnel dans les milieux de travail.

Finalement, l'absence de consensus au niveau de la conceptualisation de l'épuisement professionnel est une limite importante de la littérature. Le fait que ce ne sont pas tous les chercheurs qui définissent le même syndrome de la même façon et donc qui le conceptualisent selon les trois dimensions (cynisme, épuisement et efficacité) favorise plusieurs variations au niveau des résultats en plus de rendre difficile l'analyse des données disponibles.

5. Conclusion

Les récompenses présentes dans le milieu de travail sont une importante source de motivation, de reconnaissance, de valorisation et ainsi permettent de satisfaire plusieurs besoins importants qu'ont les travailleurs d'aujourd'hui. Par conséquent, elles fondent la relation qu'un travailleur possède avec son travail, ses collègues et avec lui-même (Machado, 2016). Elles sont donc vitales et déterminantes du bien-être et de la santé mentale de la main-d'œuvre (Pierre et Jouvenot, 2010, p.19; Machado, 2016). Les considérer comme un supplément ou un accessoire serait ne pas saisir la gravité des risques qu'amène leur absence ou leur manque en termes de stress et d'épuisement professionnel (Pierre et Jouvenot, 2010, p.19). En effet, le manque de

récompenses favorise l'insatisfaction et le stress vécu au travail ce qui peut fortement affecter la santé mentale et le développement de l'épuisement professionnel des particulièrement aujourd'hui à cause du monde du travail très exigeant.

La revue de littérature a eu comme objectif d'établir et d'analyser l'association entre les récompenses au travail et l'épuisement professionnel ainsi que la contribution spécifique des différentes récompenses qu'on retrouve au travail sur le syndrome et ses dimensions. La revue de littérature a permis de conclure que l'ensemble des récompenses offertes au travail sont un facteur déterminant dans le développement de l'épuisement professionnel en raison des effets puissants qu'elles ont sur ce dernier. Plus précisément, la revue révèle que les récompenses peuvent influencer positivement et négativement le syndrome dépendamment de leur présence et de l'évaluation qu'en font les travailleurs déterminant ainsi le stress ressenti.

D'une part, elle a permis de conclure que le manque de récompenses s'avère un facteur de risque puissant d'épuisement professionnel, car non seulement il génère d'importantes insatisfactions chez les travailleurs, mais il contribue aussi à l'expérience subjective d'un déséquilibre entre ce que les travailleurs offrent au travail (efforts, exigences, etc.) et ce qu'ils reçoivent en termes de récompenses. L'expérience d'un tel déséquilibre, soit la perception de ne pas être adéquatement récompensés pour ses efforts, fait vivre un stress, de la tension menant à long terme à l'épuisement professionnel chez les travailleurs. Également, la perception d'une inadéquation entre les récompenses attendues ou souhaitées et celles offertes semble venir contribuer de la même façon aux problèmes d'épuisement professionnel.

D'une autre part, la revue de la littérature a également révélé le rôle protecteur que peuvent avoir les récompenses au travail lorsqu'elles sont élevées et perçues par les travailleurs comme adéquates en fonction de leurs efforts (et leurs attentes). En fait, les entreprises doivent veiller à bien récompenser le travail de leurs employés afin de favoriser la perception d'un équilibre entre ce que ces derniers offrent comme effort au travail et reçoit comme récompenses (Adriaenssens et al., 2013).

Dans la littérature sur l'association entre les récompenses et l'épuisement professionnel, ce sont les modèles théoriques influencés par les théories du stress qui dominent et influencent la recherche. Ces derniers mettent énormément d'importance sur les conditions de l'organisation du travail et omettent d'inclure d'autres facteurs qui ont été jugés importants dans l'explication du

syndrome. Cependant, bien que la prédominance des modèles théoriques du stress au travail fait que la recherche met l'accent sur les facteurs du travail (demandes, ressources...), l'analyse de la littérature démontre clairement que plusieurs autres facteurs (familial, individuel...) jouent un rôle simultané dans le développement de l'épuisement professionnel (Marchand et al., 2004). Comme mentionné, ce syndrome est le résultat d'une interaction problématique (déséquilibre) entre l'individu et son environnement. Toutefois, il faut considérer qu'énormément de composantes entrent en jeu dans cette interaction pour ainsi influencer la perception d'un déséquilibre d'efforts et de récompenses et par conséquent le stress ressenti menant à l'épuisement professionnel.

D'ailleurs, la revue de littérature rappelle de ne pas se limiter à l'aspect financier des récompenses qui ne semble pas être la priorité des travailleurs quoi qu'il soit tout de même important. En fait, les connaissances scientifiques disponibles ne permettent pas de soutenir si le fait d'avoir ou pas un salaire adéquat pour ses efforts contribue à une variance d'épuisement professionnel. En revanche, bien qu'il manque tout de même de données à ces sujets, celles disponibles révèlent que la reconnaissance au travail, la sécurité d'emploi et les perspectives de carrières sont des récompenses ayant potentiellement des effets sur le syndrome qui encore une fois peuvent être positifs ou négatifs. En bref, les récompenses affectent l'épuisement professionnel, positivement et négativement, selon leur présence au sein d'une entreprise et selon l'évaluation qu'en font les travailleurs déterminant le stress et la tension que les récompenses leurs font ressentir.

Ces conclusions ne sont pas surprenantes considérant que le monde du travail d'aujourd'hui est caractérisé par un décalage important entre des efforts élevés (demandes) et de faibles récompenses (ressources) (Brun et Dugas, 2005). D'ailleurs, cela fait plusieurs années que les travailleurs de partout font savoir leur importante insatisfaction face à la reconnaissance et aux récompenses offertes dans le cadre du travail (St-Onge et al., 2005/2; Grebot, 2008, p.165; Pierre et Jouvenot, 2010, p.9). Les travailleurs se doivent d'offrir plus en termes d'efforts, de temps, de flexibilité et de compétences (demandes) en raison de l'intensification du travail ce qui les amène à vouloir plus en termes de récompenses (Maslach et al., 2001; Vézina, 2008). Cependant, la réalité est qu'ils se voient offrir moins en termes de reconnaissance, salaire, opportunités de carrière et de sécurité d'emploi, entre autres, car les entreprises limitent l'attribution de ressources dans un but de rentabilité pour survivre dans le contexte économique et concurrentiel du travail (Maslach et al., 2001). Toutefois, la revue de littérature démontre clairement que limiter l'octroi de récompenses

vient favoriser l'épuisement professionnel, qui lui nuit grandement à la performance des employés et à celle de l'entreprise. Plus précisément, le travail s'est précarisé entre partie à cause du recours commun aux méthodes de restructuration et plus récemment avec la pandémie du COVID-19 qui a non seulement forcée des entreprises à fermer temporairement (et permanemment), mais aussi à réduire leur personnel (Bakken et Winn, 2021). Cela a créé comme effet le sentiment d'insécurité d'emploi des travailleurs. Également, on peut supposer que la pandémie a limité davantage les opportunités d'octroi de récompenses comme la reconnaissance, les bonus et les opportunités de carrières en raison des difficultés financières et du télétravail (Bakken et Winn, 2021).

En bref, l'augmentation de l'épuisement professionnel chez la main-d'œuvre ne surprend pas, puisque les efforts des travailleurs et leurs attentes de récompenses sont élevés, mais que les entreprises échouent à y répondre (St-Onge et al., 2005). Non seulement il y a un manque de récompenses, un facteur de risque du syndrome, mais il y a également un grand déséquilibre entre les récompenses (faibles) et les efforts (élevés) des travailleurs qui est la combinaison la plus propice à l'épuisement professionnel (Hadžibajramović et al., 2019). Par ailleurs, avec tout ce temps et ces efforts investis au travail, les travailleurs s'attendent en échange à beaucoup plus en termes de variété de récompenses ce qui vient dépasser l'aspect financier de la chose (Proust, 2020). Ils mettent encore plus d'importance sur le fait d'être appréciés, valorisés et respectés. Ils veulent que leur travail soit reconnu, s'accomplir et se sentir performants, compétents et sécurisés dans leur emploi d'où les effets dénotés des différentes récompenses (sécurité d'emploi, reconnaissance et opportunités de carrière) sur l'épuisement professionnel. Ainsi, afin de prévenir cet épuisement, il faut d'une part viser l'équilibre entre les contributions des travailleurs et les récompenses, mais d'autre part, octroyer les récompenses désirées, car cela a un impact sur leur évaluation et ainsi sur le stress vécu en lien avec le facteur du travail des récompenses.

