

[Page de garde]



**HEC MONTRÉAL**

**La fonction des *stratégies positives d'adaptation* dans  
le modèle *Demandes - Ressources au travail* chez les  
médecins vétérinaires québécois**

par

**Johanne Hamel**

**Sciences de la gestion  
(Option Développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

29 juin 2017  
© Johanne Hamel



## RÉSUMÉ

Le but de cette étude est d'explorer la place des stratégies positives d'adaptation dans un modèle étendu des *demandes — ressources au travail* chez les médecins vétérinaires québécois. Plus précisément, nous avons voulu déterminer la place des « stratégies positives d'adaptation » dans le processus motivationnel du modèle *demandes — ressources au travail*.

Un groupe de discussion a d'abord été animé pour nous assurer de la pertinence des échelles et des questions dans l'enquête. Cela a permis de mettre au point le questionnaire du *Vet-DRQ* de Mastenbroek et de perfectionner l'échelle *Brief COPE* de Carver. Grâce au concours de l'Ordre des médecins vétérinaires du Québec, 550 personnes ont rempli le questionnaire électronique.

Les résultats obtenus indiquent que les *stratégies positives d'adaptation* telles que les actions positives, le soutien, le style de vie et l'acceptation s'associent au bien-être des vétérinaires, alors que des *stratégies négatives* comme la consommation de substances, le blâme et la diversion, à la détresse psychologique. Les résultats indiquent également que des ressources du travail seraient plus efficaces que d'autres pour prévenir la détresse et pour stimuler le bien-être ; ce sont le soutien des collègues, la latitude décisionnelle, la rémunération et la rétroaction sur la performance. Par ailleurs, d'autres ressources favoriseraient l'engagement au travail chez les médecins vétérinaires. Des ressources telles que la possibilité d'exercer leurs compétences, les occasions de développement et l'autorité décisionnelle stimuleraient le plus leur engagement.

Les stratégies positives semblent occuper une place importante dans le modèle *demandes — ressources du travail*, au moins aussi importante que le sont les ressources du travail. En outre, elles auraient un effet de médiation partielle non seulement sur la relation entre les *ressources au travail* et l'*engagement*, mais aussi entre les *ressources au travail* et la *détresse psychologique*. Sur la base de ces résultats, il semble que les *stratégies positives d'adaptation* ont une fonction de ressources personnelles, facilitant la régulation des tensions engendrées par le travail ou son contexte.

Les dirigeants d'organisations vétérinaires pourraient s'inspirer de cette étude pour encourager leurs professionnels à avoir davantage recours à des stratégies positives face aux difficultés dans leur travail, et ce, pour préserver leur santé et faciliter leur performance au travail.

**Mots clés** : demandes au travail, ressources au travail, stratégies d'adaptation, santé mentale, bien-être psychologique, détresse psychologique, engagement au travail, vétérinaires

# TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	iii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	viii
LISTE DES FIGURES .....	ix
LISTE DES GRAPHIQUES .....	x
LISTE DES HISTOGRAMMES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX .....	xiii
REMERCIEMENTS .....	xvi
INTRODUCTION.....	1
Les préoccupations du milieu .....	1
L'espèce vétérinaire au Québec.....	1
La profession vétérinaire .....	2
L'environnement de travail.....	2
La question de recherche.....	5
CHAPITRE 1 - APPORTS DE LA DOCUMENTATION .....	7
1.1    La santé mentale du vétérinaire .....	7
La détresse .....	7
Le stress .....	10
L'épuisement professionnel.....	12
1.2    Une approche équilibrée : le modèle Demandes – Ressources au travail .....	16
Les demandes et les ressources.....	16
Les processus liés à l'épuisement et à l'engagement .....	18
Le processus motivationnel dans les deux sens .....	22
Un cycle de ressources.....	23
Les stratégies d'adaptation.....	25
CHAPITRE 2 – CADRE D'ANALYSE.....	29
2.1    Problématique .....	29
2.2    Stratégie de recherche.....	30
Première étape : l'état psychologique des médecins vétérinaires québécois .....	30
Deuxième étape : les stratégies positives d'adaptation mobilisées par les médecins vétérinaires .....	30

Troisième étape : la place des stratégies positives d’adaptation dans le modèle Demandes – Ressources au travail .....	31
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE .....	36
3.1 Structure de recherche .....	36
3.1.1 Devis de recherche.....	36
3.1.2 Groupe de discussion.....	37
3.1.3 Enquête .....	39
3.2 Considérations méthodologiques et éthiques.....	39
3.2.1 Qualité et limites de choix méthodologiques.....	39
3.2.2 Considérations éthiques .....	43
3.3 Participants à l’enquête .....	44
3.3.1 La représentativité de l’échantillon .....	44
3.3.2 Les caractéristiques de l’échantillon.....	46
3.4 Instruments de mesure et variables .....	52
3.4.1 Les indicateurs de santé au travail et les résultats organisationnels .....	53
3.4.2 L’influence des stratégies d’adaptation et des ressources au travail.....	55
3.4.3 Les différences individuelles .....	58
3.5 Stratégie d’analyse.....	59
CHAPITRE 4 - RÉSULTATS DE RECHERCHE.....	60
4.1 Le groupe de discussion.....	60
4.2 Indicateurs de santé psychologique et résultats organisationnels.....	63
4.2.1 Le bien-être et la détresse psychologique .....	63
4.2.2 L’engagement au travail.....	66
4.2.3 La performance dans le rôle .....	69
4.3 Stratégies d’adaptation.....	72
4.3.1 L’effet prédictif des stratégies d’adaptation.....	83
4.4 Ressources au travail .....	88
4.4.1 L’effet prédictif des ressources au travail.....	95
4.5 Fonction des stratégies d’adaptation dans le modèle demandes-ressources au travail 101	
4.5.1 Les stratégies d’adaptation comme variables médiatrices entre les ressources au travail et l’engagement.....	103

4.5.2	Les stratégies d'adaptation comme variable médiatrice entre les ressources au travail et la détresse.....	105
4.5.3	L'engagement au travail comme variable médiatrice entre les stratégies d'adaptation et la performance dans le rôle .....	107
CHAPITRE 5- DISCUSSION.....		110
5.1	Stratégies d'adaptation.....	112
5.2	Ressources au travail .....	114
5.3	Fonction des stratégies d'adaptation dans le modèle demandes-ressources au travail 115	
5.4	Limites et futures recherches .....	117
5.5	Implications pratiques et conclusion .....	118
ANNEXES .....		122
Annexe 1 – Répartition des médecins vétérinaires par secteur de pratique (OMVQ, 2014)		122
Annexe 2 – Invitations à participer au questionnaire .....		cxxiii
Annexe 3 – Verbatim du groupe de discussion .....		cxxiv
Annexe 4 – Questionnaire d'enquête : Santé et bien-être au travail.....		cxxxviii
Annexe 5 – Engagement de confidentialité .....		cxlviii
Annexe 6 – Autorisation de recherche en organisation .....		cxlix
Annexe 7 – Invitation au groupe de discussion .....		cl
Annexe 8 – Consentement au groupe de discussion .....		cli
Annexe 9 – Autorisation de SKB pour le questionnaire d'enquête .....		cliii
BIBLIOGRAPHIE .....		clv

