



Université de Montréal

Les demandes du travail et l'épuisement émotionnel:  
l'influence de la qualité de la relation d'encadrement (LMX)

par  
Olivier Houle-Ouellette

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté au programme au programme de maîtrise en relations industrielles  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise M.Sc.  
en relations industrielles

Mai, 2013

Olivier Houle-Ouellette

Université de Montréal  
Faculté des arts et sciences

Ce mémoire intitulé :  
Les demandes du travail et l'épuisement émotionnel:  
l'influence de la qualité de la relation d'encadrement

Présenté par :  
Olivier Houle-Ouellette

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Vincent Rousseau  
Président-rapporteur

Victor Haines  
Directeur de recherche

Nancy Beauregard  
Professeure adjointe

## Résumé

Ce mémoire vise à vérifier l'effet modérateur de la relation d'encadrement LMX sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. Nous avons d'abord étudié la relation d'encadrement LMX et ses effets multiples, particulièrement sur le stress. Nous avons envisagé le LMX comme une ressource qui peut atténuer les effets des demandes du travail (conflit, surcharge et l'ambiguïté de rôle) sur l'épuisement émotionnel, et ce, avec comme fondement théorique le modèle des tensions du travail de Karasek (1979). Pour vérifier notre modèle, nous avons procédé à une analyse secondaire de données recueillies dans le cadre provenant d'une étude précédente réalisée à l'Institut de gériatrie de l'Université de Sherbrooke en 1996. Des analyses descriptives nous ont permis de valider deux de nos trois principales hypothèses à l'effet que le LMX agit comme modérateur sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. En effet, les résultats montrent que plus le LMX est de qualité, moins les relations entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel ainsi qu'entre la surcharge de rôle et l'épuisement émotionnel sont significatives. Toutefois, nos résultats indiquent que plus le LMX est de qualité, plus l'effet de l'ambiguïté de rôle est relié à l'épuisement émotionnel.

## Summary

This paper will demonstrate the moderating effect of the LMX relationship on the connection between job demands and emotional exhaustion. First, we examined the LMX relationship and its various effects, especially on stress. Based on the theoretical foundations of Karasek's workplace stress model (1979), we considered LMX as a resource that can mitigate the effects of job demands (conflict, overload and role ambiguity) on emotional exhaustion. To validate our model, we conducted a secondary analysis of data gathered in a prior study at the Université de Sherbrooke's geriatrics institute in 1996. Descriptive analyses allowed us to validate two of our three main hypotheses to the effect that LMX functions as a moderator in the relationship between job demands and emotional exhaustion. The results showed that the better quality the LMX, the less significant the relationship between role conflict and emotional exhaustion and between role overload and emotional exhaustion. The results also showed, however, that the better quality the LMX, the greater the effect of role ambiguity on emotional exhaustion.

## Remerciements

Je tiens à remercier les personnes qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de la rédaction de ce mémoire. Tout d'abord mes parents, Gilles et Madeleine ainsi que mon frère, François, qui m'ont encouragé dans la poursuite de mon objectif. Un remerciement spécial également à Jacynthe Girard qui m'a constamment poussé à continuer et a fait preuve d'une grande patience à mon égard, même dans les moments plus difficiles, et ce sur une base quotidienne. Ma patronne Marie-Claude Legault pour l'ouverture et le soutien démontré face à l'équilibre travail/études qu'un tel projet requiert. Les membres du jury, Vincent Rousseau et Nancy Beauregard pour leurs conseils et commentaires avisés. Enfin, remerciement à Victor Haines, mon directeur de recherche, sans qui ce mémoire de maîtrise ne se serait pas matérialisé. Victor a été un bon mentor et s'est montré disponible et intéressé tout au long de la rédaction.

## Table des matières

	<b>Page</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>i</b>
<b>Summary</b> .....	<b>ii</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>iii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Relation d’encadrement et stress</b> .....	<b>4</b>
1.1 Origines du LMX.....	4
1.2 Définition retenue .....	6
1.3 Conséquences du LMX.....	7
1.4 LMX et stress au travail .....	13
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique et hypothèses</b> .....	<b>18</b>
2.1 Modèle de Karasek (1979).....	18
2.2 Modèle de recherche .....	23
2.3 Les variables du modèle de recherche .....	25
2.3.1 Demandes du travail.....	25
2.3.2 Épuisement émotionnel .....	27
2.3.3 LMX .....	28
2.4 Les principales relations entre les variables et les hypothèses de recherche .....	29
2.4.1 Les relations entre les demandes du travail et l’épuisement émotionnel .....	29
<b>Chapitre 3 : Méthodologie</b> .....	<b>33</b>
3.1 La collecte des données.....	33
3.1.1 Mise en contexte.....	33
3.1.2 Échantillonnage.....	34
3.2 Instruments de mesure .....	34
3.2.1 L’échelle de mesure de l’épuisement émotionnel.....	36
3.2.2 Les échelles de mesure demandes du travail .....	37
3.2.3 Les variables de contrôle .....	43

## Table des matières (suite)

	<b>Page</b>
3.3 Le plan d'observation.....	44
<b>Chapitre 4 : Résultats.....</b>	<b>47</b>
4.1 Analyses descriptives .....	47
4.1.1 Analyse descriptive de l'épuisement émotionnel.....	47
4.1.2 Analyse descriptive des demandes du travail .....	48
4.1.3 Analyse descriptive du LMX .....	49
4.1.4 Analyse descriptive du groupe d'âge .....	50
4.1.5 Analyse descriptive de la variable du genre .....	51
4.1.6 Analyse descriptive de la variable de contrôle du statut d'emploi.....	52
4.2 Corrélations entre les variables.....	53
4.3 Analyses de régression.....	56
4.3.1 L'interaction entre le conflit de rôle et le LMX.....	57
4.3.2 L'interaction entre la surcharge de rôle et le LMX .....	60
4.3.3 L'interaction entre l'ambiguïté et le LMX .....	63
<b>Chapitre 5 : Discussion .....</b>	<b>66</b>
5.1 Interprétation des résultats relatifs aux hypothèses .....	66
5.5 Implications pour la recherche .....	70
5.6 Implications pratiques .....	71
5.7 Limites de notre étude et recherches futures .....	72
<b>Conclusion .....</b>	<b>75</b>
<b>Liste des références.....</b>	<b>iv</b>

## Liste des tableaux

	<b>Page</b>
Tableau 1 : Les principales conséquences du LMX selon la synthèse quantitative de Gersner et Day (1997) .....	11
Tableau 2 : Les principales conséquences du LMX selon la synthèse quantitative de Ilies, Nahrgang et Morgeson (2007) .....	13
Tableau 3 : Statistiques descriptives relatives à la variable de l'épuisement émotionnel .....	47
Tableau 4 : Statistiques descriptives relatives aux demandes du travail .....	48
Tableau 5 : Statistiques descriptives relatives au LMX .....	49
Tableau 6 : Statistiques descriptives relatives au groupe d'âge .....	50
Tableau 7 : Statistiques descriptives relatives au genre .....	51
Tableau 8 : Statistiques descriptives relatives au statut d'emploi .....	52
Tableau 9 : Corrélations entre les variables des demandes du travail et l'épuisement émotionnel .....	53
Tableau 10 : Corrélations entre le LMX et l'épuisement émotionnel .....	54
Tableau 11 : Corrélations entre les variables de contrôle et l'épuisement émotionnel .....	55
Tableau 12 : Régressions de l'épuisement émotionnel sur le conflit de rôle, le LMX et leur interaction .....	57
Tableau 13 : Régression de l'épuisement émotionnel sur la surcharge de rôle, le LMX et leur interaction .....	60
Tableau 14 : Régression de l'épuisement émotionnel sur le conflit de rôle, le LMX et leur interaction .....	63

## Liste des figures

	<b>Page</b>
Figure 1 : Modèle de recherche.....	24
Figure 2 : Régression de l'épuisement émotionnel sur le conflit de rôle, le LMX et leur interaction .....	59
Figure 3 : Régression de l'épuisement émotionnel sur la surcharge de rôle, le LMX et leur interaction .....	62
Figure 4 : Régression de l'épuisement émotionnel sur l'ambiguïté de rôle, le LMX et leur interaction .....	65

## La liste des sigles et des abréviations

**LMX** : leader member exchange

**k** : nombre d'échantillons

**Corrected r** : corrélation moyenne pondérée et corrigée

**H** : hypothèse

**MBI** : Maslach Burnout Inventory

## Le corps de l'ouvrage

	<b>Page</b>
<b>Chapitre 1 : Relation d'encadrement et stress .....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique et hypothèses .....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 3 : Méthodologie .....</b>	<b>33</b>
<b>Chapitre 4 : Résultats.....</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre 5 : Discussion .....</b>	<b>66</b>

## Introduction

En 1996, l'Institut de gériatrie de l'Université de Sherbrooke a connu une augmentation de son taux d'absentéisme et a entrepris une enquête sur le climat organisationnel afin de mieux cibler les causes de l'absentéisme. Se sont les données secondaires provenant de cette enquête qui seront utilisées dans le cadre de ce mémoire. Le questionnaire administré lors de cette enquête mesurait entre autre l'épuisement émotionnel des répondants mais également le degré de qualité de la relation d'encadrement que ceux-ci entretenaient avec leur superviseur. Ces données s'avéraient extrêmement intéressantes afin de vérifier l'existence d'un effet modérateur de la relation d'encadrement sur l'épuisement émotionnel. Cet effet modérateur n'avait jamais été traité dans la littérature et nous y avons vu l'opportunité d'apporter une valeur ajoutée à la recherche existante.

La relation d'encadrement entre le superviseur et le subordonné (*Leader Member Exchange-LMX*) est un sujet d'étude important dans la présente étude. Nous envisageons la qualité de la relation d'encadrement comme une ressource qui peut atténuer l'influence des demandes du travail sur l'épuisement émotionnel. Nous explorerons ainsi dans ce mémoire l'effet modérateur que peut avoir le LMX dans les relations qui s'établissent entre trois demandes du travail (c.-à-d conflit, ambiguïté et surcharge du rôle) et l'épuisement émotionnel, et ce, avec comme fondement théorique le modèle des tensions du travail de Karasek (1979).

La recherche s'est principalement intéressée à la relation entre les demandes du travail et l'épuisement professionnel. Peu d'auteurs se sont toutefois intéressés à l'effet modérateur du LMX sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel, principale des trois composantes de l'épuisement professionnel. L'épuisement émotionnel représente la conséquence de demandes excessives au niveau physique, affectif et cognitif. Il est important de bien comprendre ces déterminants de l'épuisement émotionnel puisque c'est sur ceux-ci que nous étudierons l'effet modérateur du LMX.

Le LMX entraîne plusieurs conséquences sur le fonctionnement des organisations et des individus. Nous considérons donc qu'il est pertinent d'inclure ce concept dans un modèle explicatif de l'épuisement émotionnel et des tensions du travail afin de mieux comprendre les problèmes de santé mentale au travail.

Le premier chapitre de ce mémoire traitera de la relation d'encadrement (LMX) et du stress. Nous aborderons les origines et les définitions du LMX, ses conséquences multiples ; particulièrement son effet sur le stress. L'exposé de la problématique et les questions de recherche complèteront ce premier chapitre. Le deuxième chapitre présentera le cadre théorique et les hypothèses de recherche. Nous y décrirons notre modèle de recherche, ses variables ainsi que les relations entre ses variables. Le troisième chapitre, sur la méthodologie, décrira le modèle opératoire, le plan d'observation et le plan d'analyse. Le quatrième chapitre traitera des analyses descriptives de l'épuisement émotionnel, des demandes du travail, du LMX et des variables de contrôle. Enfin, le cinquième chapitre présentera la discussion. Nous y

traiterons des conséquences négatives de l'épuisement émotionnel, nous ferons un retour sur les hypothèses et les résultats relatifs aux hypothèses et nous aborderons les implications pour la recherche, les implications pratiques ainsi que les limites et recherches futures.

Notons que nos résultats se sont d'ailleurs avérés concluants puisque deux de nos trois principales hypothèses ont été confirmées. Ainsi, nos résultats démontrent que plus la relation d'encadrement est de qualité, moins les relations entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel ainsi qu'entre la surcharge du rôle et l'épuisement émotionnel sont significatives.

## **Chapitre 1 : Relation d'encadrement et stress**

La relation d'échange qui s'inscrit dans la relation d'encadrement (LMX) a été étudiée à travers les années sous plusieurs angles. Une littérature scientifique abondante indique notamment que la qualité de cette relation d'échange a de multiples conséquences pour le travailleur et l'organisation. Pour bien comprendre l'essence même du LMX, nous aborderons, dans la première section de ce chapitre, ses origines. Nous traiterons, dans les sections subséquentes, de la définition du concept et de ses conséquences tant pour le travailleur que pour l'organisation. Nous aborderons ensuite la relation entre le LMX et le stress. Enfin, nous présenterons notre problématique et notre question de recherche.

### **1.1 Origines du LMX**

Le LMX est étudié depuis déjà quelques décennies par des chercheurs qui s'intéressent au comportement organisationnel et à la gestion des ressources humaines. Les contextes ont toutefois changé et l'étude du concept a également grandement évolué.

La théorie explicative du LMX a été développée à l'origine par Dansereau, Graen et Haga (1975) sous l'appellation de « vertical dyad linkage ». Cette théorie se présentait comme une alternative aux principales théories du leadership de cette période qui se concentraient sur l'impact du dirigeant sur la performance organisationnelle et sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Le cadre théorique du LMX portait principalement sur la relation unique qu'entretient le superviseur avec chacun de ses subordonnés. S'inspirant de la théorie de l'échange social de Blau (1964), le cadre théorique nouveau

du « vertical dyad linkage » prétendait que des relations d'échange s'établissent entre des acteurs et que ces relations sont basées sur les réactions de l'un face aux récompenses et aux gratifications accordées par l'autre. La théorie de l'échange social de Blau (1964) a, par la suite, alimenté la conceptualisation du LMX en situant la relation d'échange à l'intérieur d'une relation d'encadrement en milieu de travail.

Dansereau, Graen et Haga (1975) ont établi la première définition formelle du concept. Ces auteurs ont décrit le LMX comme une relation d'échange inscrite à l'intérieur d'une relation d'encadrement, qui évolue dans le temps et qui détermine la nature des rôles de chacun (p.46). Ces auteurs définissent la latitude décisionnelle comme le degré d'autonomie accordé au subordonné permettant à celui-ci de baliser les frontières de son propre rôle. Ils soutiennent que le degré de latitude décisionnelle détermine les comportements qui en découlent de part du superviseur (soutien, proximité relationnelle et leadership) et de la part du subordonné (engagement et propension à accomplir plus facilement ce qui est demandé par le superviseur). Plusieurs auteurs ont poursuivi le travail en y ajoutant des dimensions constituantes. Ainsi, Graen (1976) décrivait le LMX comme une relation d'échange qui fait appel aux compétences et aux aptitudes relationnelles. Graen et Ginsburgh (1977) ont ensuite ajouté les dimensions de soutien, de récompense et de satisfaction. Graen, Cashman, Ginsburgh et Schiemann (1977) ajoutaient à ces dimensions celles de la confiance et de la latitude. À travers les années 80, Graen et ses collègues ont ajouté à la théorie du LMX plus de 18 dimensions qui caractérisent selon eux les relations d'échanges qui s'établissent à l'intérieur de relations d'encadrement.