La littérature démontre que les récompenses au travail sont un facteur déterminant sur l'épuisement professionnel, relativement équivalent au facteur des demandes du travail (Vézina, 2008; Maslach et Leiter, 2016). Toutefois, les fortes demandes du travail ne disparaîtront pas d'ici peu et l'état du monde du travail avec la concurrence, les pénuries de main-d'œuvre et autres ne « permet » peut-être pas aux entreprises d'agir sur cet aspect du travail. En revanche, l'octroi de récompenses est une pratique très accessible et également peu coûteuse qui peut avoir un effet de protection sur l'épuisement professionnel aussi puissant sinon plus que celui réduire les demandes du travail.

Ainsi, les entreprises et les ressources humaines devraient prioriser l'octroi de récompenses afin de lutter contre la hausse de l'épuisement professionnel et réduire les conséquences reliées qui les affectent tout autant que l'individu.

5.1 Pistes de recherches futures

Les futures recherches en lien avec le rôle des récompenses sur l'épuisement professionnel auraient avantage à utiliser la définition et conceptualisation tridimensionnelle du syndrome afin d'analyser l'ensemble de ce syndrome interpersonnel et de s'assurer de ne pas passer à côté d'associations potentielles. Comme la démontré la revue de littérature, les récompenses au travail semblent surtout influencer les comportements cyniques et le désengagement des travailleurs, ce qui contredit surtout le recours à la conceptualisation unidimensionnelle (la dimension d'épuisement) qui est populaire en recherche. De plus, les prochaines recherches sur le sujet devraient plutôt analyser les récompenses sous différentes mesures au lieu de les englober en une mesure globale. En effet, la revue de littérature a exposé le fait que les différentes récompenses ont potentiellement des effets différents sur l'épuisement professionnel ce qui devrait être pris en compte dans les futures recherches empiriques. Non seulement les futures recherches devraient chercher à représenter des populations plus générales de travailleurs, mais également à contrôler plus de variables individuelles et reliées au travail. Bien que la littérature se concentre plus sur le rôle des facteurs du travail dans le développement de l'épuisement professionnel, elle expose également que plusieurs autres variables individuelles et démographiques exercent aussi une influence sur le syndrome. En fait, il faut voir l'épuisement professionnel comme le résultat d'une interaction entre un individu et les récompenses offertes au travail. Nécessairement, l'individu va interagir et évaluer différemment les récompenses reçues au travail selon sa personnalité, sa vie personnelle, son statut, son genre, etc.

Bibliographie

Addison, J. (2010). *Les déterminants organisationnels et sociaux des trois dimensions de l'épuisement professionnel*. [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/4176/Addison_Julie_2010_m%c3%a9moire.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Adil, M. S. et Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB Management Review*, 30(2), 119-133. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.004>

Adriaenssens J., De Gucht V., Maes, S. (2013) Causes and consequences of occupational stress in emergency nurses, a longitudinal study. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 346-358, <https://doi.org/10.1111/jonm.12138>

Ahola, K. et al., (2010). Burn-out as a predictor of all-cause mortality among industrial employees: A 10-year prospective register-linkage study. *Journal of Psychosomatic Research*, 69(1), 51-57. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2010.01.002>

Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S. et Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 41(1), 11-17. <https://doi.org/10.1007/s00127-005-0011-5>

Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarstrom, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Traskman-Bendz, L. & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(264), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>

Bakken, B.K. et Winn, A.N., (2021). Clinician burnout during the COVID-19 pandemic before vaccine administration. *Journal of the American Pharmacists Association*, 61(5), 71-77. <https://doi.org/10.1016/j.japh.2021.04.009>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., Demerouti, E. et Euwema, C. M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10 (2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

Bakker, AB., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83- 104. <https://doi.org/10.1002/hrm>

Bakker, AB., Killmer, CH., Siegrist, J. & Schaufeli WB. (2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 31 (4), 884-891.

Barreck, A. (2015). *Navettage et épuisement professionnel selon la région et le moyen de transport : les résultats de l'étude SALVEO*. [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal].

Papyrus.

https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/11996/Barreck_Annie_2015_Memoire.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Basinska, B.A. & Wilczek-Ruzyczka, E. (2013). The role of rewards and demands in burnout among surgical nurses. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26(4), 593-604. <https://doi.org/10.2478/s13382-013-0129-8>

Borritz, M., Bultmann, U., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E. et Kristensen, T. S. (2005). Psychosocial Work Characteristics as Predictors for Burnout: Findings From 3-Year Follow Up of the PUMA Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(10), 1015-1025. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000175155.50789.98>

Bria, M., Badan, A. & Dumitrascu, D.L. (2012). Systematic review of burnout risk factors among European healthcare professionals. *Romanian Association for Cognitive Science*, 10 (3), 423-452.

Brun, J-P. & Dugas, N. (2005). *La reconnaissance au travail: Analyse d'un concept riche de sens*. *Gestion*, 30 (2), 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>

Burton, J. (2010). WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Chapter 9: Suggested Framework and Model., p.82-123. *World Health Organization*, Geneva

Choi, S., Cheong, K. & Feinberg, R.A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality*, 22(5), 492-516. <https://doi.org/10.1108/09604521211281396>

Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *The Journal of applied psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>

Cuyper, N.D., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & Witte, H.D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770-788. <https://doi.org/10.1002/job.1800>

Dansereau, V., Beauregard, N., Marchand, A. & Durand, P. (2017). Une typologie de la comorbidité en santé mentale au travail : résultats de l'étude SALVEO. *Santé mentale au Québec*, 42(1), 65–83. <https://doi.org/10.7202/1040244ar>

de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R. & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross sectional study. *Social Science & Medicine*, 50(9), 1317-1327.

- Delaye, R. & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : Le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du burnout. *Management Prospective Ed.*, 32(2), 254-269. <https://doi.org/10.3917/mav.032.0254>
- Devonish, D. (2017). Effort-reward imbalance at work: the role of job satisfaction. *Personnel Review*, 47 (2), 319-333. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0218>
- De Witte, H., Pienaar, J. & De Cuyper, N. (2016). Review of 30 Years of Longitudinal Studies on the Association Between Job Insecurity and Health and Well-Being: Is There Causal Evidence? *Australian Psychologist*, 51(1), 18-31. <https://doi.org/10.1111/ap.12176>
- Diehl, E., Rieger, A., Letzel, S., Schablon, A., Nienhaus, A., Escobar Pinzon, L.C. et Dietz, P. (2021). The relationship between workload and burnout among nurses: The buffering role of personal, social and organisational resources. *PLoS ONE*, 16 (1), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245798>
- Drolet, M-E. (2011). *Les déterminants de l'épuisement professionnel et des troubles musculosquelettiques et leur cooccurrence chez les policiers*. [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/8434/Drolet_Marie-Eve_2012_memoire.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Gascon, S., Fueyo-Diaz, R., Borao, L., Leiter, M.P., Fanlo-Zarazaga, A., Olivan-Blazquez, B. & Aguilar-Latorre, A. (2021). Value Conflict, Lack of Rewards, and Sense of Community as Psychosocial Risk Factors of Burnout in Communication Professionals (Press, Radio, and Television). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(365), 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020365>
- Gervais, C. (2019). Profils de facteurs de risque individuels et organisationnels de l'épuisement professionnel Clinique. [Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. Savoirs. https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/16000/Gervais_Catherine_DPs_2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Grebot, E. (2008). *Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*. Eyrolles, Paris
- Gunderman RB, Kamer AP. (2011) Rewards. *Journal of the American College of Radiology*, 8(5), 341-344. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2010.09.005>
- Hadžibajramović, E., Ahlborg Jr, G. & Grimby-Ekman, A. (2019). Concurrent and lagged effects of psychosocial job stressors on symptoms of burnout. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92, 1013-1021. <https://doi.org/10.1007/s00420-019-01437-0>
- Hodge, B., Wright, B. & Bennett, P. (2020). Balancing Effort and Rewards at University: Implications for Physical Health, Mental Health, and Academic Outcomes. *Psychological Reports*, 123 (4), 1240-1259. <https://doi.org/10.1177/0033294119841845>