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

AMVQ: Association des médecins vétérinaires en pratique des animaux de compagnie du Québec

BE : bien-être psychologique

CBI : Copenhague Burnout Inventory

CID : compensation induit par les demandes

CR: conservation des ressources

DE : détresse psychologique

D-RT : demandes et ressources au travail (Job Demands-Ressources)

ENG-T: engagement au travail

JD-R : Job Demands and Resources

H : hypothèse

OMVQ : Ordre des médecins vétérinaires du Québec

PERF : performance dans le rôle

PME : petites et moyennes entreprises

QR : question de recherche

RT : ressources au travail

SA : stratégies d'adaptation

SGRP : stratégies de gestion des ressources personnelles

TR : travail

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Interactions entre les différents facteurs de risque du suicide dans la profession vétérinaire. (Malvaso, 2015) .....	8
Figure 2. Le modèle Demandes-Ressources au travail (Bakker et Demerouti, 2016). .....	16
Figure 3. Le modèle proposé de demandes-ressources au travail. ....	29
Figure 4. Médiation partielle des stratégies positives d'adaptation dans le lien entre les ressources au travail et l'engagement au travail. ....	31
Figure 5. Médiation partielle des stratégies positives d'adaptation dans le lien entre les ressources au travail et la détresse. ....	32
Figure 6. Médiation partielle de l'engagement dans le lien entre les stratégies positives d'adaptation et la performance dans le rôle. ....	34
Figure 7. Réseau de citations au sujet des stratégies d'adaptation. G : nombre de mentions; D : nombre de sous catégories .....	61
Figure 8. Réseau de citations au sujet des ressources au travail. G : nombre de mentions; D : nombre de sous catégories .....	62
Figure 9. Illustration des relations entre la variable indépendante, la variable médiatrice et la variable dépendante. ....	102
Figure 10. Test de l'effet de médiation des « stratégies positives d'adaptation » entre les « ressources du travail » et « l'engagement au travail ». ....	104
Figure 11. Test de l'effet de médiation des stratégies positives d'adaptation entre les ressources du travail et la détresse psychologique. ....	105
Figure 12. Test de l'effet de médiation de l'engagement au travail entre les stratégies positives d'adaptation et la performance dans le rôle. ....	107
Figure 13. Poids Beta des relations entre les variables mesurées dans les tests de médiation répondant aux hypothèses, * $p < ,001$ . ....	115

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1. Compilation des facteurs de stress mentionnés dans la documentation au sujet des vétérinaires.....	11
Graphique 2. Fréquence et niveau de stress des dilemmes éthiques.....	12
Graphique 3. Dispersion des indicateurs de santé, d'engagement sur la performance. ....	72
Graphique 4. Régression linéaire entre le bien-être et les stratégies positives d'adaptation : actions positives, style de vie, soutien, acceptation.....	84
Graphique 5. Régression linéaire entre la détresse et les stratégies d'adaptation : actions positives, style de vie, soutien, acceptation .....	86
Graphique 6. Dispersion des stratégies positives d'adaptation sur l'engagement. ....	87
Graphique 7. Dispersion des scores des ressources au travail sur le bien-être. ....	97
Graphique 8. Dispersion des scores des ressources au travail sur la détresse.....	99
Graphique 9. Dispersion des scores des ressources au travail sur le bien-être. ....	100

## LISTE DES HISTOGRAMMES

Histogramme 1. Le nombre de jours travaillés par semaine (n=522) .....	49
Histogramme 2. Le nombre d'heures de travail par semaine (n=522).....	49
Histogramme 3. Le nombre d'heures supplémentaires ou de garde par semaine (n=520).....	50
Histogramme 4. Semaines de vacances par année (n=521) .....	51
Histogramme 5. Le nombre d'enfants dans l'unité familiale (n=548) .....	52
Histogramme 6. Distribution des scores de bien-être psychologique (n=635). .....	64
Histogramme 7. Distribution des scores de détresse psychologique (n=635). .....	65
Histogramme 8. Distribution des scores de l'engagement au travail (n=613). .....	67
Histogramme 9. Distribution des scores de la vigueur (n=613).....	67
Histogramme 10. Distribution des scores du dévouement (n=613).....	68
Histogramme 11. Distribution des scores de l'attention (n=613). .....	68
Histogramme 12. Distribution des scores de la performance (n= 550).....	69
Histogramme 13. Statistiques descriptives des actions positives (n=593).....	73
Histogramme 14. Statistiques descriptives du soutien (n=578).....	73
Histogramme 15. Statistiques descriptives des styles de vie (n=578).....	73
Histogramme 16. Statistiques descriptives des substances (n=578).....	74
Histogramme 17. Statistiques descriptives de la religion (n=578). .....	74
Histogramme 18. Statistiques descriptives de l'humour (n=578). .....	75
Histogramme 19. Statistiques descriptives de la diversion (n=578).....	75
Histogramme 20. Statistiques descriptives de la relaxation ou méditation (n=578). .....	76
Histogramme 21. Statistiques descriptives de la ventilation (n=578). .....	76
Histogramme 22. Statistiques descriptives du blâme (n=578). .....	76
Histogramme 23. Statistiques descriptives de l'acceptation (n=578). .....	77
Histogramme 24. Distribution des scores pour l'autorité décisionnelle (n= 565).....	89
Histogramme 25. Distribution des scores pour la latitude décisionnelle (n= 565). .....	89
Histogramme 26. Distribution des scores pour le soutien des collègues (n= 560). .....	90

Histogramme 27. Distribution des scores pour la qualité de la relation avec le supérieur (n= 560). .....	90
Histogramme 28. Distribution des scores pour l'exercice des compétences (n= 555).....	91
Histogramme 29. Distribution des scores pour le développement professionnel (n= 555).....	91
Histogramme 30. Distribution des scores pour la rétroaction sur le travail (n= 555). .....	92
Histogramme 31. Distribution des scores pour la rémunération (n= 553).....	92

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Prévalence de la détresse chez les vétérinaires.....	9
Tableau 2. Prévalence de l'épuisement professionnel chez les vétérinaires. ....	15
Tableau 3. Les échelles du questionnaire de bien-être vétérinaire.....	41
Tableau 4. La comparaison de l'échantillon versus la population totale. ....	45
Tableau 5. Ancienneté de diplomation (n=550) .....	46
Tableau 6. Type de diplôme obtenu (n=550).....	46
Tableau 7. Les statuts d'emploi. ....	47
Tableau 8. Taille de l'organisation (n=522).....	47
Tableau 9. Type d'horaire de travail (n=522).....	48
Tableau 10. Les conditions d'emploi.....	49
Tableau 11. Type de rémunération (n=522) .....	51
Tableau 12. État civil (n=522).....	51
Tableau 13. Les indicateurs de la santé au travail .....	53
Tableau 14. Les indicateurs de consistance interne des stratégies d'adaptation .....	57
Tableau 15. Les indicateurs de consistance interne des ressources au travail .....	58
Tableau 16. Statistiques descriptives des indicateurs de santé et de résultats organisationnels. .....	63
Tableau 17. Scores de fréquences de bien-être psychologique (n=635).....	64
Tableau 18. Scores de fréquences de détresse psychologique (n=635).....	65
Tableau 19. Coefficients de corrélation de Pearson entre le bien-être et la détresse (n=635) ..	66
Tableau 20. Coefficients de corrélation de Pearson entre les indicateurs d'engagement (n=613). .....	69
Tableau 21. Coefficients de corrélation de Pearson entre les indicateurs de santé, d'engagement et de performance.....	70
Tableau 22. Régression linéaire des indicateurs de santé et d'engagement sur la performance. .....	71
Tableau 23. Analyse des coefficients des liens entre les indicateurs de santé et l'engagement au travail sur la performance.....	71
Tableau 24. Statistiques descriptives des stratégies d'adaptation.....	72