Cette évolution fut si fructueuse que Schriesheim, Castro et Cogliser (1999) répertoriaient 11 définitions et plus de 35 dimensions du LMX. Les auteurs notent toutefois que la qualité de la relation d'échange qui se développe entre un superviseur et un subordonné s'avère la définition la plus communément citée à travers la littérature. Nous aborderons dans la prochaine section la définition du LMX.

## 1.2 Définition retenue

Tel que mentionné précédemment, Dansereau, Graen et Haga (1975) ont été les premiers à définir le LMX comme une relation d'échange qui s'établit à l'intérieur d'une relation d'encadrement et qui évolue dans le temps en définissant les rôles de chacun. Plus récemment, Elicker, Levis et Hall (2006) ont défini le LMX comme l'expression de la qualité d'une relation d'échange qui se développe entre un superviseur et un subordonné. Nous retiendrons cette définition étant donné la notoriété des auteurs et le fait que cette définition du LMX soit reprise dans la plupart des études qui traitent du sujet. Liden, Wayne et Stillwell (1993) ainsi que Uhl-Bien, Graen et Scandura (2000) élaborent toutefois sur les caractéristiques d'une relation d'échange de qualité. Ces auteurs prétendent qu'un LMX de haute qualité se caractérise par un degré élevé de confiance mutuelle, de respect, d'amabilité, d'interaction et de soutien entre le superviseur et le subordonné. Ces auteurs observent que, même si certains facteurs prédisposent à une bonne relation entre le superviseur et le subordonné, la relation d'encadrement est appelée à évoluer dans le temps, et ce, à travers une série d'interactions entre le superviseur et le subordonné.

On s'attarde aussi beaucoup au caractère unique de la relation d'échange entre le superviseur et chacun de ses subordonnés. Dienesch et Liden (1986) catégorisent les relations d'échanges se créant dans un groupe de travailleurs en deux types; les subordonnés faisant partie du groupe de proximité (*in group*) et les autres n'en faisant pas partie (*out group*). Ces auteurs se basent sur le principe que, avec un certain nombre de subordonnés sous sa supervision, le superviseur n'a ni le temps ni les ressources pour développer la même qualité de relation d'échange avec chacun de ses subordonnés. Celui-ci développe alors des relations d'échange de qualité avec quelques subordonnés seulement et des relations d'échange plus formelles, basées sur les règles et les politiques, avec les autres.

### **1.3 Conséquences du LMX**

Le LMX a des conséquences sur le fonctionnement des organisations et des individus. Avant d'aborder la relation entre le LMX et le stress, nous traiterons dans cette section des conséquences du LMX sur les attitudes et les comportements des individus, soit sur le rendement, la confiance, le pouvoir décisionnel, l'énergie et la créativité, la perception du superviseur et de l'organisation, la perception du climat de travail et le sentiment d'identification à l'organisation.

La littérature témoigne d'une association entre le LMX et le rendement au travail. Duarte et Goodson (1993) suggèrent que le subordonné se trouvant dans une relation d'échange de qualité obtient des avantages considérables tels que des récompenses spéciales, un haut niveau de confiance et de soutien, un fort degré de participation aux décisions et une intensification des interactions avec son superviseur. Ces auteurs

indiquent également que le subordonné en relation d'échange de qualité obtient généralement de bonnes cotes d'évaluation, même si le rendement réel est moyen ou faible. La qualité de la relation d'échange aurait donc un effet sur la perception du rendement du subordonné. Ces auteurs soutiennent également que le LMX peut avoir une influence sur le rendement objectif réel étant donné l'augmentation des ressources accordées au subordonné qui se trouve dans une relation d'encadrement de qualité.

Harris et Schaubroeck (1988) trouvent aussi que le rendement du subordonné est fonction de la qualité de sa relation d'échange. Selon ces auteurs, le superviseur perçoit le rendement du subordonné qui se trouve en LMX de qualité comme étant le reflet de son propre rendement. Le superviseur aurait donc une propension à surévaluer le rendement du subordonné avec lequel il entretient une relation d'échange de qualité et à évaluer plus sévèrement le rendement de celui en relation d'échange de qualité moindre. Bref, à rendement objectif égal, un subordonné ne bénéficiant pas d'une relation d'échange de qualité avec son superviseur serait désavantagé au moment de l'évaluation de son rendement ; le superviseur ayant un biais négatif par rapport à celui-ci.

Eisenberger (2010) explique autrement cette relation entre le LMX et le rendement. Ce chercheur affirme que les subordonnés en LMX de qualité obtiennent d'avantage de ressources en échange desquelles ils contribuent à un niveau de rendement et de loyauté qui dépasse les limites du contrat formel. À l'inverse, le subordonné en LMX de qualité moindre a un accès plus restreint aux ressources tandis qu'il établit un contrat psychologique de nature transactionnelle et donc plus formelle avec son superviseur. Il

offre également un rendement qui correspond aux attentes du contrat transactionnel, ne dépassant pas les objectifs formels préétablis.

La littérature indique que le LMX aurait également une influence sur la confiance et le pouvoir décisionnel accordés au subordonné ainsi que sur son niveau d'énergie et de créativité. Bauer et Green (1996) trouvent que la qualité du LMX est positivement liée à la confiance envers le subordonné. Une relation positive s'établit ensuite entre cette confiance, l'autonomie et la délégation de responsabilités ou pouvoir décisionnel. En résumé, meilleure est la qualité de la relation est bonne, plus le superviseur et l'employé se font confiance mutuellement et il en résulte d'autres conséquences positives.

Atwater et Carmeli (2009) ajoutent que la qualité du LMX est positivement liée au sentiment d'énergie et de motivation qui se manifeste dans l'implication et l'engagement dans le travail créatif. Les auteurs définissent l'énergie comme le sentiment d'être capable et désireux de s'engager dans un comportement précis et d'accomplir une tâche avec succès. Le travail créatif est caractérisé par un haut niveau d'énergie intellectuelle, de concentration et de persistance dans un environnement à rythme rapide. Selon leur étude, un LMX de qualité est en relation positive avec les émotions telles que la joie et l'intérêt, ce qui accroît les capacités individuelles à réfléchir et agir rapidement. En rapport avec la théorie du contrat psychologique évoquée par Eisenberger (2010), le LMX entraîne le subordonné à dépasser les limites du contrat formel en faisant preuve de créativité au travail.

Eisenberger (2010) établit ensuite une relation positive entre la perception du superviseur et la perception de l'organisation. Selon l'auteur, la manière dont l'employé perçoit le superviseur correspond à la manière dont il perçoit l'organisation. À l'inverse, la perception de l'organisation par le subordonné est également en relation positive avec son appréciation du superviseur. Concrètement, cela signifie que le subordonné qui perçoit de manière positive le superviseur développe également une perception positive de l'organisation de manière générale et vice versa. Eisenberger (2010) explique cette relation par le fait que la perception positive de l'organisation par le subordonné favorise l'émergence d'un lien socioémotionnel avec le superviseur et l'organisation et développe un sentiment d'identification et d'appartenance envers l'organisation, un état de bien-être ainsi qu'un niveau d'effort soutenu dans le travail.

Enfin, en lien avec la théorie du contrat psychologique, Eisenberger (2010) soutient que le lien socioémotionnel que développe l'employé envers son organisation, par le biais d'une relation positive avec son superviseur (c.-à-d. leader), et ce, jumelé à l'état de bien être au travail et le fort sentiment d'identification envers l'organisation, mène le subordonné (c.-à-d. membre), à développer une obligation morale envers son superviseur et l'entreprise et, par conséquent, cela entraîne une amélioration de la performance objective. Ainsi, les employés engagés de manière émotive sont plus motivés et atteignent leurs objectifs ; l'atteinte des objectifs étant un des principaux indicateurs de rendement.

En guise de conclusion de cette section sur les principales conséquences de la qualité du LMX, nous relatons la synthèse quantitative (méta analyse) de Gersner et Day

(1997) qui fonde ses résultats sur l'analyse de 85 échantillons issus de 79 publications. Le tableau 2 dresse un portrait des principales conséquences du LMX selon l'analyse quantitative de Gersner et Day (1997). La première colonne répertorie les conséquences. La deuxième colonne indique le nombre d'échantillons (k) utilisés pour établir l'association avec chacune des conséquences. La troisième colonne représente la corrélation moyenne pondérée et corrigée (*corrected r*) entre le LMX et chacune des conséquences. Enfin les conséquences du LMX sont classées selon leur corrélation moyenne pondérée et corrigée, la corrélation absolue la plus faible étant la performance objective et la plus forte, la satisfaction à l'égard de la supervision.

**Tableau 1 : Les principales conséquences du LMX selon la synthèse quantitative de Gersner et Day (1997)**

Conséquence du LMX	Nombre d'échantillons (k)	Corrélation moyenne pondérée et corrigée ( <i>corrected r</i> )
Performance objective	8	0,11
Compétences du membre	15	0,28
Evaluation de la performance du membre	30	0,30
Conflit de rôle	12	-0,31
Engagement organisationnel	17	0,42
Clarté du rôle	14	0,43
Satisfaction générale	33	0,53
Évaluation de la performance du leader	12	0,55
Satisfaction à l'égard de la supervision	27	0,71

Mentionnons enfin, en guise de complément à cette synthèse quantitative, celle de Ilies, Nahrgang et Morgeson (2007), plus récente, qui répertorie les associations entre le LMX et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette synthèse fonde ses résultats sur l'analyse de 50 échantillons issus de 51 publications scientifiques.

Le tableau 2 dresse les principales conséquences du LMX selon la synthèse quantitative de Ilies, Nahrgang et Morgeson (2007). La première colonne répertorie les conséquences. La deuxième colonne indique le nombre d'échantillons (k) utilisés pour établir la corrélation moyenne pondérée et corrigée avec chacune des conséquences. La troisième colonne représente la corrélation réelle entre le LMX et chacune des conséquences relatives aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Enfin, ces conséquences du LMX sont classées selon leur force d'association avec le LMX, la corrélation la plus faible étant les comportements organisationnels et la plus forte, les comportements individuels.

**Tableau 2 : Les principales conséquences du LMX selon la synthèse quantitative de Ilies, Nahrgang et Morgeson (2007)**

Conséquence du LMX	Nombre d'échantillons (k)	Corrélation réelle (p)
Comportements organisationnels	21	0,27
Comportements généraux (individuels et organisationnels)	50	0,32
Comportements individuels	27	0,33

#### 1.4 LMX et stress au travail

Tandis que le modèle de recherche que nous avançons dans ce mémoire s'inscrit dans un cadre théorique de stress au travail, nous aborderons dans cette section la relation entre le LMX et les conséquences associées à ce phénomène. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et le « *National Institute for Occupational Safety and Health* » (NIOSH, 1999) définissent le stress au travail comme le résultat des effets négatifs physiques et psychologiques qui apparaissent lorsque les demandes du travail ne correspondent pas aux capacités, ressources ou besoins de l'individu. Une des principales conséquences ou manifestations du stress au travail est l'épuisement professionnel, plus communément appelé le « burnout » qui se conçoit comme un échec d'adaptation aux demandes chroniques du travail (Maslach et Jackson, 1981). Selon Lee et Ashforth (1997), l'épuisement professionnel est en relation avec le roulement de personnel. L'épuisement émotionnel, une dimension importante de l'épuisement

professionnel, est un état d'épuisement physique, émotionnel et mental qui survient lorsqu'un travailleur évolue dans un contexte de travail émotionnellement demandant.

Les coûts liés aux conséquences du stress au travail (c.-à-d. absentéisme, roulement du personnel, baisse de la productivité et coûts d'assurances collectives) sont évalués à 300 milliards de dollars aux États-Unis (American Institute of Stress, 2007). Selon Ganster et Schaubroeck (1991), le stress au travail entraîne également la dépression, la frustration, l'anxiété ainsi qu'une série de symptômes physiques allant de la haute pression à l'insuffisance cardiaque. Au Canada, en 2010, environ 27% des travailleurs adultes (3,7 millions de personnes) ont déclaré que leurs journées de travail étaient « assez » ou « extrêmement » stressantes (Statistiques Canada, 2010).

En lien avec la problématique du stress professionnel, Anuradha et Kelloway (2004) identifiaient le superviseur comme principal agent de définition des rôles. Celui-ci exercerait une influence considérable sur la perception que les travailleurs ont de leur rôle et, par conséquent, sur leur stress. Selon Van Dyne, Jehn et Cummings (2002), le travailleur en LMX de qualité est davantage en mesure de maintenir un faible niveau de stress. En effet, les stresseurs liés au rôle, tels que l'ambiguïté et la surcharge du rôle, sont alors naturellement éliminés ou fortement diminués grâce au flux d'information constant et au soutien du superviseur. Dans cette même perspective, Gerstner et Day (1997) suggèrent, à travers les résultats de leurs travaux, une relation significative entre le LMX, l'ambiguïté et le conflit de rôle. Bref, la littérature indique que l'accessibilité aux ressources qu'entraîne un LMX de qualité telles que le soutien émotionnel, le haut degré de communication et la clarification des rôles aide les subordonnées à mieux faire

face aux demandes du travail et à contrôler les stressseurs liés aux conflits de rôle.

Selon Erdogan et Liden (2002), un LMX de faible qualité se caractérise par un niveau de soutien et de communication réduit. Le subordonné en LMX de moindre qualité perçoit donc sa relation avec son superviseur comme une source de stress et non comme une ressource. Sans contredire Van Dyne, Jehn, et Cummings (2002), Gerstner et Day (1997) et Erdogan et Liden (2002) et Harris, Kacmar et Carlson (2006) apportent une nuance alors qu'ils suggèrent qu'un LMX de qualité, caractérisé par un fort niveau de soutien et de communication, aide à réduire l'incertitude, l'ambiguïté liée de rôle et donc le stress. Harris et Kacmar et Carlson (2006) affirment pour leur part que la relation est incurvée plutôt que linéaire. Ils illustrent que, à partir d'un certain niveau de LMX, un point de rupture apparaît. À partir de ce point de rupture, les bénéfices que tire le subordonné d'un LMX de qualité ne contrebalancent plus les demandes placées sur lui ; ce qui augmente son stress. Les auteurs expliquent ce point de rupture par le fait que la pression et les obligations en LMX de qualité augmentent le niveau d'attentes et de demandes. Harris, Kachmar et Carlson (2006) en arrivent à la conclusion que le subordonné en LMX de qualité vivra, à partir d'un certain point de rupture, un plus grand stress que le subordonné se trouvant en LMX de qualité modérée.

En résumé, même si le stress et les tensions qui en résultent ne sont pas les conséquences du LMX les plus étudiées, quelques études suggèrent que la qualité du LMX se répercute sur la capacité du subordonné à faire face aux demandes du travail et sur les tensions qui en découlent.

Les problèmes de santé mentale au travail touchent beaucoup de gens et ont de lourdes conséquences pour les individus et les organisations. Cela représente un enjeu majeur dans le monde du travail et un problème qui semble aller en grandissant comme en témoignent les statistiques. Il est donc important et pertinent d'en traiter pour que nous puissions être en mesure de trouver des explications et éventuellement des solutions qui contribueront à diminuer les problèmes de santé mentale au travail. Ces solutions passeront notamment par l'amélioration des relations d'encadrement. Nous considérons le LMX comme une ressource qui puisse s'intégrer aux modèles explicatifs du stress au travail et des tensions psychologiques.