- Hsu, H-Y., Chen, S-H., Yu, H-Y. & Lou, J-H. (2010). Job stress, achievement motivation and occupational burnout among male nurses. *Journal of Advanced nursing*, 66(7), 1592-1601. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05323.x>
- Hu, S., Wang, J-N., Liu, L., Wu, H., Yang, X., Wang, Y. & Wang, L. (2015). The association between work-related characteristic and job burnout among Chinese correctional officers: a cross-sectional survey. *Public Health*, 129,1172-1178. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2015.05.006>
- Ismail, H. (2015). Job insecurity, Burnout and Intention to Quit. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5 (4), 263-277. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i4/1573>
- Iweins, C. (2020). *Détecter et prévenir le burnout : Facteurs de risques, évaluation et prévention en entreprise*. Mardaga Supérieur.
- Jimenez, P. & Dunkl, A. (2017). The Buffering Effect of Workplace Resources on the Relationship between the Areas of Worklife and Burnout. *Frontiers in Psychology*, 8(12), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00012>
- Jourdain, G. & Chênevert, D. (2010). Job demands–resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 709-722. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.11.007>
- Kim, S. & Wang, J. (2018). The Role of Job Demands–Resources (JDR) between Service Workers’ Emotional Labor and Burnout: New Directions for Labor Policy at Local Government. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 15(12), 2894, 1-31. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122894>
- Kirouac, L. (2012). *Du surmenage professionnel au burn-out : réponses sociales et issues individuelles aux difficultés du travail d’hier et d’aujourd’hui*. (volume 67) Lien social et Politiques. <https://doi.org/10.7202/1013016ar>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B-L., Lee S. & Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21 (4), 371-401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Kozak, A., Kersten, M., Schillmoller, Z. & Nienhaus, A. (2013). Psychosocial work-related predictors and consequences of personal burnout among staff working with people with intellectual disabilities. *Research in Developmental Disabilities*, 34(1), 102-115. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ridd.2012.07.021>
- Kukovica, K. (2021). *L’association entre l’utilisation des technologies de l’information et de la communication (tic) et l’épuisement professionnel : une revue de littérature*. [Travail dirigé, Université de Montréal]. Papyrus. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/24989/TD%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lee, J.S.Y. & Akhtar, S. (2007). Job burnout among nurses in Hong Kong: Implications for human resource practices and interventions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45 (1), 63-84. <https://doi.org/0.1177/1038411107073604>.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (2004). Areas of Worklife : A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3(1), 91-134. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Leiter, M.P. & Shaughnessy, K. (2006). The Areas of Worklife Model of burnout: tests of mediation relationships. *Ergonomia: An International Journal*, 28(4), 327-341.
- Lrago, T., Asefa, F. & Yitbarek, K. (2018). Physicians' Burnout and Factors in Southern Ethiopia Affecting It. *Ethiop J Health Sci.*, 28(5), 589-598. <http://dx.doi.org/10.4314/ejhs.v28i5.10>
- Machado, T. (2016). Psychologie du travail et des organisations : Reconnaissance au travail. *Dunop*, 353-356. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0353>
- Malenfant, R., LaRue, A., Mercier, L. & Vézina, M. (2002). Précarité d'emploi, rapport au travail et intégration sociale. *Nouvelles pratiques sociales*, 15(1), 111–130. <https://doi.org/10.7202/008264ar>
- Marchand, A. (2004). *Travail et santé mentale : une perspective multi-niveaux des déterminants de la détresses psychologique*. [Thèse de Philosophie Doctor, Université de Montréal]. Papyrus. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/14848/Marchand_Alain_2004_the_se.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Marchand, A., Durand, P., Haines III, V. & Harvey, S. (2015). The multilevel determinants of workers' mental health: results from the SALVEO study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50, 445-459. <https://doi.org/10.1007/s00127-014-0932-y>
- Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 69(2), 143-152. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000090>
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2006). Understanding job burnout. *Stress and Quality of Worklife: Current Perspectives in Occupational Health*, 37, 42-49
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews of psychology*, (52), 397-422.
- Mcmillan, K., Butow, P., Turner, J., Yates, P., White, K., Lambert, S., Stephens, M. & Lawsins, C. (2016). Burnout and the provision of psychosocial care amongst Australian cancer nurses. *European Journal of Oncology Nursing* (22), 37-45. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejon.2016.02.007>
- Nowak, F. (2011). *Une étude sur les conditions de l'organisation du travail, le soutien social hors-travail et l'épuisement professionnel*. [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6916/Nowak_Fleur_2011_memoire.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Parent-Lamarche, A. (2016). *Une étude sur les déterminants biologiques, psychologiques et du travail de l'épuisement professionnel*. [Thèse de Philosophiae Doctor, Université de Montréal]. Papyrus. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/16057/Parent-Lamarche_Annick_2016_these_%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- P. Crowe, R., Fernandez, A.R., Pepe, P.E., Cash, R.E., Rivard, M.K, Wronski, R., Anderson, A.E., Hogan, T.H., Andridge, R.R., Panchal, A.R. et Ferketich, A.K. (2019). The association of job demands and resources with burnout among emergency medical services professionals. *Journal of the American College of Emergency Physicians Open* 1(1), 6-16. <https://doi.org/10.1002/emp2.12014>
- Pierre C., & Jouvenot, C. (2010). *La reconnaissance au travail* (Ser. Agir sur).
- Pirsoul, T. (2020). Chapitre 4. Les antécédents et les conséquences du burn-out professionnel. Dans : Moïra Mikolajczak éd., *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant: Comprendre, prévenir et intervenir* (pp. 59-74). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.mikol.2020.01.0059>
- Proust, S. (2015). Prévenir l'épuisement professionnel par la mobilisation des ressources psychosociales : l'organisation du travail dans son rôle potentiellement bienveillant. *Psycho-Oncol*, 9, 69-75. <https://doi.org/10.1007/s11839-015-0519-1>
- Qadeer, F., Imtiaz, A. & Hameed, I. (2017). Identifying keys areas of worklife and their interactive effect in explaining Pakistani Nurses' Burnout. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 737-752.
- Ramarajan, L., Barsade, S.G. & Burack, O.R (2008). The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 4-18. <https://doi.org/10.1080/17439760701750980>
- Ramier, J-P. (2018). *La contribution des domaines de la vie en entreprise à l'épuisement professionnel: le cas du secteur de la santé au Québec*. [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal] Archipel <https://archipel.uqam.ca/12257/>
- Renger, D., Miché, M. & Casini, A. (2020). Professional Recognition at Work: The Protective Role of Esteem, Respect, and Care for Burnout Among Employees. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 62 (3), 202-209. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001782>
- Santa Maria, A., Wolter, C, Gusy, B, Kleiber, D. et Renneberg, B. (2021). Reducing work-related burnout among police officers: The impact of job rewards and health-oriented leadership. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 94(3), 406-421. <https://doi.org/10.1177/0032258X20946805>
- Scanlan, J. N. et Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19 (62), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>

Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41.

Siegrist, J. (2017). The Effort-Reward Imbalance Model. Dans Cooper, C. L. and Campbell Quick, J. *The Handbook of Stress and Health* (1 ed.). John Wiley & Sons, Ltd.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 293-315. <https://doi.org/0.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>

Schulz, M., Damkröger, A., C.Heins, Wehlitz, L., Löhr, M., Driessen, M., et al. (2009). Effortreward imbalance and burnout among German nurses in medical compared with psychiatric hospital settings. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 16(3), 225-233.