Tableau 25. Moyennes, écarts types, alpha et corrélations des variables composant les stratégies d'adaptation (n=578) .....	79
Tableau 26. Corrélations entre les stratégies d'adaptation et les indicateurs de santé, d'engagement au travail et de performance (n=578). .....	82
Tableau 27. Régression linéaire entre le bien-être et les stratégies d'adaptation.....	83
Tableau 28. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre le bien-être et les stratégies positives d'adaptation.....	84
Tableau 29. Régression linéaire entre le détresse et les stratégies d'adaptation.....	85
Tableau 30. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre la détresse et les stratégies positives d'adaptation.....	85
Tableau 31. Régression linéaire entre le l'engagement et les stratégies d'adaptation .....	86
Tableau 32. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre l'engagement au travail et les stratégies positives d'adaptation.....	87
Tableau 33. Statistiques descriptives des ressources au travail. ....	88
Tableau 34. Moyennes, écarts types et alpha des ressources au travail (n=553). ....	94
Tableau 35. Coefficients de corrélations entre les ressources au travail et les indicateurs de santé et d'engagement au travail (n=578).....	94
Tableau 36. Régression linéaire entre le bien-être et les ressources au travail.....	95
Tableau 37. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre l'engagement au travail et les stratégies d'adaptation. ....	96
Tableau 38. Régression linéaire entre la détresse et les ressources au travail. ....	97
Tableau 39. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre l'engagement au travail et les stratégies d'adaptation. ....	98
Tableau 40. Régression linéaire entre l'engagement au travail et les ressources au travail.....	99
Tableau 41. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre l'engagement au travail et les stratégies d'adaptation. ....	100
Tableau 42. Contributions relatives (béta) des stratégies d'adaptation et des ressources au travail qui expliquent la variance ( $r^2$ ajusté) de la détresse, du bien-être et de l'engagement .....	101
Tableau 43. Statistiques descriptives et corrélations entre les variables du modèle.....	102
Tableau 44. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'hypothèse de médiation de la variable « Stratégies positives d'adaptation » dans la relation entre la variable « Ressources du travail » et la variable « Engagement au travail ». ....	104

Tableau 45. Analyses de régression linéaire en vue de tester l’hypothèse de médiation de la variable « Stratégies positives d’adaptation » dans la relation entre la variable « Ressources du travail » et la variable « Détresse psychologique »..... 106

Tableau 46. Analyses de régression linéaire en vue de tester l’hypothèse de médiation de la variable « Engagement au travail » dans la relation entre la variable « Stratégies positives d’adaptation » et la variable « Performance dans le rôle »..... 108

## REMERCIEMENTS

À voir mes cheveux gris et ma situation financière stable, on peut se demander le pourquoi de ma présence sur les bancs d'école et ces efforts, depuis des années. Beaucoup ne comprennent pas... De nombreuses années en pratique de la médecine vétérinaire ont développé, paradoxalement, ma curiosité au sujet de l'espèce humaine dans le cadre des entreprises. Comment expliquer les différents comportements humains ou la boîte noire de la motivation et de la performance au travail ? Mais surtout, comment faire différemment en tant que gestionnaire ? Ma quête de connaissances a été constamment arrimée à une vision, celle d'améliorer la situation personnelle et professionnelle de mes collègues vétérinaires.

*Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès*

*Nelson Mandela*

Mes coups de cœur d'étudiante à HEC Montréal ont été nombreux. Emballée tantôt par la mobilisation, par la stratégie ou par l'analytique au contact de professeurs passionnés, je découvrais constamment l'ampleur de ce que j'ignorais. Merci à chacun de vous ! Particulièrement, un professeur se démarque par sa créativité et le développement des compétences étudiantes par ses enseignements. Aussi directrice de mémoire, elle m'a guidée à travers les obstacles des analyses. Elle est un modèle inspirant et plus. Merci à Estelle Morin pour son soutien ! En outre, une personne a été témoin, complice et partenaire des moments de doute, d'euphorie des découvertes et des occasions de développement personnel. Grâce à son appui, la maîtrise s'est réalisée. Merci à Jacquelin, mon conjoint !

*L'éducation est l'arme la plus puissante qu'on puisse utiliser pour changer le monde.*

*Nelson Mandela*

Finalement, j'espère que les découvertes de ma recherche deviendront l'étincelle d'un virage santé dans les entreprises. Mais surtout, surtout, si les résultats de mon étude servent à réduire la souffrance psychologique des professionnels, mon but sera atteint.

*Johanne Hamel*

# INTRODUCTION

L'épuisement professionnel cause des ravages au sein des professions et particulièrement chez les vétérinaires. Les conséquences vécues varient entre les arrêts de travail prolongés, la médication quotidienne à moyen terme et une fragilité émotionnelle persistante. Comment prévenir la souffrance psychologique de ces personnes qui se dévouent à la santé des espèces non humaines ? La présente recherche a pour objectif de mieux connaître l'état de bien-être psychologique des vétérinaires québécois, mais aussi de confirmer l'importance de ressources positives et adaptées au milieu professionnel, dans le but de cultiver la santé mentale.

## Les préoccupations du milieu

L'attention au sujet du bien-être des vétérinaires ne date pas d'hier. Entre les années 1979 et 1983, les forts taux de suicide dans cette occupation en Angleterre ont enclenché une prise de conscience internationale sur les facteurs de stress associés à cette profession Roberts, Jaremin et Lloyd (2013). Récemment, un sondage canadien auprès de vétérinaires révèle que 51 % d'entre eux ont souffert d'épuisement dont 12 % confirmés par un médecin. De plus, 19 % des répondants auraient sérieusement pensé au suicide, et 9 % auraient déjà fait une tentative de suicide. Finalement, 90 % des personnes vulnérables croyaient que la profession constitue un élément majeur de leur épuisement professionnel (Miller, 2012).

Les diverses associations vétérinaires sont inquiètes par la situation. En effet, l'Association des médecins vétérinaires des animaux de compagnie du Québec (AMVQ), l'Ordre des médecins vétérinaires du Québec (OMVQ) et l'Association des médecins vétérinaires canadiens (ACMV), ont chacun mis sur pied un programme de soutien psychologique individualisé et ils font une promotion active de la gestion du stress auprès de leurs membres. Bref, la santé mentale est actuellement une préoccupation majeure dans la profession.

## L'espèce vétérinaire au Québec

Parmi les professionnels de la santé, le vétérinaire fait figure d'espèce rare. En effet, ils sont peu nombreux et ils exercent à la fois divers rôles professionnels en pratique, et ce, dans des contextes de travail particuliers. La section suivante décrit le professionnel et l'environnement ayant un impact sur son bien-être.