Bien que la recherche se soit abondamment intéressée aux relations entre les demandes du travail et l'épuisement professionnel, l'effet modérateur du LMX sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel n'a pas été étudié dans la littérature. Il nous apparaît donc important et pertinent de nous intéresser à cet effet puisqu'il pourrait en résulter, sous toutes réserves, un avancement des connaissances scientifiques. Nous pourrions nous appuyer sur le modèle des tensions du travail de Karasek (1979) selon lequel un niveau élevé de demandes du travail jumelé à un faible degré de contrôle sur le travail ou latitude décisionnelle entraîne un niveau élevé de tensions et d'insatisfactions au travail. En adaptant ce modèle, en assimilant le LMX au concept de contrôle, nous soumettons à l'analyse empirique l'hypothèse qu'un niveau élevé de demandes jumelé à une relation d'encadrement de faible qualité est associé à une augmentation de l'épuisement professionnel.

Nous étudierons ainsi la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel, une dimension de l'épuisement professionnel, en faisant intervenir le LMX considéré ici comme une ressource ou paramètre de contrôle. Nous choisissons précisément l'épuisement émotionnel comme variable dépendante puisqu'il s'agit de la principale dimension de l'épuisement professionnel (*burnout*) (Maslach et Jackson, 1981). Nous tenterons ainsi de répondre à la question de recherche suivante : Le LMX joue-t-il un rôle modérateur dans la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel?

## Chapitre 2 : Cadre théorique et hypothèses

Nous avons traité dans le premier chapitre du LMX et de ses associations avec le stress et les tensions psychologiques. Nous avons illustré, en nous appuyant sur la littérature existante, que le LMX a des conséquences sur la santé psychologique des travailleurs. Ce deuxième chapitre traitera du cadre théorique et des hypothèses de recherche. Nous verrons dans un premier temps le modèle des tensions du travail (*job strain*) de Karasek (1979), point de départ de notre modélisation. Nous traiterons ensuite des variables, des relations entre elles et des hypothèses qui s'en dégagent.

### 2.1 Modèle de Karasek (1979)

Notre modèle de recherche s'inspire du modèle des tensions du travail (*job strain*) de Karasek (1979), un précurseur et auteur incontournable en santé mentale au travail et, encore aujourd'hui, fréquemment cité. Selon cet auteur, un niveau élevé de demandes du travail jumelé à un faible degré de contrôle sur le travail entraîne un niveau élevé de tensions et d'insatisfactions au travail.

Le modèle des tensions du travail (*job strain model*) de Karasek (1979) comporte donc trois concepts fondamentaux ; les demandes, le contrôle et les tensions au travail. Les demandes du travail sont des extrants organisationnels pouvant représenter une source de stress dans l'entreprise. Le contrôle (*job control*) mesure la latitude décisionnelle et ce que l'on peut désigner comme l'autonomie dans le travail. L'auteur définit le contrôle comme la latitude à prendre des décisions relatives à l'accomplissement des tâches liées au travail. Enfin, les tensions du travail (*job strain*), surviennent lorsque les

demandes du travail sont élevées et le contrôle sur le travail est faible. Le modèle des tensions du travail de Karasek (1979) mesure donc l'effet simultané des demandes et du contrôle sur les tensions psychologiques au travail.

Selon Karasek (1979), les demandes du travail ne peuvent expliquer à elles seules les tensions vécues par les travailleurs. L'auteur observe dans son étude que les travailleurs ayant un degré de contrôle élevé sont plus satisfaits au travail et en meilleure santé psychologique. À l'inverse, les travailleurs occupant des postes comportant moins de responsabilités et un plus faible degré d'autonomie, vivent davantage d'insatisfactions au travail. Cela signifie que les tensions générées par des demandes élevées pour des postes à hautes responsabilités sont contrebalancées par le haut degré de latitude décisionnelle qui caractérise ces postes.

Le contrôle sur le travail représente donc une variable déterminante dans ce modèle. En effet, Karasek (1979) identifie le contrôle comme la contrainte qui détermine si le stress (c.-à-d. énergie potentielle) peut se transformer en énergie d'action. Un travailleur exerçant un niveau élevé de contrôle sur son travail est mieux outillé pour faire face aux demandes du travail pour ainsi transformer son stress en énergie d'action positive. Le contrôle sur le travail représente donc une ressource qui permet au travailleur de mieux gérer les demandes du travail et de diminuer ses tensions psychologiques.

En continuité avec le modèle des tensions du travail de Karasek (1979), Thomas et Lankau (2010) abordent le stress au travail comme étant une conséquence des demandes du travail face aux rôles (*role stress*). Selon ces auteurs, les demandes du

travail se rapportent aux rôles que doivent jouer les travailleurs dans leurs postes respectifs à l'intérieur de l'entreprise. Le rôle est une position déterminée par un ensemble de fonctions de tâches et de conduites. Ainsi, Thomas et Lankau (2010) définissent le stress au travail comme les conséquences physiques et émotionnelles qui apparaissent lorsque les demandes et exigences liées à l'emploi ne correspondent pas aux capacités, ressources ou besoins du travailleur. Le sentiment pour le travailleur de ne pas posséder toutes les ressources nécessaires pour répondre aux exigences d'entreprise et le sentiment de perte de contrôle qui en résulte entraînent une augmentation du stress.

Thomas et Lankau (2010) identifient la supervision et le mentorat comme les principales ressources pour faire face aux demandes du travail et ainsi diminuer le stress engendré par ces demandes. Ces ressources incluent notamment la rétroaction sur la performance, le soutien et le coaching accordées par le superviseur, la participation à la prise de décision, les récompenses, la reconnaissance et les opportunités d'avancement. Schaufeli et Enzmann (1998) et Maslach et Schaufeli (2001) indiquent d'ailleurs que le stress généré par les demandes du travail est en relation positive avec l'épuisement professionnel (burn out). Ces auteurs décrivent l'épuisement professionnel comme un état d'épuisement physique, émotionnel et mental qui survient lorsqu'un travailleur évolue dans un contexte de travail émotionnellement demandant.

Bakker et Demerouti (2005) présentent le modèle des demandes et ressources en emploi (*job demands resources*). Selon ces auteurs, chaque emploi comporte des facteurs de risque (demandes du travail), associés au stress et à l'épuisement

professionnel, mais également des ressources. Les demandes du travail réfèrent aux aspects physiques, sociaux et organisationnels qui requièrent un effort physique ou mental et qui entraînent des conséquences physiques ou psychologiques. Les ressources au travail sont des aspects physiques, sociaux et organisationnels aidant à accomplir des objectifs, à réduire les demandes du travail ou les conséquences physiques et psychologiques qui s'y rapportent ou à stimuler la croissance et le développement personnel. Les ressources se traduisent, par exemple, sous forme de matériel de travail, formation professionnelle, mentorat et coaching ainsi et accès aux acteurs clés de l'organisation.

Selon Johnson et Hall (1988), les travailleurs dont l'emploi comporte des demandes de travail élevées et un faible niveau de soutien et de contrôle sont davantage à risque de développer du stress au travail. Van der Doef et Maes (1999), dans leur méta-analyse de 63 recherches effectuées entre 1979 et 1997, associent un haut niveau de demandes du travail, et un faible niveau de contrôle à des conséquences négatives telles que le stress au travail. Enfin, Graen et Uhl-bien (1995) présentent le LMX comme une ressource. Selon ces auteurs, le soutien et les ressources en général, dont bénéficie le travailleur en LMX de qualité, ont un effet positif sur les comportements ainsi que sur la performance au travail. Se basant entre autres sur cette étude, Zhang, Wang et Shi (2012) émettent l'hypothèse que le LMX joue un rôle modérateur sur la relation entre l'articulation leader/travailleur et la satisfaction au travail, l'engagement et la performance.

Nous présentons ainsi dans ce mémoire le LMX comme une ressource, nous basant sur la définition de « ressource » donnée par Bakker et Demerouti (2005). La ressource est présentée comme la résultante d'un LMX de qualité. Ainsi, un LMX de qualité procure, par les liens étroits qui s'établissent avec le superviseur, des ressources physiques et matérielles dans l'environnement de travail immédiat (aspect physique), un lien plus étroit avec le superviseur (aspect social) ainsi qu'un engagement envers l'organisation (aspect organisationnel) permettant au travailleur d'atteindre ses objectifs professionnels. Le LMX de qualité permet de mieux faire face aux demandes du travail en clarifiant les rôles et les responsabilités, réduisant ainsi le conflit et l'ambiguïté du rôle, offrant davantage de ressources pour accomplir les objectifs demandés et en réduisant la perception de surcharge du rôle.

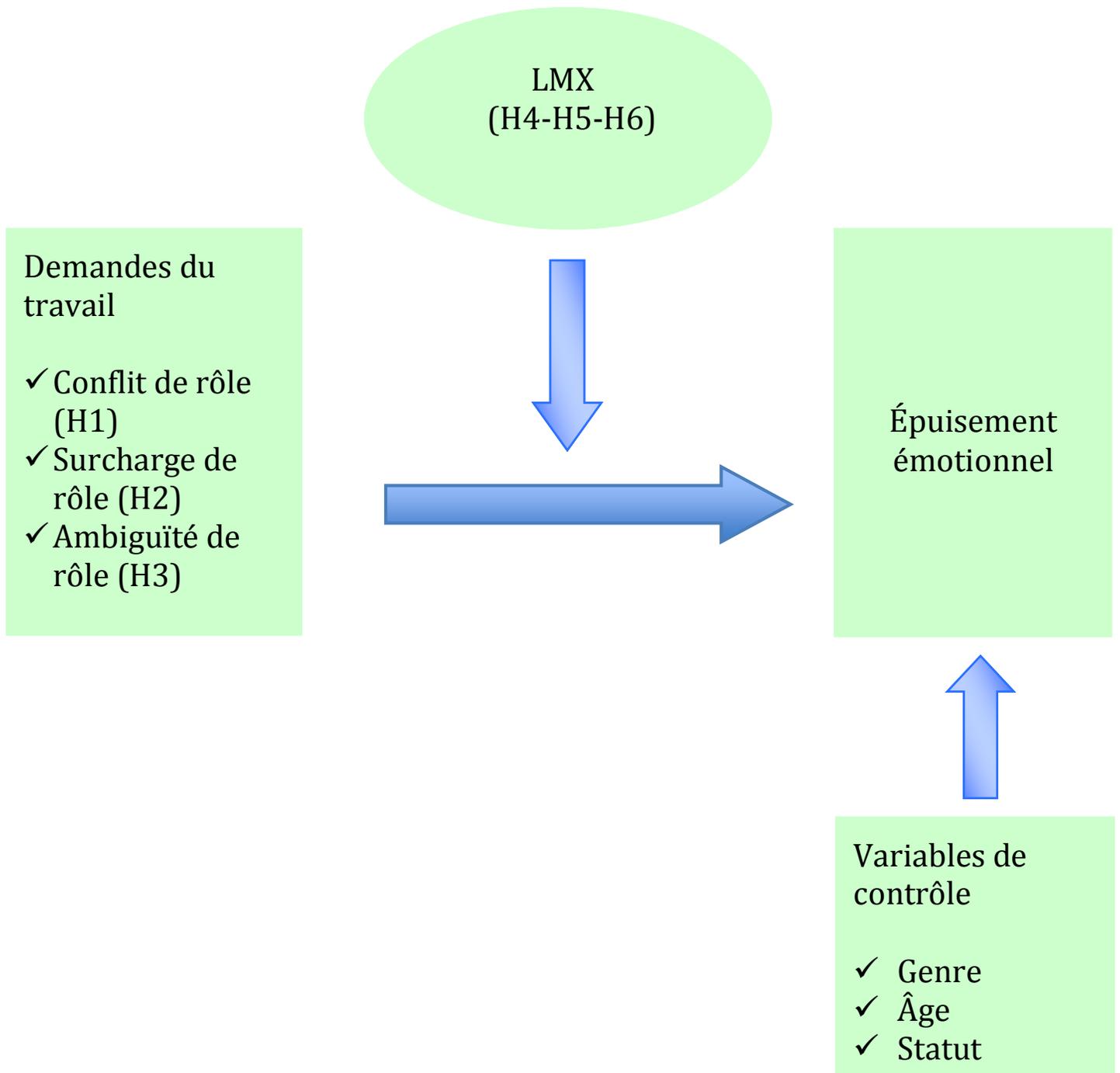
La compréhension du modèle de Karasek (1979) est nécessaire à l'étude de notre modèle de recherche. En effet, tout comme dans le modèle de Karasek (1979), nous étudierons l'effet simultané des demandes du travail et des ressources dont bénéficie le travailleur sur la santé psychologique du travailleur. Toutefois, alors que le contrôle représente la principale ressource du travailleur permettant de mieux faire face aux demandes du travail dans le modèle de Karasek (1979), cette ressource est représentée par le LMX dans notre modèle. Un LMX de qualité procure en effet une plus grande autonomie dans le travail, mais assure également un soutien du superviseur. Nous tenterons donc d'élargir le concept de contrôle tel que défini par Karasek (1979). Nous présenterons, dans la prochaine section, notre modèle recherche.

Soulignons que certains auteurs ont déjà apporté un regard différent sur ce concept de contrôle. Dans leur étude effectuée auprès d'infirmières en milieu hospitalier, Chowdhury et Endres (2010) apportent des développements intéressants sur le modèle des tensions du travail de Karasek (1979). Selon leur étude, un climat de santé et sécurité au travail vient modérer l'effet des exigences sur les tensions et les accidents de travail des infirmières. Ces auteurs décrivent le climat de SST comme un paramètre de contrôle qui vient modérer l'effet des demandes du travail (c.-à-d., demandes des patients) sur les tensions et les accidents de travail. Le concept de contrôle s'étend donc au-delà de la notion de latitude. Enfin, la variable dépendante du modèle sera représentée par l'épuisement émotionnel. Comme nous le verrons ultérieurement, l'épuisement émotionnel entraîne de multiples conséquences allant du stress au travail à l'épuisement professionnel.

## **2.2 Modèle de recherche**

Notre modèle de recherche met en relation les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. Le LMX agit comme modérateur sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. Tel qu'illustré dans la figure 1, le LMX agit comme modérateur de la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. Interviennent également des variables de contrôle qui ont également une influence sur l'ensemble de ces relations. Nous traiterons dans cette section des variables du modèle de recherche, des relations entre les variables du modèle de recherche ainsi que de Karasek (1979) et l'hypothèse de l'effet modérateur du LMX.

Figure 1 : Modèle de recherche



## **2.3 Les variables du modèle de recherche**

Nous présenterons dans cette section les définitions conceptuelles des variables qui se trouvent dans le modèle de recherche.

### **2.3.1 Demandes du travail**

Les demandes du travail retenues, les variables indépendantes, ont fait l'objet de nombreuses études. Karasek, (1979) définit les demandes du travail comme la charge de travail et les contraintes organisationnelles exercées sur l'individu dans le cadre de son travail. Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) associent les demandes du travail aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui requièrent un effort psychologique et physique soutenu. Même si plusieurs conditions de travail peuvent constituer des demandes, le conflit, l'ambiguïté et la surcharge du rôle sont des demandes (c.-à-d., stresseurs ou sources de stress) largement reconnus.