Skefales, A., Plakas, S., Fouka, G., Goni, M., Vassiliadou, M. and Bergiannaki, J.-D. (2014). Burnout and Its Association with Working Conditions among Greek Hospital Nurses in a Time of Financial Crisis. *Open Journal of Nursing*, 4(7), 548-563. <http://dx.doi.org/10.4236/ojn.2014.47058>

St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0089>

Tang, C.S-K., Au, W-T., Schwarzer, R. & Schmitz, G. (2001). Mental health outcomes of job stress among Chinese teachers : role of stress resource factors and burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (2001), 887-901. <https://doi.org/10.1002/job.120>

Tsai, F-J. & Chan, C-C (2011). The impact of the 2008 financial crisis on psychological work stress among financial workers and lawyers. *Int Arch Occup Environ Health*, 84(4), 445-452. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0609-0>

Van der Doef, M., Mbazzi, F. B., & Verhoeven, C. (2012). Job conditions, job satisfaction, somatic complaints and burnout among East African nurses. *Journal of clinical nursing*, 21(11-12), 1763–1775. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2011.03995.x>

Vander Elst, T. & Van den Broeck, A. & De Witte, H. & De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress*. 26 (3), 252-271. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.703900>.

- Van Der Hulst, M. & Geurts, S. (2001). Associations between overtime and psychological health in high and low reward jobs, *Work & Stress*, 15(3), 227-240. <https://doi.org/10.1080/026783701110.1080/02678370110066580>
- Van der Ploeg, E., & Kleber, R. J. (2003). Acute and chronic job stressors among ambulance personnel: predictors of health symptoms. *Occupational and environmental medicine*, 60(1), i40–i46. https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i40
- Vegchel, N, V., Jonge, J. D., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2002). Testing global and specific indicators of rewards in the Effort-Reward Imbalance Model: Does it make any difference?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 403-421. <https://doi.org/10.1080/13594320244000265>
- Verweij, H., van der Heijden, F., van Hooff, M., Prins, J. T., Lagro-Janssen, A., van Ravesteijn, H. & Speckens, A. (2017). The contribution of work characteristics, home characteristics and gender to burnout in medical residents. *Advances in health sciences education : theory and practice*, 22(4), 803–818. <https://doi.org/10.1007/s10459-016-9710-9>
- Vézina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail: nouveau défi pour la santé publique. *Santé publique*, 20 (3), S122-S128. <https://doi.org/10.3917/spub.080.0121>
- Violanti, J.M, Mnatsakanova, A., Andrew, M.E., Allison, P., Gu J.K. & Fekedulegn, D. (2018). Effort-Reward Imbalance and Overcommitment at Work: Associations with police burnout. *Police Quarterly* 21 (4), 440-460. <https://doi.org/10.1177/1098611118774764>
- Waqas, Z. et Saleem, S. (2014). The Effect of Monetary and Non-Monetary Rewards on Employee Engagement and Firm Performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (31) 2222-2839.
- Xanthopoulou D., Bakker A.B., Dollard M.F., Demerouti E., Schaufeli WB., Taris T.W., 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. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>
- Xian, M., Zhai, H., Xiong, Y. & Han, Y. (2019). The role of work resources between job demands and burnout in male nurses. *Journal of Clinical Nurse*, 29(3-4), 535– 544. <https://doi.org/10.1111/jocn.15103>
- Xie Z, Wang A, Chen B (2011). Nurse burnout and its association with occupational stress in a cross-sectional study in Shanghai. *Journal Advance Nursing*, 67(7), 1537–1546. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05576.x>
- Yang, S., Meredith, P., & Khan, A. (2015). Stress and burnout among healthcare professionals working in a mental health setting in Singapore. *Asian journal of psychiatry*, 15(1), 15–20. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2015.04.005>

Yost, W.B., Eshelman, A., Raoufi, M. & Abouljoud, M.S. (2005). A National Study of Burnout Among American Transplant Surgeons. *Transplantation Proceedings*, 37(2), 1399-1401. <https://doi.org/10.1016/j.transproceed.2005.01.055>

Yuan, Z., Yu, D., Zhao, H., Wang, Y., Jiang, W., Chen, D., Liu, X., & Li, X. (2021). Burnout of Healthcare Workers Based on the Effort-Reward Imbalance Model: A Cross-Sectional Study in China. *International journal of public health*, 66, 1-7. <https://doi.org/10.3389/ijph.2021.599831>

Zis, P., Anagnostopoulos, F. & Sykioti, P. (2014). Burnout in Medical Residents: A Study Based on the Job Demands-Resources Model. *The Scientific World Journal*,30(2), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/673279>

Annexe 1

	Étude Nom des auteurs	Population/ Échantillon	Épuisement professionnel (VD)	Récompenses au travail (VI)	Autres facteurs	Variables contrôles	Type d'analyse statistiques et limites
1	Adriaenssens et al. (2013) Belgique Longitudinale (2 temps, 18 mois interval)	170 infirmiers(ères) Taux de réponse (TR)= 82,5% T1 83,3 % T2	(MBI) Emotional exhaustion (EE) <i>L'étude a seulement pris en compte cette dimension sur les 3 du MBI</i>	Rewards (bonus or appreciation) (- EE) Une meilleure perception dans le temps vis-à-vis les récompenses dans le temps n'était pas corrélée avec l'EE, mais avec une augmentation de l'engagement au travail	Job satisfaction Turnover intention Work engagement ..	Age (s) Genre (s)	<u>Analyses statistiques</u> Analyses bivariées Régression linéaire multiple <u>Limites :</u> Petit échantillon Échantillon homogène (même profession)
2	Aronsson et al. (2017) Revue systématique qui inclue une méta-analyse Europe, Amérique du nord, Australie et Nouvelle Zélande	25 études (1990-2013)	MBI-GS, CBI ou Shirom-Melamed Burnout Questionnaire Emotional exhaustion (EE)	Low reward est positivement corrélé à l'EE (OR : 1.86) Job insecurity: Ibid, (OR 1.39) Mais avec peu de support scientifique pour ces deux variables.		ND	
3	Bakker, Demerouti et Euwema (2005) Transversale Pays-Bas	1012 travailleurs d'un institut d'éducation professionnelle TR = 56%	MBI-GS Emotional Exhaustion (EE) Cynicism (C) Professional Accomplishment (PA)	Job ressources: Performance feedback (-EE, -C, +PA) Performance feedback modère la relation entre job demands et C Le <u>manque de job ressources</u> est le plus important prédicteur de C et PA Tous les ressources, dont performance feedback modèrent la relation entre surcharge de travail et EE	Job demands (+EE) (workoverload, physical, emotional demands) Job ressources (-C,+PA) (Autonomy, social support) ...	Age Genre Années d'expérience Position	<u>Analyses statistiques :</u> Corrélation Régression hiérarchique <u>Limites :</u> Devis Transversal Échantillon homogène (pas de généralisation)

4	Bakker et al. (2004) Transversale	146 travailleurs généraux TR= 53%	Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) Exhaustion (E) Disengagement (D)	Possibilité de développement (-D) Effets directs : Ressources (-D, -E) Mais beaucoup plus fort avec D.	Autonomie Pression du travail Demandes émotionnelles Support social Job demand (+E)		<u>Analyses statistiques</u> Corrélations bivariées Régressions <u>Limites :</u> Devis transversal Faible taux de réponse
5	Barreck, A. (2015) Canada Transversale	2162 travailleurs TR=71,3%	MBI-GS Emotional Exhaustion (EE) Cynicism (C) Professional Efficacy (PE)	Siegrist ERI questionnaire Gratifications (Reconnaissance, Carrière Et Insécurité d'emploi) : -EE, -C, +PE De plus, de faible taux de gratifications s'associent à des scores élevés d'épuisement professionnel (mesure globale)	Revenu du ménage (+PE) Avoir un revenu supérieur est corrélé avec des niveaux plus élevés de PE	Facteurs travail (Demande, Contrôle, soutien social..) Facteurs hors travail (statut matrimonial, nombre d'enfants) Caractéristiques individuelles (Age, genre, big 5) Utilisation transport	<u>Analyses statistiques</u> Analyses bivariées Régressions multiples multiniveaux <u>Limites :</u> Devis Transversal
6	Basinska et Wilcsek-Ruzyczka (2013) Pologne Tranversale	263 infirmier(es)	MBI Exhaustion (E) Depersonalization (DP) Professional efficacy (PA)	ERI questionnaire Lack of Esteem reward (+E, +DP, -PA) Lack of Promotion & salary (+E, +DP, -PA) Job insecurity (+E) Un manque de promotion, de salaire et d'estime est beaucoup plus important que l'insécurité d'emploi selon les infirmières. Variance de dépersonnalisation dépend + des récompenses d'estime que des demandes et job security		Age Sexe Statut marital Éducation Horaire Heures	<u>Analyses statistiques</u> Corrélation bivariée Régression multiple <u>Limites:</u> Seulement 9 hommes