## ***La profession vétérinaire***

Les vétérinaires peuvent travailler dans de nombreux domaines d'exercice. Après un curriculum d'une durée de 5 ans, la majorité d'entre eux choisissent la médecine des animaux de compagnie (Annexe 1). Ces professionnels pratiquent à la fois la médecine, la chirurgie, la radiologie et diverses compétences auprès de patients tels que les chiens, les chats, et moins fréquemment les autres petits animaux de compagnie. La médecine des animaux de compagnie s'exerce dans des établissements de type clinique ou hôpital qui regroupent sous le même toit plusieurs professionnels et une équipe de soutien pour un travail en équipe. En moins grand nombre, une proportion de professionnels se dirige vers la pratique des grands animaux, soit surtout les soins aux bovins laitiers. Puis, quelques-uns se spécialisent dans la pratique des équins, des élevages porcins ou de volaille. Ces pratiques particulières impliquent des visites à la ferme et un travail plus demandant physiquement auprès de patients de grande taille comme les bovins et les équins. L'inspection des aliments, le laboratoire, l'enseignement et la recherche représentent des domaines d'exercice moins fréquemment choisis et qui sont encadrés par l'État, le milieu universitaire ou les grandes corporations.

## ***L'environnement de travail***

L'environnement dans lequel exercent les vétérinaires est marqué par des changements sociétaux et des attentes croissantes (Bok *et al.*, 2011; Meehan, 2014). Dans le but de mieux comprendre l'influence de l'environnement sur le bien-être du vétérinaire, la présente section décrit le contexte technologique, socioculturel, politique et organisationnel du secteur vétérinaire.

### ***Contexte technologique***

L'explosion des connaissances médicales et des technologies exige de la part des professionnels des ajustements constants en vue de maintenir leurs compétences et leurs connaissances à jour. Plus spécifiquement, les avancées technologiques en matière d'équipements de diagnostic et de traitement évoluent constamment. La radiographie numérique, l'échographie aux ultrasons, le laser chirurgical et thérapeutique sont des innovations qui ont un impact sur les méthodes de travail et sur les frais d'exploitation des établissements vétérinaires.

Le développement rapide des connaissances exerce aussi des pressions sur les professionnels. Cette situation requiert de la persévérance envers l'apprentissage continu face à la maîtrise des nouveautés, mais aussi, pour assurer sa compétence envers ses pairs et son organisation (Bok *et*

al., 2011). Pour cette raison, les vétérinaires doivent régulièrement réussir une inspection professionnelle, dans le cadre d'un programme de surveillance de la pratique, afin de demeurer membres de leur ordre professionnel (OMVQ, 2016).

L'avancement des connaissances en médecine vétérinaire et la continuité des changements technologiques ont pour effet d'élever le niveau des exigences envers les vétérinaires.

### ***Contexte socioculturel***

Les changements culturels contribuent directement ou indirectement au stress au travail, que ce soit par la féminisation de la profession ou par la modification du lien animal-humain.

Amorcée depuis plusieurs années, la féminisation de la profession s'observe par un pourcentage de femmes d'environ 80 % dans les cohortes de nouveaux diplômés, et de 60 % chez les membres actifs de la profession (Annexe 1). Or, les femmes seraient plus susceptibles à la détresse et à l'épuisement selon Hyde (2014) (Hyde, 2014). Il est possible que l'augmentation de la prévalence de la détresse observée chez les médecins vétérinaires coïncide avec l'augmentation de la proportion des femmes dans cette profession.

Par ailleurs, on observe depuis plusieurs années, dans les sociétés développées, un renforcement du lien affectif entre le propriétaire et son animal de compagnie, qu'il soit chien, cheval ou oiseau. Ce lien affectif, tout à fait légitime, répondrait à un besoin relationnel chez les humains. Étant plus engagés envers la santé et le bien-être de leurs compagnons, les clients s'attendent à des services vétérinaires de haute qualité (Meehan, 2014). Face à des attentes élevées, les vétérinaires doivent alors faire des efforts constants pour satisfaire ces demandes.

En résumé, la féminisation de la profession et le changement dans la qualité du lien humain - animal sont deux facteurs qui ont probablement une influence non seulement sur les efforts à fournir au travail, mais aussi sur la perception et la gestion du stress des personnes.

### ***Contexte politique***

La société québécoise bénéficie de programmes sociaux généreux tels que le soutien à la famille, l'assurance maladie et médicaments pour tous.

Des programmes familiaux sont offerts tels que le programme pour une maternité sans danger (CSST, 2016), le régime québécois d'assurance parentale (RQAP, 2016) et les services de garde subventionnés (Famille Québec, 2016). Ainsi, la femme enceinte peut bénéficier très tôt dans sa grossesse d'un retrait préventif du travail et profiter d'un congé parental après l'accouchement,

avec l'assurance de réembauche dans son emploi. Ces conditions sont accompagnées de prestations gouvernementales pour une période de 12 à 24 mois. Le soutien qu'elle reçoit se poursuit par des subventions au service de garde pour les jeunes enfants avant l'intégration à l'école.

A peu de frais, l'assurance maladie et l'assurance médicaments permettent l'accès à des soins de santé à toutes les personnes, quels que soient leurs revenus. Cette situation entretient une illusion de gratuité qui se généralise aux soins de santé animale. Ainsi, les vétérinaires doivent satisfaire une clientèle peu informée sur les coûts réels des soins de santé pour leurs compagnons ou leurs animaux de ferme.

Par conséquent, les conditions d'aide à la famille devraient améliorer le sentiment de sécurité en emploi et la conciliation travail-famille chez les femmes professionnelles. Toutefois, l'assurance maladie et l'assurance médicaments alimentent les attentes irréalistes des clients au sujet des coûts des services vétérinaires.

### ***Contexte du milieu de travail***

Le bien-être du vétérinaire est aussi affecté par la taille de l'entreprise et par l'organisation du travail.

Les professionnels en pratique des animaux de compagnie ou mixte accomplissent leurs tâches dans un environnement qui favorise le travail en équipe, impliquant des interactions constantes. Cela est particulièrement le cas dans le secteur des animaux de compagnie. Les employés de soutien au vétérinaire sont les techniciennes en santé animale, les réceptionnistes et les aide-techniciens. Malgré les défis que peuvent représenter ces relations interprofessionnelles, cette situation offre aussi la possibilité d'avoir le soutien de collègues lorsque les vétérinaires en ont besoin.

Le secteur des grands animaux apparaît avec des contraintes et des avantages très différents. Ainsi, le vétérinaire se déplace sur les fermes pour travailler seul avec le cultivateur ou l'éleveur, dans une relation de confiance et de fidélité. Bien qu'il fasse partie d'une équipe, ne serait-ce que pour partager les gardes, le travail d'un vétérinaire dans ce domaine d'exercice comporte son lot d'isolement professionnel. En plus de devoir travailler seul, il doit aussi être en bonne condition physique, car son travail nécessite la maîtrise des méthodes particulières pour la

contention et les soins, ce qui augmente les risques de blessures. Bref, dans le secteur des grands animaux, le bien-être serait plutôt affecté par la solitude et les contraintes physiques de l'emploi. La majorité des vétérinaires travaillent dans des établissements vétérinaires (Annexe 1), qui sont considérés comme des petites et moyennes entreprises (PME). Le statut d'emploi dans de telles PME peut être la source d'inquiétude et de stress, lequel peut être toutefois compensé par le soutien qu'offre le travail en équipe.