### **Le conflit de rôle**

Le conflit de rôle est un ensemble de demandes incompatibles à l'égard d'un ou de plusieurs enjeux de travail (Beerh,1995). Plus précisément, l'incompatibilité des demandes résulte des attentes placées sur le travailleur par les parties concernées ou l'incompatibilité entre deux ou plusieurs rôles attribués à un même travailleur (Peterson et al., 1995). Le conflit de rôle survient lorsque deux ou plusieurs personnes ou groupes attendent différents types de comportements de la part de la personne qui reçoit le message (Beerh, 1995). Ainsi, le travailleur se sent divisé puisqu'il doit choisir ou traiter avec des demandes ou attentes différentes (Baruch, Biener et Barnett, 1987).

### **La surcharge de rôle**

La surcharge de rôle est causée par un trop grand volume de travail ainsi que la pression au niveau du temps disponible pour accomplir une tâche (Sofer, 1970). La cause peut être également un manque de ressources personnelles pour accomplir le travail selon Peterson et al. (1995). Ces auteurs définissent la surcharge du rôle comme l'incompatibilité entre les demandes de travail et le temps donné pour satisfaire ces demandes. Beerh et Baghat (1985) attribuent également à la surcharge de rôle une dimension qualitative. La surcharge qualitative de travail survient lorsque, peu importe le temps disponible, le travailleur ne possède pas les qualifications, aptitudes et compétences nécessaires à l'accomplissement de la tâche.

### **L'ambiguïté de rôle**

L'ambiguïté de rôle se définit comme le manque de clarté à propos des tâches, objectifs et responsabilités nécessaires pour remplir un rôle donné (Beerh, 1995). L'ambiguïté de rôle est causée par une compréhension insuffisante des comportements attendus et attentes générales (Peterson et al., 1995). Ces mêmes auteurs décrivent l'ambiguïté de rôle comme l'incertitude du travailleur face aux actions qu'il doit entreprendre pour remplir son rôle. Ils soutiennent enfin que le degré d'ambiguïté de rôle vécu par le travailleur est principalement déterminé par le superviseur. Enfin, David et Abramis (1994) associent négativement l'ambiguïté de rôle à la satisfaction au travail.

### 2.3.2 Épuisement émotionnel

L'épuisement émotionnel, la variable dépendante du modèle de recherche, est représenté dans la littérature comme la principale des trois dimensions de l'épuisement professionnel communément appelé « burnout ». Selon Maslach et Jackson (1981), l'épuisement professionnel représente l'échec d'adaptation au stress émotionnel chronique au travail. Les auteurs distinguent trois dimensions composant l'épuisement professionnel soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel.

Maslach et Jackson (1981) décrivent l'épuisement émotionnel comme l'état perçu d'un sentiment d'épuisement émotionnel ; voire même physique. La dépersonnalisation est caractérisée par le développement d'une attitude négative et cynique. Le sentiment de vivre peu d'accomplissement personnel relève d'une insatisfaction professionnelle et personnelle. Nous étudierons l'épuisement émotionnel comme variable dépendante et concept à part entière puisqu'il s'agit, selon la littérature, de la principale dimension de l'épuisement professionnel (Maslach et Jackson, 1981). Maslach, Wilmar et Schaufeli (1993) soutiennent que l'épuisement émotionnel doit être considéré comme la principale dimension de l'épuisement professionnel, étant la plus rapportée et étudiée dans la littérature. Ces auteurs soulignent que les individus en situation d'épuisement professionnel réfèrent le plus souvent à la notion d'épuisement émotionnel.

Maslach (1982) définit l'épuisement émotionnel comme le sentiment d'être débordé et dépourvu de toutes ressources qu'elles soient émotionnelles ou physiques. Nous

retenons cette définition étant donné la notoriété de l'auteur sur le sujet et le fait qu'il soit régulièrement cité dans la littérature. Demerouti, Bakker, Vardakou et Kantas (2003) ajoutent que l'épuisement émotionnel est également une forme extrême de fatigue étant la conséquence de demandes excessives au niveau physique, affectif et cognitif. Selon ces auteurs, ces demandes excessives tirent leurs origines d'une exposition prolongée à des conditions de travail spécifiques. Ces auteurs établissent une relation entre les demandes excessives du travail et l'épuisement; mais mettent également l'emphase sur l'importance des ressources qu'obtient le travailleur pour faire face à ces demandes.

### 2.3.3 LMX

Le LMX représente la variable modératrice du modèle, envisagé ainsi comme une ressource permettant au travailleur de mieux faire face aux demandes du travail. Elicker, Levis et Hall (2006) définissent le LMX comme le degré de qualité d'une relation d'échange qui se développe entre un superviseur et un subordonné. Nous retiendrons cette définition étant donné la crédibilité des auteurs et le fait que cette définition du LMX soit reprise dans la plupart des études qui traitent du sujet. Liden, Wayne et Stillwell (1993) et Uhl-Bien, Graen et Scandura (2000) précisent également qu'un LMX de qualité se caractérise par un degré élevé de confiance mutuelle, de respect, d'amabilité, d'interaction et de support entre le superviseur et le subordonné.

En bref, le LMX comporte plusieurs déterminants qui ont une influence initiale sur les rapports d'échange ; mais la notion de développement de la relation d'échange est également un élément extrêmement important qui revient dans toutes les définitions données à travers la littérature. Concrètement, cela signifie que certains éléments

comme la similarité perçue entre deux individus prédisposent à une bonne relation d'échange LMX mais que cette relation d'échange évolue également à travers le temps. Nous allons maintenant décrire les principales relations qui composent notre modèle de recherche.

## **2.4 Les principales relations entre les variables et les hypothèses de recherche**

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la relation entre les demandes du travail et l'épuisement professionnel. Dans la littérature, les demandes du travail sont souvent représentées par le conflit de rôle, l'ambiguïté du rôle et la surcharge du rôle alors que l'épuisement émotionnel représente la principale des trois composantes de l'épuisement professionnel (l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement). Nous allons nous concentrer toutefois sur la relation entre chacune des trois composantes des demandes du travail et l'épuisement émotionnel.

### **2.4.1 Les relations entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel**

Dans notre modèle de recherche, chacune des demandes du travail est en relation avec l'épuisement émotionnel. Les demandes du travail ont un effet direct sur l'épuisement émotionnel. En nous basant sur le cadre théorique de Karasek (1979) et sur une abondante littérature scientifique, nous anticipons que plus les demandes du travail sont élevées, plus l'épuisement émotionnel sera manifeste.

Selon Rai (2010) et Schaufeli et Bakker (2004), la surcharge de rôle et le conflit de rôle sont toutes deux en relation positive et significative avec l'épuisement émotionnel. Lee et

Ashforth (1996) abondent dans le même sens ; mais précisent tout de même que le conflit de rôle est la dimension des demandes du travail la plus intimement liée à l'épuisement émotionnel. Nous émettons donc l'hypothèse que plus le travailleur ressent le conflit de rôle, c'est à dire un écart entre les attentes de l'organisation face à son rôle et la réalité du rôle, plus celui-ci risque de développer de l'épuisement émotionnel.

**Hypothèse 1 (H1):** Le conflit de rôle sera associé positivement à l'épuisement émotionnel.

Rai (2010) et Schaufeli et Bakker (2004) suggèrent également que la surcharge du rôle est en relation positive et significative avec l'épuisement émotionnel. Nous émettons l'hypothèse que plus le travailleur ressent une surcharge au niveau de son rôle, c'est-à-dire qu'il a l'impression que les demandes du travail en termes de montant, temps et vitesse sont excessives, plus celui risque de développer de l'épuisement émotionnel.

**Hypothèse 2 (H2) :** La surcharge de rôle sera associée positivement à l'épuisement émotionnel.

Rai (2010) et Schaufeli et Bakker (2004) s'entendent pour dire de manière unanime qu'il n'existe aucune relation significative entre l'ambiguïté du rôle, et l'épuisement émotionnel. Nous émettons tout de même l'hypothèse que plus le travailleur ressent d'ambiguïté au niveau de son rôle, c'est-à-dire l'impression que les attentes des autres à son égard ne sont pas clairement définies, plus celui-ci risque de développer de l'épuisement émotionnel.

**Hypothèse 3 (H3) :** L'ambiguïté de rôle sera associée positivement à l'épuisement émotionnel.

Nous soutenons à travers notre modèle de recherche que le LMX peut avoir un effet modérateur sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. Bien qu'aucun auteurs se soient intéressés spécifiquement à cette relation, nous avançons les hypothèses 4, 5 et 6, qui anticipent un effet modérateur du LMX avec comme point de départ le modèle de Karasek (1979). En effet, le modèle des tensions du travail de Karasek (1979) met en relation l'effet simultané des demandes du travail et du contrôle du travail sur les tensions au travail (stress). Ainsi les tensions du travail surviennent quand les demandes du travail sont élevées et le contrôle sur le travail ou « latitude et autonomie décisionnelle » faible.

Nous présentons dans notre modèle le LMX comme principale ressource permettant au travailleur de faire face aux demandes du travail. En effet, un LMX de qualité serait caractérisé par une plus grande autonomie ainsi qu'un meilleur soutien du superviseur, ce qui représenterait un ensemble de ressources importantes permettant de mieux faire face aux demandes et d'accomplir le travail avec succès. Selon nos hypothèses, le LMX serait donc la ressource qui viendrait modérer l'effet des demandes du travail, au même titre le contrôle du travail ou latitude décisionnelle dans le modèle de Karasek (1979), et ultimement l'épuisement émotionnel.

Pour appuyer l'effet modérateur du LMX, notons que Thomas (2010) prétend que le LMX représente une ressource valable pouvant aider le subordonné à mieux s'en sortir au niveau des demandes du travail et à réduire l'épuisement professionnel. L'auteur soutient que le LMX est positivement associé à la socialisation organisationnelle qui est

fortement négativement associée au conflit de rôle (rôle stress). Cela signifie que plus un subordonné reçoit du soutien de son entourage, plus les chances sont élevées qu'il reçoive l'information et les ressources lui permettant de clarifier l'ambiguïté du rôle et de diminuer le conflit de rôle. L'auteur ne fait toutefois pas de corrélation directe avec l'épuisement émotionnel, mais plutôt à l'épuisement professionnel au sens large. Enfin, Seltzer et Numerof (1988) montrent à travers leur enquête que les participants rapportaient un plus faible niveau d'épuisement professionnel lorsque leur superviseur fournit davantage de considération et d'autonomie dans le travail.

**Hypothèse 4 (H4) :** La relation d'échange (LMX) agit comme modérateur sur la relation entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel. Plus la relation d'échange (LMX) est positive, moins l'effet du conflit de rôle sur l'épuisement émotionnel est significatif.

**Hypothèse 5 (H5) :** La relation d'échange (LMX) agit comme modérateur sur la relation entre la surcharge de rôle et l'épuisement émotionnel. Plus la relation d'échange (LMX) est positive, moins l'effet de la surcharge de rôle sur l'épuisement émotionnel est significatif.

**Hypothèse 6 (H6) :** La relation d'échange (LMX) agit comme modérateur sur la relation entre le l'ambiguïté de rôle et l'épuisement émotionnel. Plus la relation d'échange (LMX) est positive, moins l'effet de l'ambiguïté de rôle sur l'épuisement émotionnel est significatif.

## **Chapitre 3 : Méthodologie**

Ce troisième chapitre traite de la collecte des données, des échelles de mesure utilisées pour mesurer chacun des concepts du modèle de recherche, du modèle opératoire, du plan d'observation ainsi que de du plan d'analyse.

### **3.1 La collecte des données**

Nous utiliserons des données secondaires existantes provenant d'un questionnaire administré à des employés de l'Institut gériatrique de l'Université de Sherbrooke dans le cadre d'une étude interne sur le climat organisationnel. Nous préciserons en détails dans la prochaine section la mise en contexte ayant mené à cette collecte de données, l'échantillon de l'étude ainsi que les indicateurs et échelles de mesure utilisés pour mesurer chacune des variables de notre modèle de recherche.

#### **3.1.1 Mise en contexte**

Suite à une fusion, en 1996, du centre hospitalier de Sherbrooke et de l'Hôpital D'Youville, l'Institut de gériatrie de l'Université de Sherbrooke a connu une augmentation de son taux d'absentéisme lié aux heures en assurance salaire. C'est afin de mieux comprendre ce phénomène d'absentéisme qu'une étude relative au climat organisationnel a été mise en place.

### 3.1.2 Échantillonnage

Un questionnaire structuré a été soumis au personnel de deux pavillons de l'institut de gériatrie de l'université de Sherbrooke comprenant 1063 employés provenant des divisions de soins longues durée, soins de courte durée, clinique externe spécialisée, réadaptation, gérontopsychiatrie, Hôpital, Centre de Recherche et Centre d'expertise. 874 questionnaires ont été envoyés et 395 d'entre eux ont été complétés et retournés, pour un taux de réponse de 41%. L'échantillon est constitué principalement de femmes (72,9% de la population répondante) travaillant dans les différents pavillons de l'établissement, allant des services de soins jusqu'aux services administratifs.

### 3.2 Instruments de mesure

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Épuisement émotionnel	n/a	n/a	Énergie Surmenage Fatigue Travail d'équipe Épuisement Frustration Intensité du travail Relations humaines Ressources
Demandes professionnelles	Conflit de rôle	n/a	Accomplissement Réalisation Règles Fonctionnement des groupes Demandes Tâches Ressources Utilité de la tâche



### 3.2 Instruments de mesure (suite)

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Âge	n/a	n/a	25 ans et moins 25-29 ans 30-34 ans 35-39 ans 40-44 ans 45-49 ans 50-54 ans 55-59 ans 60 ans et plus
Genre	n/a	n/a	Masculin Féminin
Statut d'emploi	n/a	n/a	Temps complet régulier Temps partiel régulier Temps partiel occasionnel

#### 3.2.1 L'échelle de mesure de l'épuisement émotionnel

Notre variable dépendante, l'épuisement émotionnel, est unidimensionnelle et est mesuré à l'aide de neuf indicateurs sur une échelle de mesure allant de 1 (jamais) à 6 (tous les jours).

L'énergie, le surmenage, la fatigue, le travail d'équipe, l'épuisement, la frustration, l'intensité du travail, les relations humaines et les ressources sont des éléments de

contenu de cette échelle. L'échelle de mesure retenue est le MBI (*Maslach Burnout Inventory*) de Maslach et Jackson (1981). Pour chaque indicateur, les répondants doivent se positionner par rapport à un énoncé en répondant sur une échelle numérique allant de 1 (*jamais*) à 6 (*tous les jours*). L'alpha de Cronbach, c'est-à-dire la statistique qui sert à mesurer la cohérence interne à travers les questions posées pour mesurer les variables, est de 0,93 pour l'épuisement émotionnel ce qui suggère une excellente fiabilité interne.

Les énoncés utilisés pour mesurer chaque indicateur sont les suivants :

- 1- Dû à mon travail, je me sens en situation de perte d'énergie émotionnelle.
- 2- Je me sens surmené(e) à la fin d'une journée de travail.
- 3- Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que je dois faire face à une autre journée au travail.
- 4- Travailler avec des personnes toute la journée est vraiment fatigant pour moi.
- 5- Je me sens épuisé(e) par mon travail.
- 6- Je me sens frustré (e) par mon emploi.
- 7- Je sens que je travaille trop fort à mon emploi.
- 8- Travailler en relation directe avec les gens m'impose un stress trop important.
- 9- J'ai le sentiment d'avoir épuisé toutes mes ressources.

### 3.2.2 Les échelles de mesure demandes du travail

Les variables indépendantes sont les demandes du travail.