				La régression a montré que plus les infirmières ont de la sécurité d'emploi + elles vivent de dépersonnalisation et perte de PA (relations inverses)			
7	Choi et al. (2009) Corée Transversale	287 représentants du service à la clientèle (7 différents Centres) TR= 86%	MBI Emotional exhaustion (EE) Depersonalization (D) Personal accomplishment (PA)	Monetary rewards (ns) Career paths (-D)	Turnover		<u>Analyses statistiques</u> Corrélation bivariées <u>Limites :</u> Majoritairement femme
8	Crawford, LePine et Rich (2010) Méta-analyse		Burnout (B)	Ressources (job control, autonomy, support, feedback , access to information, work opportunities for development , positive climate) (-B) Feedback (+E) Opportunities for development (+E) Rewards and recognition (+E)	Engagement (E) Demandes les ressources sont positivement corrélées à l'engagement.		<u>Analyses statistiques</u> Corrélations <u>Limites :</u> La mesure de ressources englobe beaucoup de récompenses différentes, dont plusieurs ne sont pas sujet de la revue de littérature.
9	Cuyper et al. (2012) Finlande Longitudinale 1 an intervalle	N1= 1197 travailleurs dans universités TR T1: 56% N2= 940 TR T2 : 69%	MBI-GS Exhaustion (EE)	Job insecurity (De Witte) Insécurité d'emploi T1 (+ EE T1 et +EE T2) Insécurité d'emploi T2 (+EE T1 et +EE T2) Insécurité d'emploi au T1 prédit EE au T2 (Relation positive causale)	Perceived external employability	ND	<u>Analyses statistiques</u> Corrélation bivariée Régression logistique Analyse factorielle <u>Limites :</u> Échantillon homogène (problème de généralisation) Faible taux de réponse
10	Dextras-Gauthier (2014) Québec Transversale	1824 travailleurs	(MBI-GS, 16 items) Épuisement émotionnel (EE) Cynisme (C)	(ERI-Siegrist-1996) Reconnaissances (-C) (+ EP) Possibilité de développement de carrière (- EE et C) (+ EP)	Culture d'entreprise	Aspects hors-travail Caractéristiques individuelles	<u>Analyses statistiques</u> Régression multiniveau <u>Limites :</u> Devis transversal

			Sentiment d'efficacité professionnelle (EP)	Insécurité d'emploi (+ EE et C) (- EP)			
1 1	Diehl et al. (2021) Allemagne Transversale	497 nurses TR = 16,7%	CoPENHAGEN Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) Burnout (B)	Ressources organisationnelles Recognition from colleagues (S) Recognition from supervisor (S) (-B) Recognition through salary (S) (-B) Les reconnaissances du superviseur influence à la baisse la relation positive entre les demandes quantitatives et le burnout (33% variance du burnout). Donc la reconnaissance du superviseur diminue jugu'à 33% l'effet des demandes quantitative sur le burnout	Quantitative demands (S) (+B)	Age Sexe Nombre de patient décédé Horaire ..	<u>Analyses statistiques</u> Corrélations bivariées Régressions multiples <u>Limites :</u> Devis transversal Faible taux de réponse Échantillon Homogène (1 profession/Majorité femmes)
1 2	Drolet, M-È. 2011 Transversale	410 policiers (= 51% taux de réponse)	(MBI-GS) Épuisement professionnel (EP) Épuisement émotionnel (EE) Cynisme (C) Efficacité professionnelle (EPF)	Siegrist ERI questionnaire (Justice distributive) Pearson (les trois récompenses sont associés négativement aux 3 dimensions et EP, sauf Financière pas avec EPF) Régression : Récompenses financières (NS) Récompenses d'estime (-C, -EE,- EPF, -EP) Sécurité d'emploi/opportunités de carrière (-EE)		Age, Genre, statut économique, profession Revenu (- EE)	<u>Analyses statistiques :</u> Corrélation Pearson Régression linéaire multiple <u>Limites :</u> Devis transversal Homogénéité échantillon (pas généralisation)

				Les récompenses d'estime sont celles qui sont le plus fortement (et négativement) corrélés avec l'indice globale du burnout			
13	Gascon (2021) Espagne Transversale	292 professionnels en communication	MBI-GS Emotional Exhaustion (EE) Depersonalization (DP) Reduced Professional Accomplishment (PA)	AWS Reward (-EE, -DP, -reduced PA) Pour chaque unité de Rewards, l'EE diminue 0.65 unité, la DP diminue de 0.30 unité et le reduced PA diminue de 0.334 unité. Rewards et Community expliquent 22% de la variance de DP. Reward médie la relation entre workload et PA	Workload (-EE, -PA) Control Community Fairness Values	Age Années depuis embauche	<u>Analyses statistiques</u> Corrélation bivariée (Spearman's Rho) Régression linéaire multiple Régression multiple <u>Limites:</u> Homogénéité échantillon Devis transversal
14	Hadžibajramović et al. (2019) Suède Longitudinale (4 vagues avec 2 ans d'intervalle entre chaque)	Travailleurs d'une organisation de santé public TR1= 61% (N=3209) TR2= 83% (N=2665) TR3= 83% (N=1970) TR4= 72% (N=1422)	Shirom-Melamed Burnout Questionnaire (SMBQ) Burnout (B)	(ERI) Reward: esteem, promotion, job security Low Rewards (+B) Rewards est le seul facteur qui est resté associées significativement au burnout au fils du temps (aux 4 temps). Low Rewards augmente le burnout de 6.11 comparativement à High Rewards Low Rewards a un effet sur le burnout qui augmente avec le temps d'exposition	Job demand Decision authority Effort	SMBQ-lag Physical activity Social support Age Job demand Decision authority Effort	<u>Analyses statistiques :</u> Modèle de régression à effets mixtes Analyse de covariance Régression linéaire Lagged effects <u>Limites :</u> Intervalle de 2 ans est trop long Homogénéité de l'échantillon Questionnaire auto-rapporté

1 5	H De Witte et al. (2016) Europe, Amérique du Nord, Australie, Chine, Japon Review of longitudinal studies Méta-analyse	57 études longitudinales publiées depuis 1987	Emotional Exhaustion (EE)	Job insecurity (+ EE) Des 8 études sur le job burnout, 7 études longitudinales ont démontré la présence d'une relation causale positive, dont l'insécurité d'emploi augmenterait l'EE		N/D	<u>Analyses statistiques</u> <u>Limites :</u> + quantitative, la rigueur de la méthodologie non prise en compte, associations seulement
1 6	Hsu et al. (2010) Taiwan Transversale	121 infirmiers (Hommes seulement)	Occupational Burnout Scale (OBS) Emotional exhaustion (EE)	Salaire (EE) (Salaire a un effet significatif sur le burnout, mais on ne sait pas si c'est un effet + ou -)	Job stress scale (JSS) Charges de travail (+) Achievement Motivation	Age Position Niveau d'éducation Type d'organisation	<u>Analyses statistiques</u> Régressions multiples Bivariées <u>Limites :</u> Petit échantillon Devis transversal
1 7	Hu et al. (2015) Chine Transversale	1769 Agents correctionnels TR= 81%	(MBI-GS : 16 items) Emotional Exhaustion (EE) Cynicism (C) Professional Efficacy (PE)	(23-item ERI questionnaire) High Job reward (+PE) Low Job reward (+EE, +C) (Reward = monetary gratification, esteem, rewards and promotion) Régression multiple High reward effets puissant négatif sur EE (0.36) et C (0.24) Et effet positif sur PE (4.02) Les travailleurs qui reçoivent high reward ont un PE 4 x plus élevé	Job effort (+) Overcommitment + autres variables hors travail Troubles sommeil Exercice Salaire (NS)	Age et sexe (S)	<u>Analyses statistiques</u> Régressions logistiques multiples et univariées <u>Limites :</u> Devis transversal Une seule profession (mais 5 établissements)
1 8	Ismail (2015) Syrie Transversale	172 employés de banques privées	MBI-ES Emotional exhaustion (EE) Depersonalization (DP)	Job insecurity Scale Job insecurity (+B) 64,3% de la variance du burnout est expliqué par l'insécurité d'emploi	Turnover intention	ND	<u>Analyses statistiques</u> Régression multiple <u>Limites :</u> Petit échantillon