Les propriétaires-vétérinaires détiennent une responsabilité à laquelle ils sont en général peu préparés. Une grande part de leur travail assure la résolution de problèmes, les ententes avec les partenaires d'affaires et la comptabilité. Maillon faible des PME, la gestion des ressources humaines, compliquée par les congés de maternité, offre parfois peu d'encadrement, de formation ou d'intégration aux employés (Baillargé, 2017). Certains patrons intransigeants laissent peu de latitude décisionnelle, exigent la performance et la satisfaction de la clientèle sans toutefois offrir de reconnaissance en retour. Ainsi, la qualité de la direction peut influencer fortement la richesse des milieux de travail.

En conséquence, les préoccupations du milieu et les éléments de contexte orientent notre intérêt vers les éléments potentiels d'adaptation chez les professionnels vétérinaires. Ces premières interrogations sont à l'origine de la question de recherche.

## **La question de recherche**

Alors que la majorité des chercheurs se sont penchés sur les facteurs de stress (demandes) et conséquences négatives (détresse, épuisement) au travail, nous proposons une approche positive axée sur les ressources des personnes et des organisations. Cette étude vise à déterminer *les comportements et les ressources qui protègent la santé mentale et qui favorisent l'engagement au travail chez les vétérinaires*. Plus particulièrement, elle vise à répondre à la question suivante :

***Quelle est la place des stratégies positives d'adaptation dans le modèle Demandes – Ressources du travail?***

Cette étude s'inscrit dans la théorie des comportements face au stress. Du point de vue théorique, le modèle de Demandes et Ressources au travail (D-RT) ou JD-R (anglais) a été sélectionné, car il s'agit d'un modèle prometteur qui a servi à plusieurs études transversales et longitudinales (Bakker et Demerouti, 2016). La théorie DR-T repose sur un modèle descriptif,

complexe et simple à la fois qui permet d'évaluer non seulement les facteurs de stress, mais aussi les éléments positifs au travail qui motivent et suscitent de l'énergie chez les personnes au travail.

Le modèle de Bakker et Demerouti (2016) incorpore le concept de ressources personnelles, lesquelles sont en interaction avec les ressources du travail. Toutefois, les ressources personnelles ne sont pas spécifiées. Le plus souvent, ce sont des ressources comme le sentiment d'efficacité personnelle ou la résilience qui sont utilisées pour déterminer ce concept. Or, plus qu'il s'agit d'un modèle cherchant à expliquer comment des personnes s'adaptent à des situations exigeantes au travail, il est pertinent d'explorer le concept de stratégies d'adaptation. En effet, les *stratégies d'adaptation* réfèrent aux moyens qu'une personne utilise lorsqu'elle fait face à des demandes qui mettent au défi ses capacités (Lazarus et Folkman, 1987). Ce concept a donc été retenu pour sa polyvalence et son potentiel de synergie avec le modèle *demandes-ressources au travail*. Ultiment, la découverte de liens solides entre les variables pourra servir d'outil d'évaluation et d'intervention auprès de diverses entreprises et de professionnels de la santé.

# CHAPITRE 1 - APPORTS DE LA DOCUMENTATION

Pour mieux comprendre les fondements de cette recherche, la présente section porte d'abord sur les connaissances spécifiques au sujet du stress, de la détresse et de l'épuisement dans la documentation au sujet des vétérinaires. Les apports de la théorie des *demandes-ressources au travail* permettront de saisir les différentes forces en jeu dans les environnements de travail. Enfin, la dynamique des ressources personnelles et organisationnelles associées à l'adaptation sera mise en lumière dans le cadre d'une profession de la santé.

## 1.1 La santé mentale du vétérinaire

Plusieurs éléments de la santé mentale chez les vétérinaires ont été étudiés, tout particulièrement la prévalence de la détresse, de l'épuisement professionnel et du stress, mais aussi les aspects particuliers de l'emploi auxquels font face ces professionnels dans leur quotidien.

### ***La détresse***

Le concept de *détresse* fait appel à des désordres psychologiques mineurs tels que l'anxiété, la perte de confiance, l'agressivité, la dépression et les troubles cognitifs. La détresse tout comme les troubles anxieux font partie des signes précurseurs de l'épuisement et du suicide, tel qu'illustré par l'étude de Malvaso (2015) dans la figure 1. C'est la raison qui a motivé notre attention et celle des chercheurs sur le phénomène chez les vétérinaires.

Trois auteurs ont produit des études chez les vétérinaires avec des échelles différentes, soit la mesure de Kessler-6, la DASS et la GHQ-12. Les résultats de ces recherches sont décrits dans le tableau 1.

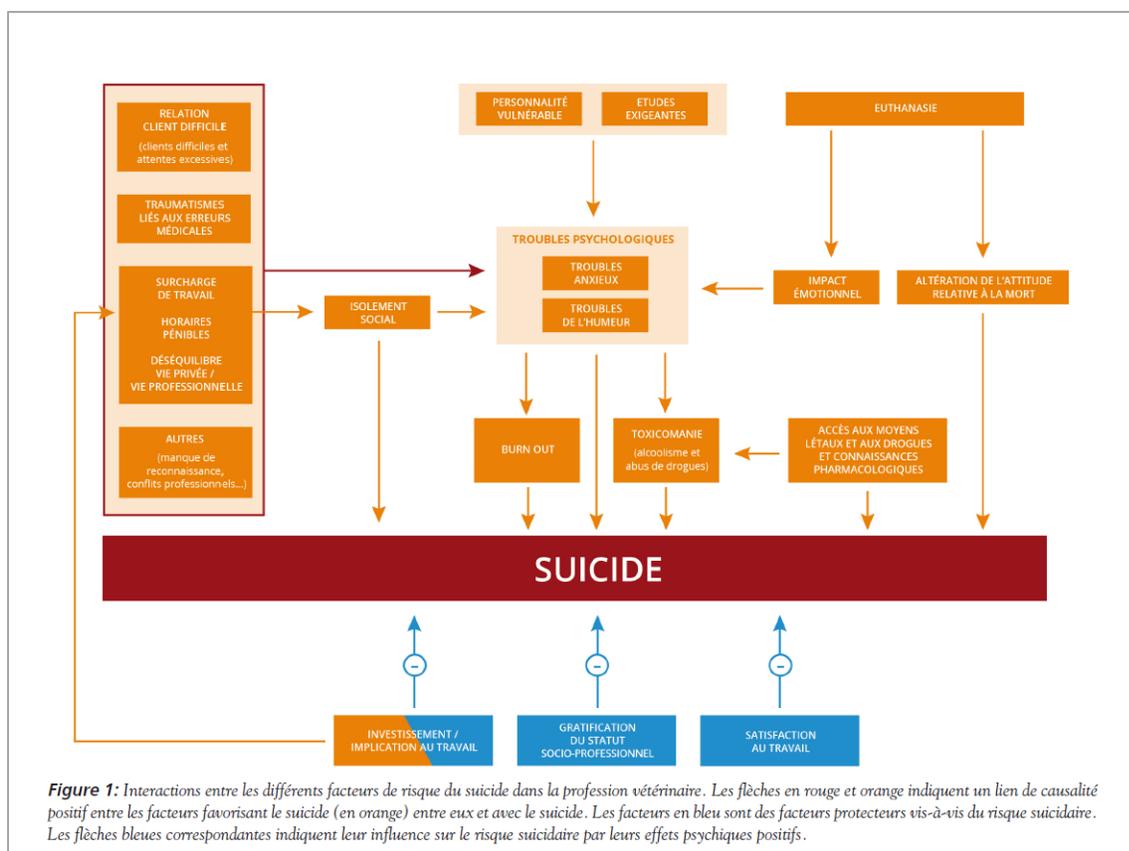


Figure 1. Interactions entre les différents facteurs de risque du suicide dans la profession vétérinaire. (Malvaso, 2015)