### L'échelle du conflit de rôle

Le conflit de rôle est mesuré avec neuf indicateurs à l'aide d'une structure de réponses allant de 1 (*très faux*) à 7 (*très vrai*). Le conflit de rôle est mesurée à l'aide de 6 indicateurs allant de 1 (*très faux*) à 7 (*très vrai*). Le conflit de rôle est mesurée à l'aide de 4 indicateurs sur une structure de réponse allant de 1 (*fortement en désaccord*) à 7 (*fortement en accord*).

Le conflit de rôle est mesuré à l'aide de 8 indicateurs ; l'accomplissement, la réalisation, les règles, le fonctionnement des groupes, les demandes, les tâches, les ressources et l'utilité de la tâche. Ces huit indicateurs sont tous mesurés dans le questionnaire structuré. L'échelle de mesure utilisée dans le questionnaire est celle de Rizzo, House et Lirtzman (1970). Chaque indicateur est mesuré à l'aide d'un énoncé avec une échelle de type Likert variant de 1 (*très faux*) à 7 (*très vrai*). Les énoncés utilisés pour mesurer chaque indicateur sont les suivants :

- 1- Je dois accomplir des tâches qui devraient être réalisées différemment.
- 2- On me demande de réaliser une tâche, sans fournir les effectifs nécessaires à sa réalisation.
- 3- Je dois contourner des règles ou des procédures afin de réaliser mes tâches.
- 4- Je travaille avec deux ou trois groupes qui fonctionnent de façon bien différente.
- 5- Je reçois des demandes incompatibles de deux personnes ou plus.

6- J'accomplis des tâches qui conviennent à une personne, mais qui ne conviennent pas à d'autres.

7- On me demande de réaliser une tâche, sans avoir les ressources et le matériel nécessaires à sa réalisation.

8- Je travaille sur des tâches inutiles.

L'alpha de Cronbach est de 0,87 pour le conflit de rôle. Les résultats situés entre 0,8 et 1,0 sur l'alpha de Cronbach sont considérés comme très bons et signifient que la fidélité de la mesure est très bonne.

#### L'échelle de la surcharge du rôle

La surcharge du rôle, deuxième des trois demandes psychologiques au travail, est définie par Bakker, Demerouti et Euwema (2003), comme les perceptions liées aux demandes du travail en terme de temps et vitesse d'exécution. Le travailleur peut vivre une impression de surcharge de rôle quand il a l'impression qu'on lui demande d'effectuer plus de tâches et à une plus grande cadence que ce qu'il sent être en mesure de pouvoir effectuer réellement. L'alpha de Cronbach pour la surcharge du rôle est de 0,77 ce qui représente tout de même une bonne validité se rapprochant du 0,8.

La surcharge du rôle est mesurée à l'aide de quatre indicateurs relatifs à la charge de travail, à la quantité de travail, au temps accordé et à l'imprévisibilité des tâches. Pour chaque indicateur, les répondants doivent répondre à un énoncé en exprimant leur niveau d'accord sur une échelle de 1 à 7 allant de (1) *fortement en désaccord* à (7) *fortement d'accord*. L'échelle utilisée est celle de Cummann, Fichman, Jenkins et Klesh

(1979) et les questions sont de type Likert. Les énoncés utilisés pour mesurer chaque indicateur sont les suivants :

1. J'ai trop de travail pour bien réaliser toutes mes tâches.
2. La quantité de travail que l'on me demande de réaliser est raisonnable.
3. J'ai l'impression de ne jamais avoir assez de temps pour tout réaliser.
4. Dans mon emploi, je dois souvent composer avec des situations imprévisibles ou inattendues.

#### **L'échelle de la l'ambiguïté du rôle**

L'ambiguïté du rôle, troisième des trois demandes psychologiques au travail, est définie par Baker, Demerouti et Euwema (2005) comme l'incompréhension des attentes pour un rôle donné. L'ambiguïté du rôle survient donc quand le travailleur n'arrive pas à comprendre ce que l'on attend de lui. L'alpha de Cronbach pour l'ambiguïté du rôle est de 0,80 ce qui représente une très bonne fiabilité interne.

L'ambiguïté du rôle est mesurée à l'aide de six indicateurs relatifs au degré d'autorité, aux buts et objectifs, à la gestion du temps, aux responsabilités, aux attentes et à la clarté du rôle. L'échelle de mesure utilisée dans le questionnaire est celle de Rizzo, House et Lirtzman (1970). Chaque indicateur est mesuré à l'aide d'un énoncé auquel les répondants doivent répondre à l'aide d'une échelle de type Likert variant de 1 (*très faux*) à 7 (*très vrai*). Les énoncés utilisés dans le questionnaire pour mesurer chaque indicateur de l'ambiguïté du rôle sont les suivants :

1. Je suis certain du degré d'autorité que j'exerce.
2. Des buts et des objectifs clairs et préétablis font partie intégrante de mon emploi.
3. Je sais que je gère mon temps correctement.
4. Je sais quelles sont mes responsabilités.
5. Je sais exactement quelles sont les attentes à mon égard.
6. Les explications concernant le travail à faire sont claires.

### L'échelle du LMX

La relation d'échange LMX, la variable modératrice du modèle, ne comporte aucune dimension. Le concept est mesuré à l'aide de sept indicateurs relatifs au degré de satisfaction du superviseur, à la compréhension des problèmes et des besoins, à la reconnaissance du potentiel, au soutien, à la protection et à la confiance et les relations de travail. L'échelle utilisée est celle de Graen et Uhl-Bien (LMX 7). L'alpha de Cronbach pour la relation d'échange (LMX) appelé « relation d'encadrement » dans le questionnaire est de 0,92 ce qui représente une excellente validité interne. Chaque indicateur est mesuré à l'aide d'une question. Les répondants doivent s'exprimer sur une échelle numérique de 1 à 5 allant de 1 (*rarement*) à 5 (*très souvent*). Les questions posées pour mesurer chaque indicateur sont les suivantes :

- 1- Savez-vous à quoi vous en tenir avec votre supérieur(e) immédiat(e), c'est-à-dire savez-vous généralement le degré de satisfaction de votre supérieur(e) immédiat(e) à l'égard de votre travail?
- 2- Dans quelle mesure votre supérieur(e) immédiat(e) comprend-il (elle) vos problèmes et besoins professionnels?
- 3- Dans quelle mesure votre supérieur(e) immédiat(e) reconnaît-il (elle) votre potentiel?
- 4- Quelles sont les chances que votre supérieur(e) immédiat(e) fasse tout ce qui est en son pouvoir pour vous aider à résoudre des problèmes dans votre travail?
- 5- Quelles sont les chances que votre supérieur(e) immédiat(e) fasse tout ce qui est en son pouvoir pour vous «sortir du pétrin» à ses dépens?
- 6- J'ai suffisamment confiance en mon supérieur(e) immédiat(e) pour défendre et justifier sa décision en son absence?
- 7-Comment décririez-vous votre relation de travail avec votre supérieur(e) immédiat(e)?

### 3.2.3 Les variables de contrôle

Les variables de contrôle sont l'âge, le genre et le statut d'emploi. Nous avons identifié ces variables de contrôle dans notre modèle de recherche puisqu'elles ont été évaluées dans le questionnaire administré aux employés de l'Institut gériatrique de l'Université de Sherbrooke à l'intérieur d'une section nommée « autres renseignements ». Nous soutenons que ces variables de contrôle peuvent avoir un effet sur la variable dépendante.

#### L'échelle de mesure de l'âge

La question posée est la suivante : dans quel groupe d'âge vous situez-vous ? Les répondants doivent s'exprimer en s'identifiant à l'une des catégories suivantes :

- 1- 25 ans et moins
- 2- 25-29 ans
- 3- 30-34 ans
- 4- 35-39 ans
- 5- 40-44 ans
- 6- 45-49 ans
- 7- 50-54 ans
- 8- 55-59 ans
- 9- 60 et plus

#### L'échelle de mesure du genre

La question posée est la suivante : quel est votre sexe? Les répondants doivent s'exprimer en s'identifiant à l'une des catégories suivantes :

- 1- Masculin
- 2- Féminin

### **L'échelle de mesure du statut d'emploi**

La question posée est la suivante : quel est votre statut d'emploi ? Les répondants doivent s'exprimer en s'identifiant à l'une des catégories suivantes :

- 1- Temps complet régulier
- 2- Temps partiel régulier
- 3- Temps partiel occasionnel

### **3.3 Le plan d'observation**

Notre recherche est de nature déductive. Tel que mentionné précédemment nous avons formulé des hypothèses à partir de la littérature existante afin d'en déduire des conséquences observables permettant d'en déterminer la validité. Les hypothèses sur la relation existantes entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel sont fortement appuyées par la littérature existante. En effet, la recherche traitant de ces relations est abondante. Toutefois, nos hypothèses traitant de l'effet modérateur du LMX sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel sont moins fortement appuyées par la littérature existante. La recherche ne traite pas spécifiquement de l'effet modérateur du LMX tel que nous souhaitons l'aborder dans le cadre de ce mémoire. Ainsi, les résultats qui découleront de ces hypothèses auront, nous le croyons, une forte valeur ajoutée, puisqu'ils représenteront un ajout à la littérature existante sur le sujet.

Au niveau de l'observation et l'analyse des données, nous avons bâti un modèle d'analyse se basant sur un questionnaire structuré administré lors d'une enquête sur le

climat organisationnel dans le milieu de la santé. Il s'agit d'une analyse de niveau micro puisque ce questionnaire structuré administré comporte des questions sur la situation de chaque travailleur. Chaque répondant devait répondre aux questions et aux énoncés selon sa perception personnelle sans tenir compte du groupe. Nous effectuerons donc une analyse secondaire de données recueillies dans le cadre d'une étude précédente. Nous n'effectuerons aucune nouvelle collecte de données dans le cadre de cette étude puisque la validité interne des données, c'est-à-dire le degré de précision avec lequel nos concepts sont représentés par des éléments particuliers dans un instrument de mesure, ainsi que la validité externe, le niveau de généralisation des résultats, sont très bonnes.

Les mesures et les échelles de mesure provenant du questionnaire ont déjà été validées par d'autres études dans la littérature. La validité interne des échelles de mesure servant à mesurer nos indicateurs est d'ailleurs très bonne. En effet, l'alpha de Cronbach, mesure statistique mesurant la cohérence interne des questions ou énoncés utilisés dans les échelles de mesure, est bonne et d'une constance robuste dans la plupart des cas. L'alpha de Cronbach est de ,87 pour le conflit de rôle de ,80 pour l'ambiguïté de rôle de ,77 pour la surcharge du rôle, de ,93 pour l'épuisement émotionnel et de ,92 pour la relation d'échange (LMX). Les résultats entre 0,8 et 1,0 signifient une constance robuste alors nous pouvons prétendre que la validité interne de nos échelles de mesure est très bonne en précisant qu'elle est un peu moins forte pour l'ambiguïté du rôle tout en demeurant très acceptable à ,77.

Au niveau de la validité externe, nous prétendons pour l'instant que la généralisation des résultats n'est applicable qu'au secteur hospitalier uniquement étant donné la nature particulière du secteur et des tâches (Soins de santé dans le secteur public) de l'échantillon. Pour ce qui est de la validité au niveau de recherches futures, nous considérons, étant donné la validité et la fiabilité des instruments de mesure, que cette recherche peut être reprise par d'autres chercheurs ce que nous faisons présentement.

Nous avons décrit dans notre plan d'observation la structure de preuve, l'échantillonnage, le niveau d'analyse, la méthode de collecte des données ainsi que la validité interne et externe. Nous traiterons dans la prochaine section des analyses descriptives effectuées sur les variables de notre modèle de recherche.

## Chapitre 4 : Résultats

Dans la première section de ce chapitre, nous procéderons, dans l'ordre, aux analyses descriptives de l'épuisement émotionnel, des demandes du travail, du LMX et des variables de contrôle. Dans la deuxième section, nous analyserons les corrélations entre les variables (analyses bi-variées). Nous effectuerons, dans la dernière section, les analyses de régression afin de d'apprécier l'effet de modération du LMX. Nous mesurerons d'abord l'effet d'interaction entre le conflit de rôle et le LMX, entre l'ambiguïté du rôle et le LMX et entre la surcharge du rôle et le LMX. Nous effectuerons toutes nos analyses à l'aide des données provenant du logiciel SPSS version19 et présenterons les principaux résultats sous forme de tableaux

### 4.1 Analyses descriptives

#### 4.1.1 Analyse descriptive de l'épuisement émotionnel

Le tableau 3 présente les statistiques descriptives de l'épuisement émotionnel.

**Tableau 3 : Statistiques descriptives relatives à la variable de l'épuisement émotionnel**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Épuisement émotionnel (alpha : .93)	392	1,00	6,00	2,96	1,21

L'échelle de réponse s'étend de 1 à 6 et ces valeurs représentent les valeurs minimum et maximum. La moyenne est de 2,96, ce qui nous semble relativement faible. En effet, puisque la moyenne se situe en dessous du point milieu de l'échelle, il ne semble pas y avoir de problématique généralisée d'épuisement émotionnel dans l'organisation.

#### 4.1.2 Analyse descriptive des demandes du travail

Le tableau 4 présente les statistiques descriptives des demandes du travail.

**Tableau 4 : Statistiques descriptives relatives aux demandes du travail**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Conflit de rôle	395	1,00	7,00	3,81	1,39
Ambiguïté de rôle	394	1,00	7,00	2,68	,97
Surcharge de rôle	395	1,00	7,00	5,17	1,28

Les échelles de réponse pour les trois variables s'étendent de 1 à 7 et ces valeurs représentent les valeurs minimum et maximum. Les moyennes de 3,81 pour le conflit de rôle et de 2,68 pour l'ambiguïté de rôle nous apparaissent relativement faibles. Ces moyennes se situant en dessous du point milieu, les demandes du travail liées au conflit de rôle et à l'ambiguïté du rôle ne semblent pas excessives dans l'organisation. La moyenne de 5,17 pour la surcharge du rôle nous apparaît toutefois élevée. Il semble exister une problématique importante des demandes du travail liées à la surcharge du rôle dans l'organisation.

### 4.1.3 Analyse descriptive du LMX

Le tableau 5 présente les statistiques descriptives du LMX.

**Tableau 5 : Statistiques descriptives relatives au LMX**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
LMX	394	1,00	5,00	3,02	,93

L'échelle de réponse s'étend de 1 à 5 et ces valeurs représentent les valeurs minimum et maximum. La moyenne est de 3,02, ce qui nous semble relativement élevé. En effet, puisque la moyenne se situe au-dessus du point milieu de l'échelle de réponse, il semble y avoir une problématique liée à la relation d'encadrement LMX dans l'organisation.

#### 4.1.4 Analyse descriptive du groupe d'âge

Le tableau 6 présente les statistiques descriptives de la variable de contrôle du groupe d'âges.

**Tableau 6 : Statistiques descriptives relatives au groupe d'âge**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25 ans et moins	24	6,1	6,2	6,2
	25-29	28	7,1	7,3	13,5
	30-34	39	9,9	10,1	23,6
	35-39	42	10,6	10,9	34,5
	40-44	86	21,8	22,3	56,7
	45-49	82	20,8	21,2	78,0
	50-54	58	14,7	15,0	93,0
	55-59	23	5,8	6,0	99,0
	60 et plus	4	1,0	1,0	100,0
	Total	386	97,7	100,0	
Manquante	Système manquant	9	2,3		
Total		395	100,0		

L'échelle de réponse s'étend de 1 à 9 et ces valeurs représentent les valeurs minimum et maximum. Le groupe d'âge le plus faiblement représenté est le groupe des 60 ans et plus constituant seulement 1% de l'échantillon. Le groupe d'âge le plus fortement représenté est celui des 40-44 ans avec un taux de représentativité de 22,3% suivi de près par le groupe des 45-49 ans à 21,2%.