			Low personal accomplishment (PA)	et si l'insécurité d'emploi augmente de 1 unité, le burnout augmente de 0,785.			Échantillon homogène (pas de généralisation) Devis transversal
19	Jimenez et Dunkl (2017) Australie Longitudinale (2 temps durant une période de 6 mois)	141 travailleurs en général	MBI-GS Emotional Exhaustion (EE) Cynicism (C) Professional Accomplishment (PA)	The Areas of Worklife Scale (AWLS) Reward T1: (-EE, -C, +PA) T2 : (-EE, - C, +PA) Les récompenses sont un facteur puissant de prévention pour le cynisme même après 6 mois. (Régression) Lien causale* (-C)	Workload Longitudinale : Le workload est un important prédicteur du cynisme même après 6 mois.		<u>Analyses statistiques :</u> Corrélation bivariée Régression linéaire multiple hiérarchique <u>Limites :</u> Petit échantillon (mais hétérogène) Sondage en ligne ouvert au public
20	Khalid et al. (2020) Pakistan Transversale	1778 employés de banques	MBI-GS Emotional exhaustion (EE) Depersonalization (DE) Professional efficacy (PA)	The Effort-Reward Imbalance Scale (ERI-S) Reward (-EE, -DE, +PA)	Extrinsic effort Overcommitment		<u>Analyses statistiques</u> Analyses bivariées <u>Limites :</u> Devis transversal
21	Kim et Wang (2018) Corée Transversale	1517 travailleurs services publiques (police, santé, ambulancier, pompier...) TR= 88%	MBI-GS Burnout (B)	Job ressource (-B)	Revenu du ménage (+B)	Genre Age Position ...	<u>Analyses statistiques :</u> Corrélations bivariées Régressions multiples <u>Limites :</u> Devis transversal Échantillon homogène
22	Koo et al. 2019 Seoul Transversale	307 travailleurs hôteliers	Burnout (Jin, 2013) (B)	Emotional rewards : Compliment (-B) Reconnaissance (-B) Material rewards: Promotion (-B) Incentive (+B) Emotional rewards n'ont pas d'effet directe sur le burnout (régression) mais sur la satisfaction	Job satisfaction Turnover intention	Age Genre Salaire Niveau d'éducation Position Statut	<u>Analyses statistiques</u> Corrélations bivariées Régression hiérarchique multiple <u>Limites :</u> Échantillon homogène (pas de généralisation) Devis transversal

				Material rewards have a negative effect on burnout (partially supported)			
2 3	Kozak et al. 2012 Allemagne Transversale	N=409 employés qui travaillent avec des gens avec des déficiences intellectuelles Taux de réponse = 45%	Copenhagen burnout inventory (CBI) Personal Burnout (PB)	Feedback (-PB) Job insecurity (+PB) Possibilité de développement (-PB) ODD ratio avec PB Recevoir high feedback diminue les chances d'avoir PB à 0,06 comparativement à moderate feedback 0,48. Recevoir plus de feedback est un fort prédicteur négatif du PB.	Conflit travail-famille Conflit de rôle Job satisfaction Intention to leave ...	Age (s) Quarts de travail alternés (s) Années d'expérience (s) Genre (s) Nombre d'heures par semaine (ns)	<u>Analyses statistiques</u> Régression logistique Pearson <u>Limites :</u> Échantillon homogène (Majorité femmes (71%) et une profession)
2 4	Lee et Akhtar (2007) Hong Kong Transversale	2267 infirmières (majorité femmes) TR=24,17%	MBI Emotional exhaustion (EE) Depersonalization (D) Personal accomplishment (PA)	Lack of professional recognition (poor opportunities for advancement, not enough job performance feedback) (+EE,+D,-PA) Lack of professional recognition : important prédicteur d'EE et DP	Perceived source of stress (job demands, role conflicts, ..) Job control Support ..	Taille organisation, Nombre d'employé et de lits, type d'hôpital Age Sexe Titre d'emploi Année de service ...	<u>Analyses statistiques</u> Régression multiple <u>Limites :</u> Devis transversal Faible taux de réponse Majoritairement femme et une profession, mais + positions
2 5	Leiter et Shaughnessy (2006) Canada Transversale	673 infirmières (Majorité femmes) TR= 29%	MBI-GS Épuisement (E) Cynisme (C) Efficacité professionnelle (PE)	AWLS Reward (-E, -C, +PE) Effet direct (-C) Effet indirect (+PE)	Workload Community Fairness Values Control Organizational change		<u>Analyses statistiques</u> Régression multiple et linéaire <u>Limites :</u> Majorité échantillon femme Échantillon homogène (pas généralisation)
2 6	Lrago, Asefa & Yitbarek (2018) Éthiopie Transversale	537 médecins d'hôpitaux publics (Majorité hommes, 70%)	MBI-GS Emotional Exhaustion (EE) Depersonalization (D) Personal accomplishment (PA)	Reconnaissance venant du gérant (-EE)		Age (-EE, -D) Salaire mensuel (-EE, -D, +PE)	<u>Analyses statistiques</u> Régression multivariée linéaire <u>Limites :</u> Échantillon homogène, genre dominant

							(problème généralisation) <u>Devis transversal</u>
27	Marchand, A. & al. (2014) Québec Transversale	1954 travailleurs	(MBI) Emotional Exhaustion (EE) Cynicism (C) Professional Efficacy (PE)	(ERI-Siegrist-1996) Recognition (Aucun effet) Career perspectives (Aucun effet) Job insecurity (+ EE)	Utilisation compétences Demande physique Support ...	Caractéristiques individuelles (âge, genre, activités physiques,...) Famille Revenu ménage (NS)	<u>Analyses statistiques</u> Régression multiple <u>Limites :</u> Devis transversal
28	Maslach et Leiter (2008) Longitudinale (2 temps, à 1 an d'intervalle)	466 employés d'une organisation (business and administrative service) Taux de réponse : T1 : 87% T2 : 72%	MBI-GS Emotional Exhaustion (EE) Cynicism (C) Professional Efficacy (PE)	The Areas of Worklife Scale (AWS) Reward T1 et T2 (-EE, -C, +PE) Une augmentation de Burnout n'était pas reliée significativement avec une diminution de Reward dans le temps.	AWS Workload Control Community Fairness Value	Genre Age Durée depuis embauche Position Département	<u>Analyses statistiques</u> Corrélation bivariée <u>Limites :</u>
29	Maslach et Leithner (2009) Canada Transversale	667 infirmières (majorité femmes) TR= 29%	MBI-GS Emotional Exhaustion (EE) Cynicism (C) Professional Accomplishment (PA)	The Areas of Worklife Scale (AWS) Reward (-EE, -C, +PA) Régression (Effet direct) : Reward prédit négativement le C (-C) <i>Aussi les récompenses étaient en relation directe + avec le fairness</i>	Turnover intention Values Control Fairness Community Workload	ND	<u>Analyses statistiques :</u> Corrélation bivariée Régression <u>Limites :</u> Échantillon homogène Majoritairement femme (33 hommes) Une profession
30	McMillan et al. (2016) Australie Transversale	230 infirmiers(ères)	MBI-GS Exhaustion (E) Cynisme (C) Professional efficacy (PE)	AWLS Reward (-E, -C et +PE) Régression (quand on contrôle variables) : Reward : -C		Adequacy of training Frequency of supervision Percentage psychosocial care	<u>Analyses statistiques</u> Bivariées Régression hiérarchique multiple <u>Limites :</u> Devis transversal