Hatch *et al.* (2011) et Shirangi *et al.* (2013) ont trouvé que non seulement les femmes vétérinaires australiennes sont deux fois plus nombreuses à souffrir de détresse que les hommes, mais que les femmes graduées de moins de 10 ans en pratique des animaux de compagnie et localisées en ville ont des taux de détresse plus hauts que les données de référence. Shirangi *et al.* (2013) obtient les résultats suivants : les femmes gestantes ou avec 2 enfants et plus souffrent moins de dépression et d'anxiété, alors que les jeunes diplômées vétérinaires avec un ou sans enfants, travaillant plus de 45 heures par semaines ont des niveaux de détresse de **37 %**. L'analyse qualitative de plusieurs témoignages recueillis chez les vétérinaires permet à l'auteur d'expliquer ces scores élevés. Il semblerait que la charge de travail, les responsabilités familiales, la supervision du personnel, la gestion financière d'une entreprise et le manque de soutien expliqueraient ces résultats. De plus, des stress physiques s'ajoutent telles que la contention des animaux de ferme, la conduite de 50 000 à 60 000 km par année et les longues heures de travail réduisent le temps pour la récupération en famille ou avec les amis, l'exercice et la saine alimentation.

État	Résultats	Population affectée	Référence
<b>Détresse psychologique</b>	<p><b>Détresse prévalence :</b>  <b>9 %</b> au moment du sondage (59 % sans traitement) : dont 7 % hommes et 11 % de femmes. (31 % détresse rapportés depuis la graduation). Sous traitement : 22 % dont 16 % hommes et 26 % chez les femmes</p> <p><b>Forte prévalence détresse :</b>  Femmes  Âge : 20-49 ans  Séparés &amp; divorcés ou sans conjoint : <b>14 %</b>, vs autres 8 % marié et 8 % veuf  Sans enfant  Années en pratique : &lt; 20 ans après la graduation : 13 % chez les diplômés de &lt;5 ans, 12 % chez 5-9 ans et 12 % chez 10-19 ans  Type de pratique : 18 % en pratique de refuge, (14 % exotiques, 11 % petits animaux et 11 % académique, mixte 7 %, GA 5 %)  13 % chez individus sans enfants, 7 % individus avec ≥ 1 enfant  Salarié en pratique et non membre d'association vétérinaire</p>	11 627 Vétérinaires américains	Nett 2015 Échelle de Kessler-6
<b>Détresse</b>	<p><b>Prévalence de détresse :</b>  Haute 14.6 % (référence : 9 %)  Très haute : 5.2 % (référence : 3.6 %)  <b>Portrait de forte prévalence de détresse :</b>  Jeunes femmes : 19.3 %, les taux diminuent avec les années post diplomation.  Plus forts taux de détresse 5 ans et 5-10 après la diplomation : 24.1 % et 19.2 %  Plus hauts taux chez les vétérinaires des animaux de compagnie, pratique mixte et salariés</p>	1947 vétérinaires en Australie	Hatch 2011 Échelle Kessler 10
<b>Détresse</b>	<p>37 % souffrent de détresse psychologique mineure (GHQ &gt; 2), équivalent aux professions similaires, mais taux plus haut que la population générale à 17.8 %.  Portrait :  Jeunes diplômées vétérinaires avec un ou sans enfants, travaillant plus de 45 heures par semaines ont de niveaux de stress et détresse plus élevés que la population</p>	1017 vétérinaires femmes en Australie	Shirangi 2013 Échelle GHQ et échelle de Bien-être affectif

Tableau 1. Prévalence de la détresse chez les vétérinaires.

Aux États-Unis, une vaste étude se basant sur 11 600 répondants révèle que les vétérinaires affichent un taux de détresse à 12-13 % chez les diplômés de moins de 20 ans comparés à 9 % pour la population vétérinaire en général (Nett *et al.*, 2015). Le portrait d'un vétérinaire qui souffre de détresse serait celui d'une femme âgée de 20 à 49 ans, de statut célibataire, divorcée ou non mariée, et sans enfants. De plus, il est fort probable qu'elle soit une vétérinaire salariée, en pratique depuis moins de 20 ans dans le secteur de la médecine de refuge ou des exotiques ou en enseignement et membre d'aucune association professionnelle.

En résumé, les études chez les vétérinaires ont mis en évidence que la détresse affecte surtout les jeunes femmes vivant seules, sans enfants et ayant un statut d'emploi de salariée.

### **Le stress**

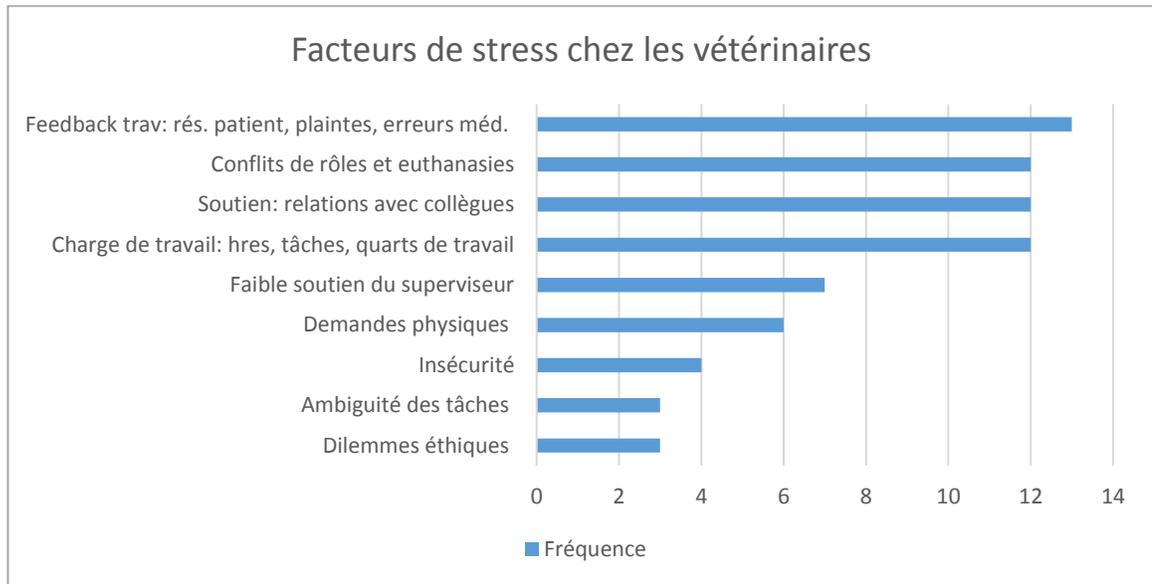
Chez les vétérinaires, le sujet du stress a suscité une attention soutenue de la part des chercheurs. Le stress est défini comme une réponse physiologique et comportementale de la personne en réaction à une menace perçue. Les facteurs de stress se divisent en deux catégories, l'une générique et l'autre spécifique à la profession soit, l'euthanasie et les dilemmes éthiques.