#### 4.1.5 Analyse descriptive de la variable du genre

Le tableau 7 présente les statistiques descriptives de la variable de contrôle du sexe.

**Tableau 7 : Statistiques descriptives relatives au genre**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	100	25,3	25,8	25,8
	Féminin	288	72,9	74,2	100,0
	Total	388	98,2	100,0	
Manquante	Système manquant	7	1,8		
Total		395	100,0		

L'échelle de mesure est constituée des groupes masculin et féminin. Les hommes sont faiblement représentés avec 25,3% des effectifs alors que les femmes sont très fortement représentées avec 72,9% des répondants.

#### 4.1.6 Analyse descriptive de la variable de contrôle du statut d'emploi

Le tableau 8 présente les statistiques descriptives de la variable de contrôle du statut d'emploi.

**Tableau 8 : Statistiques descriptives relatives au statut d'emploi**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Temps complet régulier	183	46,3	47,3	47,3
	Temps partiel régulier	126	31,9	32,6	79,8
	Temps partiel occasionnel	78	19,7	20,2	100,0
	Total	387	98,0	100,0	
Manquante	Système manquant	8	2,0		
Total		395	100,0		

L'échelle de réponse est constituée des groupes temps complet régulier, temps partiel régulier et temps partiel occasionnel. L'effectif des employés à temps complet régulier est de 183 personnes et constitue la plus forte représentativité avec 47,3% de l'échantillon. Les employés à temps partiel régulier sont de l'ordre de 126 et représentent 32,6% de l'échantillon. Enfin, les 78 employés à temps partiel occasionnel constituent le groupe le plus faiblement représenté avec 20,2% de l'échantillon.

## 4.2 Corrélations entre les variables

Nous traiterons dans cette section des corrélations entre les variables. Nous analyserons et commenterons les relations simultanées entre deux variables (analyses bi variées). Nous traiterons, dans l'ordre, des corrélations entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel, entre le LMX et l'épuisement émotionnel ainsi qu'entre les variables de contrôle et l'épuisement émotionnel.

Le tableau 9 présente les corrélations entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel.

**Tableau 9 : Corrélations entre les variables des demandes du travail et l'épuisement émotionnel**

		Épuisement
		*p<0,05    ** p< 0,01
Conflit de rôle	Corrélation de Pearson	,52**
	Sig. (bilatérale)	,00
Ambiguïté de rôle	Corrélation de Pearson	,29**
	Sig. (bilatérale)	,00
Surcharge de rôle	Corrélation de Pearson	,48**
	Sig. (bilatérale)	,00

La corrélation entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel est positive et significative avec un coefficient de corrélation de Pearson de 0,52. La corrélation entre l'ambiguïté de rôle et l'épuisement émotionnel est positive et significative avec un degré de corrélation de Pearson de 0,29. Enfin, la corrélation entre la surcharge de rôle et l'épuisement émotionnel est également positive et significative avec un degré de corrélation de Pearson de 0,48. Les relations entre chacune des demandes du travail et l'épuisement émotionnel sont donc toutes positives et significatives. Le conflit de rôle représente toutefois la variable comportant l'association la plus forte avec l'épuisement émotionnel. Les corrélations sont considérées comme significatives à partir d'un seuil de 0,05.

Le tableau 10 présente la corrélation entre le LMX et l'épuisement émotionnel.

**Tableau 10 : Corrélation entre le LMX et l'épuisement émotionnel**

		Épuisement
	Corrélation de Pearson	-,35
LMX	Sig. (bilatérale)	,00

La corrélation entre le LMX et l'épuisement émotionnel est négative et significative avec une corrélation de Pearson de -0,35. Cela signifie que plus la relation d'encadrement LMX est de qualité moins le travailleur vit d'épuisement émotionnel.

Le tableau 11 présente les corrélations entre le groupe d'âge, les variables de contrôle et l'épuisement émotionnel.

**Tableau 11 : Corrélations entre les variables de contrôle et l'épuisement émotionnel**

		Épuisement émotionnel
Groupe d'âge	Corrélation de Pearson	,06
	Sig. (bilatérale)	,23
Genre	Corrélation de Pearson	,05
	Sig. (bilatérale)	,32
Temps complet régulier	Corrélation de Pearson	,14
	Sig. (bilatérale)	,00
Temps partiel régulier	Corrélation de Pearson	-,12
	Sig. (bilatérale)	,01
Temps partiel occasionnel	Corrélation de Pearson	-,03
	Sig. (bilatérale)	,45

La corrélation entre le sexe et l'épuisement émotionnel est positive mais non significative avec un coefficient de corrélation de 0,05. La corrélation entre le groupe d'âge et l'épuisement émotionnel est également positive et non significative avec un coefficient de corrélation de 0,06. Le genre et l'âge des employés de l'organisation n'ont donc pas d'impact significatif sur l'épuisement émotionnel vécu par ceux-ci. La corrélation entre le statut à temps complet régulier et l'épuisement émotionnel est positive et significative avec un coefficient de corrélation de 0,14. La corrélation entre le statut à temps partiel régulier et l'épuisement émotionnel est négative et significative avec un coefficient de corrélation de -0,12. Enfin, la corrélation entre le statut d'emploi à temps partiel occasionnel et l'épuisement émotionnel est négative et non significative avec un coefficient de corrélation de -0,38. Les employés à temps complet régulier sont d'avantage exposés à l'épuisement émotionnel que les employés à temps partiel régulier et à temps partiel occasionnel. Ce phénomène pourrait être attribuable au nombre élevé d'heures travaillées ainsi qu'à une plus grande exposition aux stressseurs dans le milieu de travail.

### **4.3 Analyses de régression**

Dans cette section, nous présentons et commentons les analyses de régression effectuées. Celles-ci nous permettrons de procéder à la vérification empirique de nos hypothèses relatives aux relations entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel ainsi que celles qui font intervenir la qualité de la relation d'encadrement. Nous analyserons, dans l'ordre suivant, les associations entre le conflit de rôle, la

surcharge de rôle, l'ambiguïté de rôle et l'épuisement émotionnel. Chaque analyse fera intervenir le LMX comme variable modératrice.

#### 4.3.1 L'interaction entre le conflit de rôle et le LMX

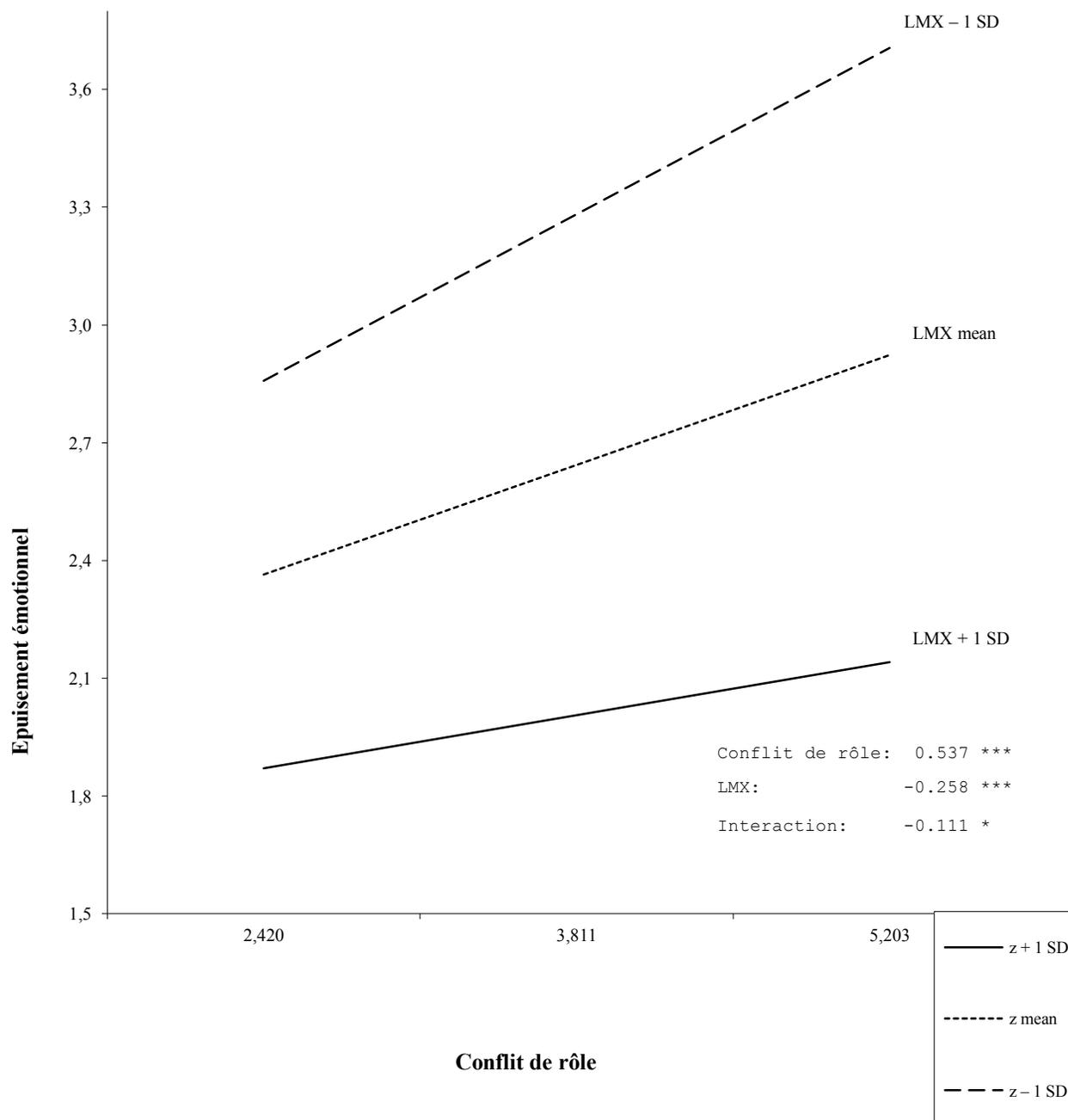
Le tableau 12 représente la régression entre le conflit de rôle et le LMX

**Tableau 12 : Régressions de l'épuisement émotionnel sur le conflit de rôle, le LMX et leur interaction**

Modèle	Coefficients standardisés		t	Sig.
	Bêta			
1	(Constante)		10,13	,00
	Groupe d'âge	,00	,06	,94
	Genre	,09	2,14	,03
	Temps partiel régulier	-,13	-2,91	,00
	Temps partiel occasionnel	-,10	-2,00	,04
	Zscore: Conflit de rôle	,43	9,63	,00
	Zscore: LMX	-,22	-4,78	,00
2	(Constante)		10,05	,00
	Groupe d'âge	-,00	-,16	,87
	Genre	,09	2,28	,02
	Temps partiel régulier	-,13	-2,87	,00
	Temps partiel occasionnel	-,10	-2,10	,03
	Zscore: Conflit du rôle	,44	9,73	,00
	Zscore: LMX	-,21	-4,61	,00
	LMX x Conflit de rôle	-,09	-2,26	,02

Dans le tableau 12, deux modèles sont exposés. Le premier modèle confirme notre hypothèse 1 (H1) à l'effet que le conflit de rôle sera associé positivement à l'épuisement émotionnel. En effet, l'association entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel est positive et significative. Le deuxième modèle confirme l'hypothèse 4 (H4) à l'effet que la relation d'échange (LMX) agit comme modérateur sur la relation entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel. En effet, l'association entre la variable d'interaction (LMX x conflit de rôle) est négative et significative. La figure 2 ci-dessous indique que plus la qualité du LMX augmente, moins l'association entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel est prononcée.

**Figure 2 : Régression de l'épuisement émotionnel sur le conflit de rôle, le LMX et leur interaction**



#### 4.3.2 L'interaction entre la surcharge de rôle et le LMX

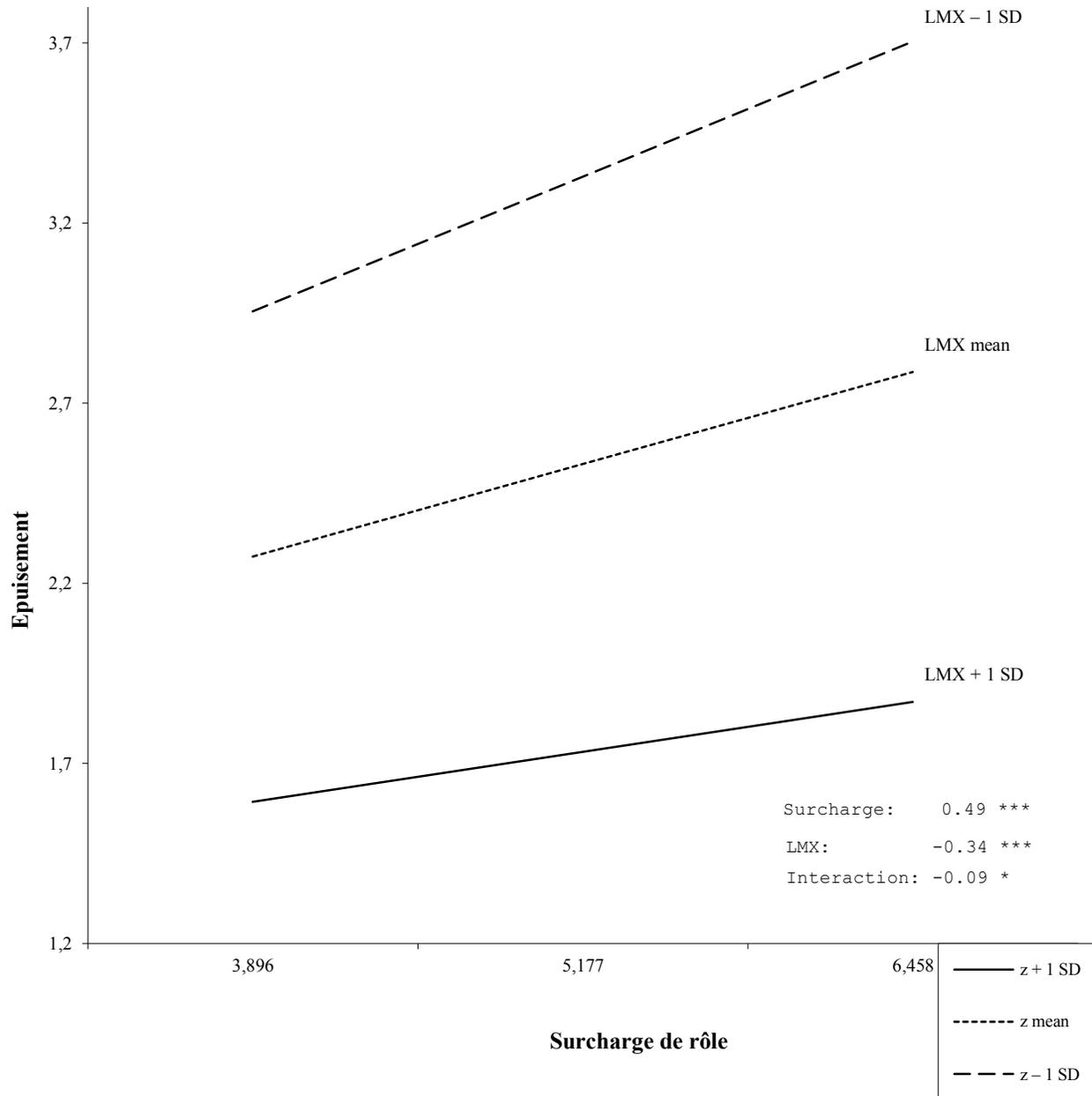
Le tableau 13 représente la régression entre la surcharge de rôle et le LMX