						Confidence in psychosocial care Employment status,	Homogénéité de l'échantillon
31	P. Crowe & al. (2019) Caroline du Sud Transversale	1271 professionnels du service d'urgence médical (74% hommes)	Copenhagen Burnout Inventory (CBI) Burnout (B)	Job ressources: Performance feedback from supervisor réduit les chances d'avoir le B de 64% Ne pas dépendre sur la paye du temps supplémentaire pour « joindre les 2 bouts » est associé à 63% moins de chance de burnout (<i>si oui ou non l'argent de l'overtime est perçu comme une nécessité</i>)	Job demands (Workload, time pressure, shift work...) Job ressources (Control, support, participation environment)	Sexe Statut Années d'expérience Certification	<u>Analyses statistiques</u> Régression logistique <u>Limites :</u> Devis transversal Homogénéité échantillon (une profession)
32	Qadeer et al. (2017) Pakistan Transversale	147 infirmières (100% femmes)	MBI-GS Exhaustion (E) Cynisme (C)	AWLS Reward (-B) Reward et Control ont un effet -B significatif (44-54% variance B expliqué par eux)	Psychosocial Resilience	Age Statut marital Statut emploi Durée d'emploi	<u>Analyses statistiques</u> Corrélations bivariées Régressions multiples <u>Limites :</u> Échantillon homogène Devis transversal
33	Ramier (2018) Montréal Transversale	1599 travailleurs(euses) dans le secteur santé et services sociaux TR = 18,7%	MBI Épuisement émotionnel (EE) Dépersonnalisation (D) Efficacité personnelle (EP)	AWLS Récompenses (-EE) : Pour chaque point de récompense perdu, l'EE augmente de 34% (-D) : Pour chaque point de récompense perdu, le niveau de dépersonnalisation augmente de 22% (NS pour EP)		Genre Années d'expérience dans le métier Années d'occupation du poste actuel	<u>Analyses statistiques</u> Régressions logistiques <u>Limites :</u> Faible taux de réponse Devis transversal Échantillon homogène (problème de généralisation)
34	Renger et al. (2020) Belgique Transversale	N= 328 travailleurs	(Oldenburg Burnout Inventory OLBI- 16 items) Emotional exhaustion (EE)	(Fall Professional recognition questionnaire- 14 items) Recognition from coworkers (- EE, -D) Recognition from supervisors (-EE, -D)		Age Position hiérarchique	<u>Analyses statistiques</u> Analyse corrélation bivariée de Pearson Régression multiple <u>Limites :</u> Devis transversal

			Disengagement (D)	(Appréciation, encouragement..) Régression : la reconnaissance des superviseurs et des collègues, avec la position hiérarchique explique 22% de la variance d'EE. Ensuite, les deux formes de reconnaissances et l'âge explique 15% de la variance du désengagement.			Majorité femme
35	Santa Maria et al. (2020) Allemagne Transversale	573 policiers(ères) TR = 32%	Copenhagen Burnout Inventory (CBI) Burnout (B)	ERI-S Reward (-B) Les récompenses est la variable la plus fortement corrélée au burnout entre les 3 mesurées. Rewards= Money, esteem, status and career opportunities	Health-oriented leadership (-B) Effort (+B)	ND	<u>Analyses statistiques</u> Alpha Cronbach corrélation <u>Limites :</u> Devis transversal Pas variables contrôles Échantillon homogène
36	Scanlan & Still (2019) Australie Transversale	277 mental health employees TR= 25%	(OLBI) Exhaustion (E) Disengagement (D)	8 Job ressources (-D): Feedback (- E, -D) Rewards and recognition (-E, -D) Job security (NS) <i>Rewards and recognition : + fort prédicteur de variance pour le désengagement. (20%)</i> <i>Feedback contribue au plus bas niveau d'E</i> <i>Feedback est le plus fort prédicteur de job satisfaction</i>	Job satisfaction Turnover intention	Horaire Pression du temps Medical staff member Job control *pour Rewards & recognition Age, Pression du temps, horaire, genre, work-home interference, physical environment. . *pour Feedback	<u>Analyses statistiques :</u> Corrélation bivariée Régression linéaire <u>Limites :</u> Taux de réponse très faible 2/3 échantillon est des femmes

37	Schaufeli et Bakker (2004) Pays-Bas Transversale	1698 4 organisations de professions différentes	MBI-GS Exhaustion (E) Cynisme (C) Professional efficacy (PE)	Job ressources Performance Feedback (-E,-C,+PE)	Engagement Demandes du travail (S) Support social (S) Intention de quitter (S)	ND	<u>Analyses statistiques</u> Alpha Cronback <u>Limites :</u> Devis transversal
38	Schaufeli, Bakker et Van Rhenen (2009) Pays-Bas Longitudinale (1 an intervalle)	201 gérants du support d'une compagnie de telecom TR T2= 48%	MBI-GS Exhaustion (E) Cynicism (C)	Job ressources (-B, +Engagement) Performance feedback (C) Changement + de performance feedback est associé S au C aux temps 1 et 2	Engagement Absentéisme Job demand Social support Autonomy Opportunities to learn	Age et sexe (NS)	<u>Analyses statistiques</u> Corrélation bivariée Régression multivariée <u>Limites :</u> Majorité Homme (89%) Échantillon homogène (problème généralisation)
39	Schulz et al. (2009) Allemagne Transversale	389 infirmières (majorité femmes)	MBI 22 item Emotional Exhaustion (EE) <i>Lack of accomplishment (LA)</i> <i>Depersonalization (D)</i> *LA et D ≠ mesurés avec Reward	Siegrist ERI questionnaire 23 items Reward (monetary, status control, esteem reward) (- EE) Les récompenses, les efforts et l'overcommitment expliquent 46% de la variance de l'EE. Les récompenses = fort effet direct sur burnout	Effort (+EE, D,LA) ERI Overcommitment	Age Genre Département Éducation Durée depuis embauche (Toutes NS)	<u>Analyses statistiques</u> Régressions multiples <u>Limites :</u> Devis transversal Une seule profession et majoritairement femme (généralisation)
40	Skefales & al. (2014) Grèce Transversale	299 infirmières de deux hôpitaux	MBI-HSS Emotional Exhaustion (EE) Depersonalization (D) Personal accomplishment (PA)	Insatisfaction liée à la réduction du salaire annuel Satisfaction avec ton salaire avant la réduction (+PA)			<u>Analyses statistiques</u> Régressions linéaires univariées Régressions multiples linéaires <u>Limites</u> 80% échantillon sont des femmes

4 1	Tang (2001) Hong Kong Transversale	269 professeurs	MBI Emotional exhaustion (EE) Depersonalizi ation (D) Personal accomplishment (PA)		Salaire (- EE) Ceux avec des salaires + bas ont un + haut niveau d'EE		<u>Analyses statistiques</u> Corrélation Pearson <u>Limites :</u> Petit échantillon & homogène Note : Ils ont refait l'étude, mais en longitudinal et le salaire n'était plus significatif.
4 2	Vander Elst et al. (2012) Belgique Transversale	3185 travailleurs en général	Emotional Exhaustion (EE)	Job insecurity Scale of De Witte 2000 Insécurité d'emploi (+EE)	Contrôle perçu Frustration/Be soin Bien-être des employés	Age Genre Statut d'emploi Statut occupationnel Secteur	<u>Analyses statistiques</u> Alpha Cronbach Analyse factorielle confirmatoire Régressions logistiques <u>Limites :</u> Devis transversal Questionnaire
4 3	Van Der Hulst & Geurts (2001) Pays-Bas Transversale	N= 535 employés du service postal Taux de réponse=64 %	MBI Exhaustion (E) Cynicism (C)	Rewards (career opportunities, job security, salary) High Rewards Low rewards (+ C et+ E) Low Reward indépendamment de la présence d'overtime ou de pression est associé à +E et +C Low Reward avec High pressure/Overtime sont les situations associées avec les plus hauts niveaux de burnout	Working overtime Pressure to work overtime Poor recovery Psychosomatic health complaints Work-home interference	Age Genre Position Statut matrimonial Groupe contrôle (high reward low pressure or no overtime)	<u>Analyses statistiques :</u> Régressions Multiples, logistiques <u>Limites :</u> Une seule profession
4 4	Van der Ploeg et Kleber (2003) Pays Bas Longitudinal e	123 ambulancier s(ères) TR= 56%	MBI Burnout (B) Exhaustion (E) Cynisme (C) Professional efficacy (PE)	Questionnaire on the Experience and Assessment of work Insufficient financial reward (NS)	Fatigue (NS) Post traumatic stress reaction (NS) Poor communicatio n (E)	Groupe contrôle (1000 ambulanciers (ères))	<u>Analyses statistiques :</u> Régression multiple MANOVA <u>Limites :</u> Majorité homme (86%) Homogénéité échantillon (une profession)