#### **Facteurs de stress génériques**

Précurseurs aux idées de suicide et à l'acte de suicide les facteurs de risque conduisant à l'épuisement et au suicide ont été explorés (Bartram et Baldwin, 2010; Malvaso, 2015). Ces facteurs se composent de troubles psychologiques, d'isolement, d'altération de l'attitude face à la mort et aussi de l'accès aux drogues et autres moyens létaux (figure 1). Ceci explique pourquoi de nombreux chercheurs se sont attardés à étudier les éléments inducteurs du stress au travail.

Il appert que certaines exigences de la profession vétérinaire suscitent une réaction de stress particulièrement élevée. Le graphique 1 illustre une compilation de fréquences des facteurs de stress mentionnés dans les études réalisées sur les populations de vétérinaires (Bartram et Baldwin, 2010; Batchelor et McKeegan, 2012; Black, Winefield et Chur-Hansen, 2011; Crane, Phillips et Karin, 2015; Foster et Maples, 2014; Lai, Saridakis et Blackburn, 2015; Maslach et Leiter, 2008; Mastenbroek *et al.*, 2013; Mastenbroek *et al.*, 2015; Moore, 2014; Moreau et Mageau, 2011; Nett *et al.*, 2015; Platt *et al.*, 2012; Scotney, McLaughlin et Keates, 2015; Shirangi *et al.*, 2013). Particulièrement, chaque aspect du travail qui a augmenté le stress de manière significative a obtenu une place dans ce recensement de la documentation. Les causes de stress les plus importantes sont la *rétroaction du travail* qui se décrit par l'incertitude du succès des traitements ; les *plaintes des clients* comprennent l'anxiété liée à l'*erreur médicale* ; la *charge de*

*travail* est représentée par le nombre d’heures de travail, la difficulté des tâches, les quarts de travail variés ou les gardes; les *conflits de rôle* incluent les euthanasies; et les *conflits au travail* sont liés aux relations difficiles avec les collègues. Nous pouvons noter une moindre fréquence des facteurs suivants : un faible support du superviseur, les demandes physiques, l’insécurité en emploi, l’ambiguïté des rôles et les dilemmes éthiques.

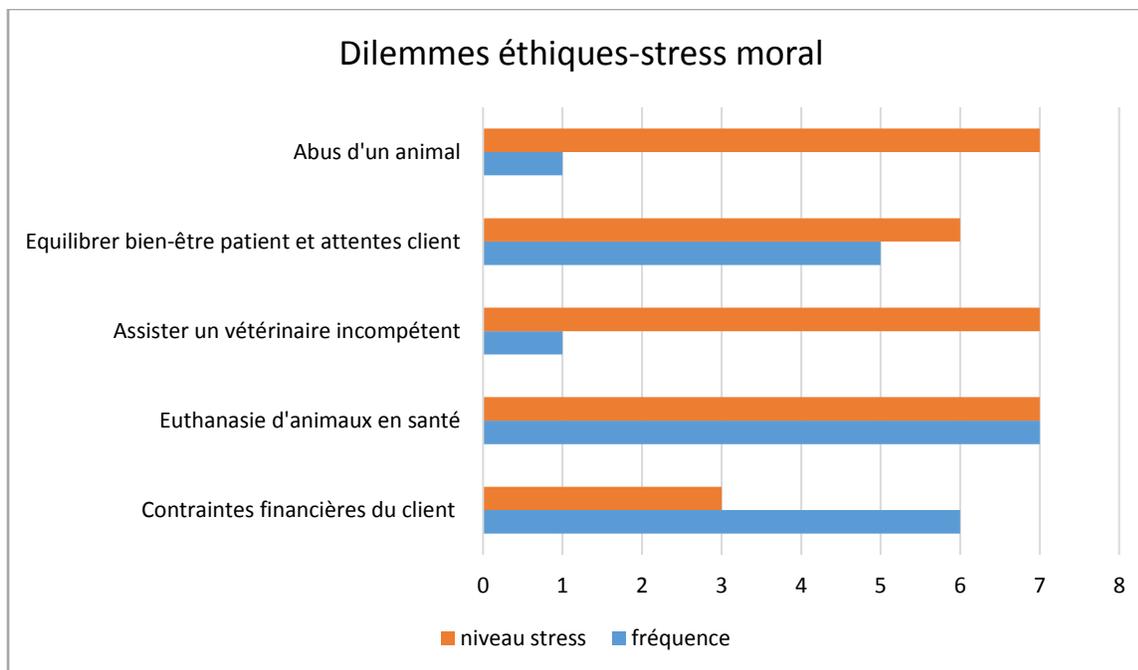


Graphique 1. Compilation des facteurs de stress mentionnés dans la documentation au sujet des vétérinaires.

Le graphique 1 dresse une liste des demandes épuisantes au travail. Toutefois, un facteur de stress unique à la profession vétérinaire se démarque du lot de situations difficiles soit, l’acte d’euthanasie des patients.

### **Facteur de stress spécifiques**

Les vétérinaires en pratique font face fréquemment à des conflits de rôles et des dilemmes éthiques très émotifs qui concernent leurs responsabilités envers leurs patients. L’expérience émotionnelle des vétérinaires au travail est particulièrement sollicitée par la fréquence à laquelle ils sont exposés à la mort animale et à la peine de leurs propriétaires (Lamothe, 2005) ou par les sentiments d’échec face à un patient ou un client (Foster et Maples, 2014).



Graphique 2. Fréquence et niveau de stress des dilemmes éthiques.

Des chercheurs (Batchelor et McKeegan, 2012; Crane, Phillips et Karin, 2015) démontrent que des *dilemmes éthiques* fréquents causent aussi un stress important aux vétérinaires et aux membres de leur équipe, tel qu'illustré dans le graphique 2. Les dilemmes les plus stressants sont (en ordre décroissant): l'euthanasie d'animaux en santé, l'abus d'un animal, l'équilibre entre les exigences des clients et le bien-être du patient, l'incompétence d'un collègue et la conciliation des limites financières des clients. Ainsi, 57 % des professionnels rapportent gérer ces situations 1 à 2 fois par semaine, et 34 % d'entre eux, 3 ou 5 fois par semaine.

Les impacts du stress et des dilemmes éthiques sur la santé mentale ont été trouvés spécialement dans la pratique des animaux de compagnie et de la médecine de refuge (Hatch et al., 2011; Nett et al., 2015).

Pour conclure ce tour d'horizon, plutôt sombre, les dimensions porteuses d'espoir présentes dans les organisations sont occultées. Si l'entreprise est un système homéostatique, la découverte d'éléments favorables à l'adaptation et à l'engagement au travail apparaît essentielle pour contrebalancer les forces négatives en place.