**Tableau 13 : Régression de l'épuisement émotionnel sur la surcharge de rôle, le LMX et leur interaction**

Modèle	Coefficients standardisés		
	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	9,63	,00
	Groupe d'âge	,05	1,13
	Genre	,07	1,79
	Temps partiel régulier	-,10	-2,21
	Temps partiel occasionnel	-,10	-2,17
	Zscore: Surcharge de rôle	,40	9,16
	Zscore: LMX	-,28	-6,50
2	(Constante)	9,47	,00
	Groupe d'âge	,04	1,03
	Genre	,08	1,96
	Temps partiel régulier	-,10	-2,13
	Temps partiel occasionnel	-,11	-2,29
	Zscore: Surcharge de rôle	,40	9,26
	Zscore: LMX	-,28	-6,41
	LMX x Surcharge de rôle	-,08	-1,91

Dans le tableau 13, deux modèles sont exposés. Le premier modèle confirme notre hypothèse 2 (H2) à l'effet que la surcharge de rôle sera associée positivement à l'épuisement émotionnel. En effet, l'association entre la surcharge de rôle et l'épuisement émotionnel est positive et est considérée significative avec un coefficient de corrélation de Pearson de 0,57. Le deuxième modèle confirme notre hypothèse 5 (H5) à l'effet que la relation d'échange (LMX) agit comme modérateur sur la relation entre la surcharge de rôle et l'épuisement émotionnel. En effet, nous considérons l'association entre la variable d'interaction (LMX x surcharge de rôle) négative et significative n'étant que légèrement au-dessus du seuil de signification à 0,57. La figure 3 ci-dessous indique que plus la qualité du LMX augmente, moins l'association entre la surcharge de rôle et l'épuisement émotionnel est prononcée.

**Figure 3 : Régression de l'épuisement émotionnel sur la surcharge de rôle, le LMX et leur interaction**



### 4.3.3 L'interaction entre l'ambiguïté et le LMX

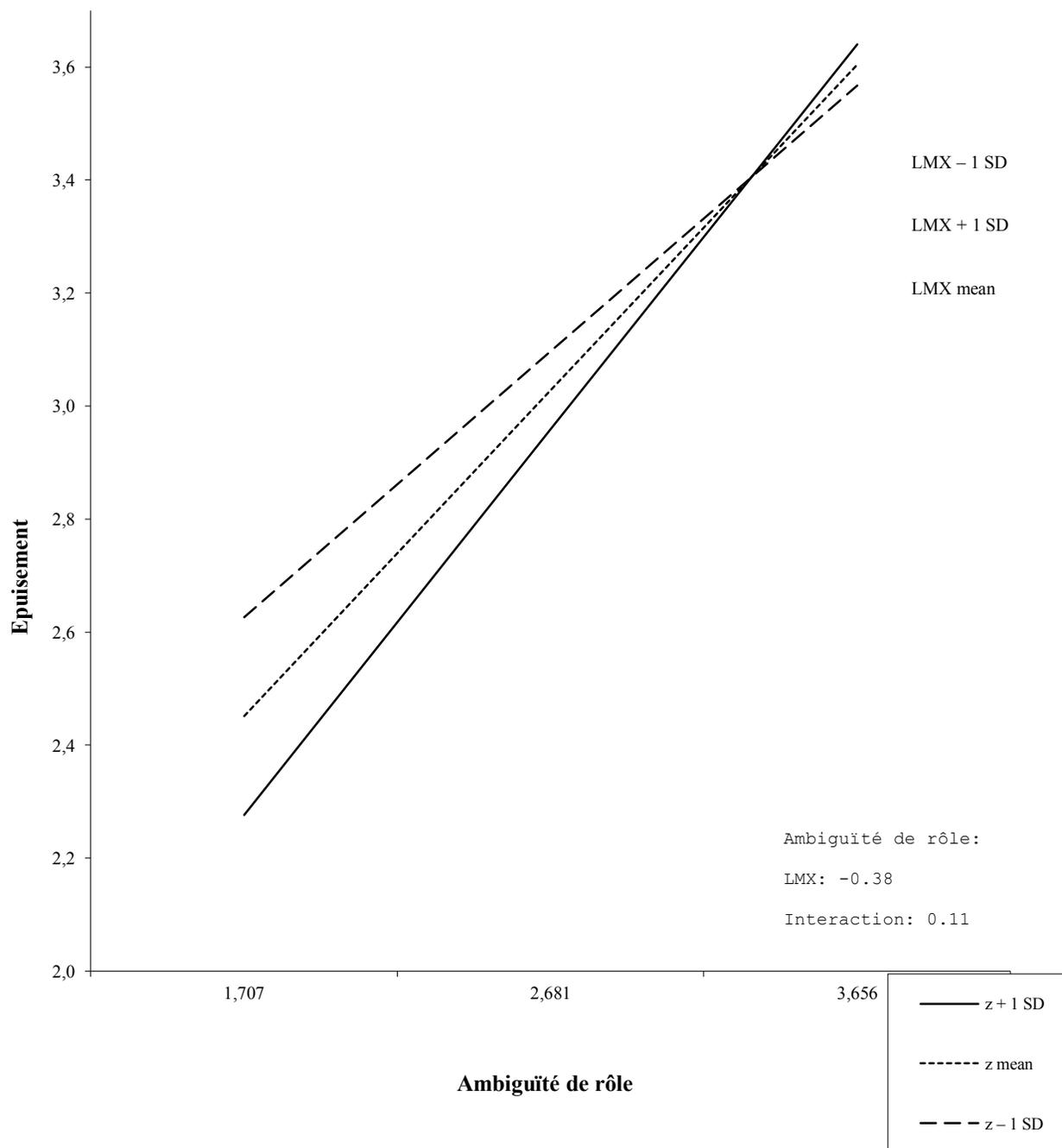
Le tableau 14 représente l'interaction entre l'ambiguïté de rôle et le LMX.

**Tableau 14 : Régression de l'épuisement émotionnel sur le conflit de rôle, le LMX et leur interaction**

Modèle		Coefficients standardisés		
		Bêta	t	Sig.
1	(Constante)		8,89	,00
	Groupe d'âge	,04	,95	,34
	Genre	,08	1,77	,07
	Temps partiel régulier	-,13	-2,72	,00
	Temps partiel occasionnel	-,10	-1,93	,05
	Zscore: Ambiguïté de rôle	,17	3,36	,00
	Zscore: LMX	-,31	-6,24	,00
	2	(Constante)		8,97
Groupe d'âge		,05	1,13	,25
Genre		,08	1,87	,06
Temps partiel régulier		-,15	-3,02	,00
Temps partiel occasionnel		-,10	-1,98	,04
Zscore: Ambiguïté de rôle		,19	3,79	,00
Zscore: LMX		-,31	-6,22	,00
LMX x Ambiguïté de rôle		,10	2,17	,03

Dans le tableau 14, deux modèles sont exposés. Le premier modèle confirme notre hypothèse 3 (H3) à l'effet que l'ambiguïté de rôle sera associée positivement à l'épuisement émotionnel. En effet, l'association entre l'ambiguïté de rôle et l'épuisement émotionnel est positive et significative. Le deuxième modèle infirme notre hypothèse 6 (H6) à l'effet que la relation d'échange (LMX) agit comme modérateur sur la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'épuisement émotionnel. En effet, l'association entre la variable d'interaction (LMX x ambiguïté de rôle) est positive et significative. La figure 4 ci-dessous indique que plus la qualité du LMX augmente, plus l'association entre l'ambiguïté de rôle et l'épuisement émotionnel est prononcée. Nous effectuerons un retour à la littérature dans le chapitre 5 afin de tenter de trouver une explication à cette relation contraire à notre hypothèse 6 (H6).

**Figure 4 : Régression de l'épuisement émotionnel sur l'ambiguïté de rôle, le LMX et leur interaction**



## **Chapitre 5 : Discussion**

Cette section finale vient clore notre mémoire de maîtrise sur l'effet de modération du LMX dans la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. Nous effectuerons d'abord un survol des conséquences de l'épuisement en milieu de travail. Nous ferons un retour sur nos hypothèses et nous discuterons ensuite des résultats relevant de nos hypothèses afin de déterminer si celles-ci se confirment. Nous aborderons enfin les implications pour la recherche, les implications pratiques ainsi que les limites de la recherche et les pistes pour les recherches futures.

### **5.1 Interprétation des résultats relatifs aux hypothèses**

Les résultats de ce travail illustrent l'importance de la qualité de la relation d'encadrement LMX et son effet modérateur sur l'épuisement émotionnel. Nous avons traité de la relation entre les demandes du travail, soit le conflit de rôle, la surcharge de rôle et l'ambiguïté de rôle et l'épuisement émotionnel, principale dimension de l'épuisement professionnel. Toutefois, la relation qui nous intéressait plus particulièrement dans cette étude était l'effet modérateur de la relation d'encadrement LMX sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. La littérature en relations industrielles présente les conséquences de la relation d'encadrement LMX sur les travailleurs et les organisations. Toutefois, l'effet de modération du LMX sur la manière dont les travailleurs vivent les demandes du travail est, de notre avis, également très important à comprendre.

Ainsi, la présente étude avait pour principal objectif de montrer que plus la relation d'échange (LMX) est positive, moins l'effet des demandes de l'employeur sur l'épuisement émotionnel est significatif. Nous avons donc retenu six hypothèses afin de démontrer l'effet des demandes du travail sur l'épuisement émotionnel mais également l'effet de modération de la relation d'échange (LMX).

Nous analyserons dans cette section les résultats relevant de nos hypothèses et nous vérifierons si celles-ci se confirment. L'hypothèse 1 selon laquelle le conflit de rôle sera associé positivement à l'épuisement émotionnel se confirme (H1=confirmée).

L'hypothèse 2 selon laquelle la surcharge de rôle sera associée positivement à l'épuisement émotionnel est aussi confirmée (H2=confirmée). Enfin, l'hypothèse 3 à l'effet que l'ambiguïté de rôle sera associée positivement à l'épuisement émotionnel se confirme également (H3=confirmée). Ainsi, nos trois premières hypothèses se confirment dans le sens que nous les avons prévu. La surcharge de rôle et le conflit de rôle sont en relation positive et significative avec l'épuisement émotionnel tel que confirmé par Rai (2010), Schaufeli et Bakker (2004) et Ashforth (1996). L'ambiguïté de rôle est également en relation positive et significative avec l'épuisement émotionnel, contrairement toutefois à ce que soutiennent ces mêmes auteurs. En effet, Rai (2010), Schaufeli et Bakker (2004) et Ashforth (1996) n'établissent aucune relation significative entre l'ambiguïté du rôle et l'épuisement émotionnel. Les trois principales dimensions des demandes du travail sont donc toutes associées à l'épuisement émotionnel.

Compte tenu des conséquences négatives découlant des demandes du travail, nous devons nous questionner sur des pistes de solution qui permettraient d'en atténuer les

effets. Il serait irréaliste de prétendre pouvoir éradiquer complètement les demandes du travail afin d'éliminer l'épuisement en milieu de travail. Toutefois, nous croyons qu'il est possible d'en atténuer les effets via l'amélioration de la qualité de la relation d'encadrement LMX. C'est ici que nous ferons intervenir nos hypothèses sur l'effet de modération du LMX sur les relations entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel.

Notre hypothèse 4 selon laquelle la relation d'échange (LMX) agit comme modérateur sur la relation entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel se confirme (H4=confirmée). Notre hypothèse 5 selon laquelle le (LMX) agit comme modérateur sur la relation entre la surcharge du rôle et l'épuisement émotionnel se confirme (H5 : confirmée). Notre hypothèse 6 selon laquelle la relation d'échange (LMX) agit comme modérateur sur la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'épuisement émotionnel va toutefois dans le sens contraire à ce que nous avons prévu (H6=non confirmée).

Ainsi, tel que nous l'avons prévu, nos résultats démontrent que plus le LMX est de qualité, moins les relations entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel ainsi qu'entre la surcharge du rôle/épuisement émotionnel sont significatives. Cela signifie qu'un travailleur en relation LMX de qualité aura davantage de facilité à faire face au conflit de rôle et la surcharge du rôle et vivra moins d'épuisement émotionnel. Ces résultats s'inscrivent, selon nous, en continuité avec les travaux de Thomas et Lankau (2010) qui présentent le LMX comme une ressource permettant de mieux faire face aux tensions psychologiques au travail.

Toutefois, et contrairement à ce que nous avons prévu, les résultats indiquent que plus la relation LMX est de qualité, plus l'effet de l'ambiguïté de rôle est significatif sur l'épuisement émotionnel. Cela signifie qu'un travailleur en LMX de qualité aura plus de difficulté à faire face à l'ambiguïté du rôle et vivra d'avantage d'épuisement émotionnel. Un retour à la littérature s'impose afin d'apporter des explications spécifiquement au sens de cette relation, contraire à ce que nous avons prévu.

Afin de tenter de d'expliquer ce phénomène, nous reprendrons l'étude de Dunegan, Uhl-Bien et Duchon (2002). Selon ces auteurs, un travailleur en situation d'ambiguïté de rôle est d'avantage dépendant de l'information et de la rétroaction donnée par son superviseur, cela contribuant à clarifier son rôle. Ainsi, plus l'ambiguïté du rôle est élevée, plus le travailleur a besoin des ressources que son superviseur peut lui apporter pour clarifier son rôle. À la lumière des conclusions de cette recherche, nous pourrions émettre l'hypothèse selon laquelle plus l'ambiguïté du rôle est élevée, plus le degré de qualité LMX augmente, le travailleur n'ayant d'autres choix que d'établir une meilleure relation avec son superviseur afin d'obtenir les ressources nécessaires à une meilleure compréhension de son rôle. Ainsi, le travailleur en situation LMX élevée pourrait se trouver simultanément en situation d'ambiguïté de rôle et par conséquent être plus à risque de vivre de l'épuisement émotionnel. Cela pourrait donc expliquer, du moins en partie, le sens de la relation démontrée par notre analyse de données à l'effet que plus la relation LMX est de qualité, plus l'effet de l'ambiguïté de rôle est significatif sur l'épuisement émotionnel. Évidemment, la validation d'une telle hypothèse nécessiterait une étude plus approfondie. Cela peut constituer par contre une bonne piste pour la recherche future.