4 5	Van Vegchel et al. (2002) Pays-Bas Transversale	167 employés de 2 maisons de repos TR= 68%	MBI-GS Dutch version Exhaustion (E)	Occupational rewards (récompenses globale) (-E) High effort Low salary (7.77OR) mais aussi High salary High effort low esteem (15,63 OR) High effort low job security (10.96 OR)	Affectivité negative (+E) High effort/Low reward = + haut niveau E	Genre (ns) Age (ns) Heures travail (+E) Secteur d'emploi (-E) Niveau hiérarchique	<u>Analyses statistiques</u> Régressions logistiques multivariées Corrélations de Pearson <u>Limites :</u> Devis transversal Échantillon homogène et petit (pas généralisation)
4 6	Verweij & al. (2017) Pays-Bas Transversale	2115 résidents en médecine TR= 41,1%	MBI-HSS Emotional Exhaustion (EE) Depersonalization (D) Personal accomplishment (PA)	Jobs resources scales by Bakker et al. (2004) Opportunités de développement Femme : (-EE, -D, +PA) Homme : (-EE, -D, +PA) Rétroaction sur performance Femme : (-EE) Homme : (-D)	Job demands Home demands Home resources	Genre (s)	<u>Analyses statistiques</u> Multi-group path analysis <u>Limites :</u>
4 7	Violanti et al. (2018) États-Unis Transversale	N= 200 policiers(ères)	MBI-GS 16 items Emotional exhaustion (EE) Cynisme (C) Professional efficacy (PA)	ERI inventory- 23 items Financial/Opportunité promotion (- C, + PA) Esteem reward (-C, - EE) Job security (NS)	ERI (+C +EE, ns PA)	Age Sexe	<u>Analyses statistiques</u> Régression multiple Anova <u>Limites :</u> Devis transversal Une seule profession et un seul département (Pas généralisation) Majorité d'homme (72%)
4 8	Qadeer et al. 2017 Pakistan Transversale	N= 147 nurses femmes	MBI-GS Exhaustion (E) Cynisme (C)	AWLS Reward (-B) Reward et Control ont un effet -B significatif (44-54% variance B expliqué par eux)	Psychosocial Resilience	Age Statut marital Statut emploi Durée d'emploi	<u>Analyses statistiques</u> Corrélation Régression multiple <u>Limites :</u> Échantillon homogène (JUSTE FEMME) Transversale

49	Vander Elst et al. 2012 Belgique Transversale	N= 3185 travailleurs en général	Emotional Exhaustion (EE)	Job insecurity Scale of De Witte 2000 Insécurité d'emploi (+EE)	Contrôle perçu Frustration/Be so in Bien-être des employés	Age Genre Statut d'emploi Statut occupationnel Secteur	<u>Analyses statistiques</u> Alpha Cronbach Analyse factorielle confirmatoire Régressions logistiques <u>Limites :</u> Devis transversal Questionnaire
50	Xanthopoulos et al. (2007) Pays-Bas Transversale	747 employés de 2 organisations de soins à domicile TR= 48%	(MBI-GS-16 items) Emotional exhaustion (EE) Cynisme (C)	Performance Feedback (-EE et -C) Opportunities for professional development (-EE, -C) Manque ressources : + puissant prédicteur de C	Workload (+EE,+C) Demands (+) Autonomy (-EE,-C) Social support (-EE,-C)	Organization Organizational tenure Education	<u>Analyses statistiques</u> Corrélations bivariées <u>Limites :</u> Une profession (généralisation) Faible taux réponse Devis transversal Majorité femme (98%)
51	Xian et al. (2019) Chine Transversale	366 infirmiers (100% hommes) TR=91,5%	MBI-GS Burnout (B) (représente les 3 dimensions) Exhaustion (E) Cynisme (C) Professional efficacy (PE)	Job demands Resource Scale Reward (-C, -E)	Age (-B) Salaire mensuel (-B) Homme + jeune avec un salaire mensuel + faible avait + chance de Burnout		<u>Analyses statistiques</u> Régressions hiérarchiques Corrélations de Pearson <u>Limites :</u> Échantillon homogène (problème généralisation)
52	Xie, Wang & Chen (2011) Shanghai Chine Transversale	527 infirmières de 47 hôpitaux (100% femmes) TR= 95,8%	MBI (Chinese Version) Emotional exhaustion (EE) Depersonalization (D) Personal accomplishment (PA)	ERI (chinese version) Job reward (+ PA, -D, -EE) Quand on contrôle tous les variables personnelles et du travail, Job reward +PA et -D	Un plus haut salaire (+D) Un meilleur revenu familial (+PA)	Age, Position, Expérience de travail, Statut marital, horaire, alcool, exercice... Support social, demande psychologique	<u>Analyses statistiques</u> Régression multiple et linéaire <u>Limites :</u> Devis transversal Échantillon homogène (pas généralisation) 100% femmes Seulement 20-30% des infirmières de chaque hôpital ont été invité au sondage
53	Yang et al. (2015) Singapour	220 professionnels de la santé TR = 17%	OLBI Exhaustion (E)	Niveau salaire annuel (-E & -D : Ceux avec le plus bas niveau de salaire annuel sont ceux qui reportent le	Stress perçu (Les travailleurs avec le plus bas niveau de	Age Années d'expérience	<u>Analyses statistiques</u> Bivariées (Test T et ANOVA) Régression

	Transversale		Désengagement (D)	plus haut niveau d'épuisement et de désengagement)	salaire annuel ont le plus haut niveau de stress perçu)		<u>Limites :</u> Échantillon petit et homogène (1 établissement) Faible taux de réponse
54	Yost et al. (2005) États-Unis Transversale	209 membres société de chirurgiens TR= 35%	Emotional Exhaustion (EE) Depersonalization (D) Personal accomplishment (PA)	Le fait de percevoir ses compensations financières inadéquates vue les efforts ne contribuait aucunement à une variance du burnout Appréciation du patient (-DP, +PA) Opportunités de développement (+PA)			<u>Analyses statistiques</u> Régressions <u>Limites</u> Majorité hommes
55	Yuan et al. (2021) Transversale	1505 travailleurs (nurse, clinicians, pharmaceutical staff, management staff)	(MBI-GS :16items) Emotional Exhaustion (EE) Cynicism (C) Professional Efficacy (PE)	Siegrist ERI questionnaire (Version chinoise 22 items) Reward (-EE, -C, +PE) 95% CI : Reward EE: -1.277 (-1.377,-1.177) C: -1.274 (-1.364, -1.185) PE : 0.273 (0.163, 0.382)	Overcommitment ERRatio (+EE,+C) Effort	Age Genre Statut matrimonial Education Position Salaire mensuel Expérience de travail Heures travaillées	<u>Analyses statistiques</u> Régression multiple Corrélation Pearson <u>Limites :</u> Devis transversal 70% femmes
56	Zis & al. (2015) Grèce Transversale	116 résidents	MBI Emotional Exhaustion (EE) Depersonalization (D) Personal accomplishment (PA)	Job resources Opportunités de développement est associées avec une réduction de 28,7% des chances de vivre un burnout	Autonomie Support Charge de travail Demandes émotionnelles ...	Age et Genre	<u>Analyses statistiques</u> Analyses multivariées régressions logistiques <u>Limites :</u>

LÉGENDE : S : association significative, + : association positive, - : association négative, NS : non significatif, TR : Taux de réponses