## 5.5 Implications pour la recherche

Les résultats de la présente étude permettent de mieux comprendre l'épuisement émotionnel pour les employés de l'Institut de gériatrie mais également pour tous les employés du secteur de la santé. La recherche n'arrive pas encore à expliquer le phénomène de l'épuisement émotionnel dans son entièreté, en particulier en ce qui a au rôle que peut y jouer le LMX. En effet, plusieurs auteurs associent la qualité de la relation d'encadrement LMX à une ressource dont bénéficie le travailleur mais ne traitent pas directement de l'effet de modération du LMX sur l'épuisement émotionnel. Karasek (1979) présente le LMX comme une ressource permettant de mieux faire face aux tensions psychologiques au travail. Thomas et Lankau (2010) poursuivent dans le même sens et identifient la supervision et le mentorat comme les principales ressources pour faire face aux demandes du travail et ainsi diminuer le stress engendré par ces demandes. Bakker et Demerouti (2005) soutiennent que les ressources au travail sont des aspects physiques, sociaux et organisationnels aidant à accomplir des objectifs, à réduire les demandes du travail ou les conséquences physiques et psychologiques qui s'y rapportent ou à stimuler la croissance et le développement personnel. Pour Graen et Uhl-bien (1995), les ressources en général, dont bénéficie le travailleur en LMX de qualité, ont un effet positif sur les comportements ainsi que sur la performance au travail. Nous croyons qu'il est important et pertinent d'étudier de nouvelles dimensions explicatives afin d'augmenter notre niveau de compréhension du phénomène et de développer de nouveaux outils et des pratiques innovatrices pour mieux y faire face. C'est pourquoi l'effet de modération de la relation d'encadrement (LMX) constitue, à notre sens, une nouvelle dimension explicative qui vient bonifier la recherche déjà abondante sur l'épuisement émotionnel et le stress en milieu de travail en général.

## 5.6 Implications pratiques

Nous avons défini, dans la présente étude, la relation d'encadrement (LMX) comme une ressource permettant au travailleur de mieux faire face aux demandes du travail et par conséquent de diminuer son degré d'épuisement émotionnel. Sur le plan pratique, les résultats de la présente étude confirment que les effets du conflit de rôle et de la surcharge du rôle sur l'épuisement émotionnel sont amoindris par une relation (LMX) de qualité. Nous pouvons donc supposer qu'une amélioration des relations entre les travailleurs et leurs supérieurs immédiats entraînera une diminution du stress et de l'épuisement émotionnel qui constitue, nous le rappelons, la principale dimension de l'épuisement professionnel. Nous supposons donc que les pratiques de gestion de ressources humaines pourraient contribuer à l'amélioration de la relation d'encadrement LMX. La littérature démontre en effet l'existence d'une relation positive entre les pratiques de GRH et la relation d'échange ainsi que l'engagement organisationnel. Selon Ogilvie (1987), les politiques de GRH de soutien et d'aide aux employés créent un effet de réciprocité et favorisent les attitudes et comportements nécessaires à la relation d'échange. Poursuivant sur cette même voie, Wayne Shore et Liden (1997) établissent une relation positive entre les pratiques de GRH signalant une intention d'investir dans les employés et le degré d'engagement organisationnel. Nous sommes d'avis que les entreprises auraient tout intérêt à développer et mettre en place des pratiques de GRH favorisant l'amélioration de la qualité de ces relations d'encadrement (LMX) afin de diminuer éventuellement le niveau d'épuisement professionnel des travailleurs. Sur le plan du recrutement, cela pourrait se traduire par des pratiques de sélection et d'entrevues mettant l'accent sur l'adéquation entre le profil des candidats et les valeurs organisationnelles. Au niveau de la formation, le développement des compétences

relationnelles et de gestion pourraient contribuer également à assainir les relations d'encadrement LMX ainsi que les relations à l'intérieur même des équipes de travail. Au niveau de l'organisation du travail, la rotation d'employés sur différentes équipes ainsi que le travail de type gestion de projet en mode matriciel constituent des exemples de pratiques pouvant changer les dynamiques de relations d'encadrement. Les pratiques de GRH favorisant l'amélioration des relations d'encadrement LMX constituent un sujet de recherche très intéressant à nos yeux étant donné la portée pratique que cela pourrait avoir en entreprise.

### **5.7 Limites de notre étude et recherches futures**

La littérature scientifique s'est principalement attardée à définir le concept de LMX et à en mesurer les conséquences sur l'individu et l'organisation. Toutefois, la littérature n'est pas abondante quant à notre objet d'étude soit le rôle du LMX sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. Premièrement, même si le LMX a été étudié par plusieurs chercheurs sur une longue période, très peu de travaux ont mis en relation le LMX et les problèmes de santé psychologiques au travail. La littérature s'est davantage intéressée aux effets directs de la relation d'encadrement (LMX) sur le travailleur et l'organisation en termes de productivité, et avec une portée restreinte au milieu de travail immédiat (rendement objectif, rendement perçu, influence dans la prise de décision, loyauté, etc.)

Deuxièmement, la littérature s'est intéressée principalement à la relation entre le stress lié aux demandes d'entreprise (role stress) et les problèmes de santé au psychologiques au travail dont l'épuisement émotionnel et l'épuisement professionnel. Toutefois, les

travaux traitant de l'effet modérateur du LMX sur cette relation sont inexistantes. Il était par conséquent très difficile, à partir de la littérature existante, de démontrer un effet modérateur significatif du LMX sur la relation entre les demandes du travail et les problèmes de santé au psychologiques au travail. Se sont principalement nos analyses qualitatives qui nous ont permis de nous prononcer sur ces relations et de confirmer la plupart de nos hypothèses.

Troisièmement, les travaux analysés lors de notre revue de littérature traitent abondamment des impacts du LMX mais peu des déterminants d'une relation LMX de qualité. Quels sont les comportements et les pratiques à adopter dans les organisations pour améliorer la qualité de la relation LMX? Il s'agit-là à notre avis d'une excellente piste de réflexion pour de futures recherches. Ainsi, ces futures recherches pourraient avoir une portée pratique intéressante afin de développer de nouveaux outils de gestion permettant une amélioration du LMX et ultimement de la santé mentale au travail.

Quatrièmement, le degré de qualité de la relation d'encadrement LMX s'avère difficile à mesurer. Les répondants au questionnaire ont répondu en fonction de leurs perceptions individuelles ce qui ne signifie pas que les superviseurs ont des perceptions semblables. De plus, tous n'ont pas la même lecture d'une relation LMX de qualité et le niveau d'attentes peut varier d'un individu à l'autre ce qui peut altérer la perception du degré de qualité de la relation.

Enfin, les données secondaires utilisées pour nos analyses qualitatives proviennent d'un questionnaire administré dans un institut de gériatrie. La portée est donc limitée mais

nous sommes tout de même d'avis que la généralisation des résultats peut s'étendre au domaine de la santé en général. Il serait intéressant pour la recherche future de distribuer le questionnaire dans des secteurs d'emploi différents de celui du milieu de la santé et d'y appliquer de nouveau notre modèle de recherche afin de valider l'effet de modération du LMX dans ces milieux. En effet, le secteur de la santé représente un milieu à risque en terme de santé mentale puisque les employés y vivent un niveau de stress élevé. Or d'autres secteurs d'emploi sont également à risque et méritent que l'on s'y attarde.

## Conclusion

Cette recherche nous a permis d'explorer les concepts de la relation d'échange et de l'épuisement émotionnel. Plus précisément, cette recherche visait étudier l'effet modérateur de la relation d'encadrement LMX sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel. La présente étude visait d'abord à bien comprendre le concept de relation d'encadrement LMX et ses effets sur les individus et les organisations. Elle proposait ensuite d'introduire le LMX dans un modèle de stress au travail s'inspirant des travaux de Karasek (1979).

Le LMX était présenté dans notre modèle de recherche comme une ressource permettant de mieux faire face aux demandes du travail. C'est-à-dire que plus le degré de qualité de la relation LMX est élevé, plus le travailleur a accès à des ressources telles que le soutien du superviseur. Ces ressources dont bénéficie le travailleur en relation LMX de qualité lui permettent d'aborder les demandes du travail avec plus de facilité et ultimement d'amoindrir le risque d'épuisement émotionnel.

La littérature sur le LMX et l'effet des demandes du travail sur l'épuisement émotionnel était abondante. Toutefois, peu d'auteurs s'étaient penchés sur l'effet de modulation du LMX sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel et cela constituait, de notre avis, un apport intéressant aux modèles de recherche existants traitant du stress au travail. Se sont nos analyses qualitatives, effectuées à partir de données secondaires provenant d'un questionnaire administré aux employés de l'institut de gériatrie de l'université de Sherbrooke, qui nous ont permis de valider cet effet de modulation du LMX.

Les résultats de cette recherche devraient conscientiser les organisations à l'importance des relations d'échanges (LMX) qui se développent entre les superviseurs et les travailleurs. Cette étude a démontré que la qualité de la relation d'encadrement (LMX) a non seulement des impacts directs sur les travailleurs et les organisations mais également une influence, via un effet modérateur, sur l'épuisement émotionnel.

L'épuisement émotionnel et les problèmes de santé mentale en général représentent encore aujourd'hui un enjeu majeur dans le monde du travail et cela explique l'importance de développer notre compréhension de ces phénomènes afin de mieux cibler les interventions qui permettront d'y faire face. Nous croyons que l'effet de modulation du LMX sur la relation entre les demandes du travail et l'épuisement émotionnel constitue un apport aux modèles de recherche existants. Enfin, nous sommes d'avis que la présente recherche apporte une contribution à l'avancement des connaissances dans le domaine de la santé mentale au travail.

## Liste des références

American Institute of stress: [www.stress.org/topic-effects.htm](http://www.stress.org/topic-effects.htm)

Anuradha C.E. et Kelloway K. (2004), Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 485 – 498.

Atwater L. et Carmeli A. (2009), Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *Leadership quarterly*, 20 (3), 264-275.

Beerh T.A. (1995). Psychological stress in the workplace. *London. Routledge*.

Beerh T.A et Bhagat, R.S. (1985). Human stress and cognition in organisations: An integrated perspective. *New York. Willey*, 57-81.

Baruch G.K., Biener L. et Barnett R.C. (1987), Woman and gender in research on work and family stress. *The American psychologist*, 42, 130-136.

Bauer T.N., Green S.G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.

Bakker A. B., Demerouti E. et Verbeke W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.

Baker A.B. et Euwema M.C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 170-180.

Blau P.M. (1964). Exchange and power in social life.

Chowdhury S.K. et Endres M.L. (2010). The impact of client variability on nurses occupational strain and injury: cross-level moderation by safety climat. *Academy of Management Journal*, 53, 182-198.

Cammann C., Fichman M., Jenkins D. et Klesh J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire, *University of Michigan*.

Dansereau F., Graen G. et Haga J.A. (1975). Vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13 (1), 46 – 78.

David J.A. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction and job performance: meta-analysis review. *Psychological Reports*, 75, 1411-1433.

Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F. et Schaufeli W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

Demrouti E., Baker A.B., Vardakou L. et Kantas A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23.

- Dienesch R. et Liden R. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.
- Duarte N.T., Goodson J.R. et Klich N.R. (1993). How do I like thee? Let me appraise the ways. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 239-249.
- Dunegan K.J., Uhl-Bien M. et Duchon D. (2002). LMX and subordinate Performance: the Moderating effect of Task characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17 (2), 275-285.
- Eisenberger R., Karagonlar G., Stinglhamber F., Neves P., Becker T.E., Gonzalez-Morales M.G. et Steiger M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment, *MetaJournal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Erdogan B. et Liden R.C. (2002). Social exchanges in the workplace. A review of recent developments and future research directions in leader member exchange theory. *Leadership*, 65-114.
- Embich J.L. (2001). The relationship of secondary special education teachers' roles and factors that lead to professional burnout. *Teacher Education and Special Education*, 24(1), 58-69.
- Elicker J.D., Levy P.E. et Hall R.J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of management*, 32 (4), 531-551.
- Ganster D.C. et Schaubroeck J. (1991). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*, 17 (2), 235-271.
- Gersner C.A. et Day D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Graen G. (1976). Handbook of industrial and organizational psychology.
- Graen G. et Ginsburgh S. (1977). Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation, *Organizational Behavior and Human Performance*, 19 (1), 11-17.
- George G., Cashman J., Ginsburg S. et Schiemann W. (1977). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants. *Administrative Science Quarterly*, 22 (3), 491-504.
- Hall M.D., Baker G., Ross P., George H., Sidani S., O'Brien P. et Donner G.J. (2003). Nurse Staffing Models as Predictors of Patient Outcomes. *Medical Care*, 41 (9), 1096-1109.
- Harris K.J., Kacmar K., Michel C. et Dawn S. (2006). An Examination of Temporal Variables and Relationship Quality on Promotability Ratings. *Group Organization Management*, 31 (6), 677-699.
- Harris M.M., Schaubroeck J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Johnson J.V. et Hall E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *Am J Pub Health*, 78, 1336-1342.
- Ilies R., Nahrgang J.D. et Morgeson F.P (2007). Leader-Member exchange and Citizenship Behaviors : A Meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 92 (1), 269-277.

- Karasek R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kantak D., Futrell C. et Sager J. (1992). Job satisfaction and life satisfaction in a sales forces. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12, 1-7.
- Lee R.T., Ashforth B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.
- Leronardo S. (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor– Employee Relationship and the Level of the Employee’s Job Satisfaction. *Public Organiz Rev*, 6, 125–142.
- Liden R., Wayne S.J. et Stillwell D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.
- Maslach C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.
- Maslach C. et Jackson S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organization behaviors*, 2, 99–113.
- Maslach C. et Shaufeli W.B. (1993). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- National Institute for Occupational Safety and Health, (NIOSH,1999).  
<http://www.cdc.gov/pubs/niosh.aspx>
- Ogilvie J. R. (1987). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 11, 335–359.
- Peterson M.F., Akande P.B., Ayestaran S., Bochner S., Callan,V. et tous. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload : A 21 nation study. *Academy of management journal*,38 (2),429-452.
- Rai G.S.(2010). Burnout Among Long-Term Care Staff. *Administration in Social Work*, 34 (3), 225-240.
- Rhodes S. et Steers R. (1990). *Managing employee absenteeism*. Addison-Wesley.
- Rizzo J.R., House R.J. et Lirtzman S.I.(1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15,150-163.
- Schriesheim C.A., Castro S.L. et Cogliser C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10 (1), 63–113.
- Schaufeli W.B. et Bakker A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli W.B. et Enzmann D. (1998). *The burnout companion for research and practice: A critical analysis of theory, assessment, research, and interventions*. London: Taylor & Francis.
- Seltzer J. et Numerof R.F. (1988). *The Academy of Management Journal* , 31 (2), 439-446.
- Sofer C. (1970). *Men mid-career*. London : Cambridge University Press.
- Statistiques Canada (2010). *Les sources de stress au travail*.

<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/111013/dq111013c-fra.htm>

Thomas C.H. et Lankau M.J. (2010). Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48 (3), 417–432.

Uhl-Bien M., Graen G.B. et Scandura, T.A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137–185.

Van Dyne L., Jehn K.A. et Cummings A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: individual employee sales and creativity. *Journal of organization behaviors*, 23, 57–74.

Van der Doef M. et Maes S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work Stress*, 13, 87–114.

Wayne S.J., Shore L.M. et Liden R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.

Wolpin J. et Greenglass A. (1991). Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout? *Human Relations*, 44 (2), 193-208.

Wright T.A. et Cropanzano R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.

Wilkerson K. et Bellini J. (2006). Intrapersonal and organizational factors associated with burnout among school counselors. *Journal of Counseling and Development*, 84, 40–45.

World Health Organisation. Stress at the work place,  
[http://www.who.int/occupational\\_health/topics/stressatwp/en/](http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/)