### **L'épuisement professionnel**

Le concept d'épuisement professionnel ou *burnout* est défini comme un syndrome psychologique qui se développe face aux contacts prolongés avec des facteurs de stress au

travail (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Le symptôme principal observé est l'épuisement, accompagné de perte graduelle d'énergie et de motivation au travail (Kristensen *et al.*, 2005; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

L'épuisement professionnel est généralement décrit par trois dimensions : l'épuisement cognitif, émotionnel ou physique, la dépersonnalisation et le sentiment d'inefficacité personnelle (Maslach et Leiter, 2008). L'épuisement se définit par une baisse d'énergie émotionnelle ou physique reliée au stress chronique ou à des demandes au travail comme des charges de travail excessives, la pression du temps, des conflits interpersonnels ou une charge émotionnelle importante. L'épuisement engendre des réactions de distanciation émotive et cognitive face au travail. Ainsi, la dépersonnalisation ou le cynisme représentent une façon de gérer les personnes ou les situations dans un contexte de découragement et de fatigue, mais aussi de manque de ressources appropriées. Le 3<sup>e</sup> élément, le sentiment d'inefficacité personnelle, apparaît comme une séquelle des deux premières dimensions. Par exemple, un travail comportant des demandes perçues comme étant démesurées, contribue à l'épuisement et au cynisme, et par conséquent, à la diminution du sentiment d'efficacité personnelle. C'est pour cette raison qu'on considère la perte du sentiment d'efficacité comme une des conséquences du stress chronique (Kristensen *et al.*, 2005). Par ailleurs, des critiques ont incité des chercheurs à plutôt considérer cette 3<sup>e</sup> dimension comme une ressource personnelle (Mastenbroek *et al.*, 2014a).

L'épuisement professionnel est influencé par des facteurs individuels et situationnels au travail (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Du point de vue personnel, des différences ont été rapportées selon les genres et les personnalités. Au sujet des différences liées au sexe, les femmes ont généralement des résultats plus élevés dans l'épuisement et les hommes, dans le cynisme (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Mastenbroek *et al.*, 2014b).

Les traits de personnalités et les personnes affichant des personnalités névrotiques, contrôlantes ou de type A (Lemaire et Wallace, 2014), avec un lieu de contrôle externe (la source des événements est attribuée aux autres ou à la chance), ou des styles d'adaptation négatifs, ont plus de risque de souffrir d'épuisement professionnel.

Du point de vue organisationnel, les caractéristiques du travail, de l'occupation et de l'organisation sont aussi associées à la santé mentale. Par exemple, des déficiences en gestion, particulièrement au niveau de la perception de la justice, de l'équité et du soutien, sont

généralement associés à des taux élevés d'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

Plusieurs types d'emploi sont plus susceptibles que d'autres de comporter des risques d'épuisement professionnel. Les emplois qui supposent la régulation d'émotions négatives intenses (la souffrance, l'échec, la peur et la mort) affichent des taux d'épuisement élevés (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Wallace et Lemaire, 2013).

Chez les vétérinaires, de nombreux chercheurs ont découvert des taux inquiétants de l'une ou l'autre des composantes de l'épuisement (tableau 2). Au moyen de l'inventaire d'épuisement de Copenhague (CBI), Hatch *et al.* (2011) constatent que les femmes et les hommes vétérinaires australiens ont des pourcentages respectifs de 44.7 % et 26.4 % d'épuisement au travail. Une prévalence plus élevée est observée chez les femmes salariées ayant moins de 20 ans après la diplomation, en pratique des animaux de compagnie, en pratique mixte ou équine et vivant en milieu urbain. Les praticiens chez les grands animaux seraient ceux qui présentent le moins de risque d'épuisement professionnel. Ces chercheurs expliquent ces taux élevés par la nature de la formation universitaire qui étoufferait potentiellement les compétences en communication, en adaptation et en intelligence émotionnelle des jeunes. Les problèmes de gestion dans les organisations pourraient aussi être en cause. Avant de sauter trop vite aux conclusions sur les résultats de cette étude, il faut voir les taux beaucoup bas de forte et très forte détresse recueillis dans le même échantillon, soit 14.6 % et 5.2 %. Malgré que les concepts d'épuisement et de détresse soient différents, que l'échelle de détresse du *General Health Questionnaire* (GHQ) porte sur les désordres psychologiques mineurs et relativement récents (dernier mois), l'énorme écart entre les résultats nous amène à s'interroger sur la validité de l'échelle d'épuisement utilisée par les auteurs.

Cela dit, l'étude de Mastebroek *et al.* (2014b) confirme une prévalence féminine aux Pays-Bas avec un taux d'épuisement à 18 % chez les femmes vétérinaires diplômées de moins de 5 ans, ce qui représente 4 % de plus que la fréquence chez tous les vétérinaires diplômés de moins de 10 ans.

Au Canada, l'étude de Moore (2014) sur un petit échantillon de vétérinaires et d'employés de soutien obtient des taux de 22 % pour l'épuisement, 22 % pour le cynisme, et 35 % pour une ou l'autre des trois dimensions de l'épuisement professionnel. Dans cet échantillon, l'âge est associé positivement à l'efficacité professionnelle et négativement avec l'épuisement.

État	Résultats	Population affectée	Référence
<b>Burnout</b>	15% (même taux pour les vet. PA, GA et mixtes) Pas de différence entre les sexes	211 vet (taux de réponse: 9 %)	Hansez 2008 Belgique
<b>Burnout</b>	Tous les vétérinaires ont des % plus élevés particulièrement les femmes, avec <20 ans de pratique et en milieu citadin. Les données les plus normales sont chez les praticiens avec les grands animaux. Burnout au travail : femmes 44.7 %, hommes 26.4 % versus population générale australienne (2001)19.7 %	1947 vétérinaires en Australie	Hatch 2011 Échelle CBI
<b>Burnout - Épuisement émotif</b>	Taux de 14 % chez les vétérinaires < 10 ans de graduation versus 18 % chez les femmes vétérinaires dans les 5 premières années après la graduation. Population néerlandaise 2003: taux 13 %	727 Vétérinaires < 10 ans post diplomation	Mastenbroek, 2013 Échelle Maslach MBI-GS
<b>Burnout</b>	22 % pour épuisement, 22 % pour cynisme 35 % pour une des 3 dimensions Âge associé positivement à l'efficacité professionnelle et négativement avec l'épuisement Temps partiel : associé négativement avec épuisement et positivement avec efficacité professionnelle	273 employés de pratique vétérinaire (vet., techn., assist., récept.) au Canada	Moore 2014 Échelle de Maslach MBI-GS
<b>Burnout</b>	2/3 femmes et jeunes vétérinaires affectés par des signes précurseurs de burnout dans l'étude des Elkins et Kearney (1992). Les autres études démontrent des taux acceptables et modérés autant chez les hommes que chez les femmes.		Platt, 2012 Revue de littérature

Tableau 2. Prévalence de l'épuisement professionnel chez les vétérinaires.

Seuls Hansez, Schins et Schins (2008), en Belgique, rapportent une fréquence identique chez les deux sexes avec des taux de 14 %. Ces résultats s'expliqueraient par le contexte particulier de la pratique des grands animaux dans ce pays. En effet, ce domaine d'exercice à prédominance masculine doit composer avec une surcharge de travail liée aux difficultés de la mise bas chez les vaches de race *Bleu blanc belges*, qui représentent une majorité du cheptel du pays.

En résumé, les études ont trouvé des taux d'épuisement inquiétants particulièrement chez les jeunes femmes dans la profession vétérinaire.

## 1.2 Une approche équilibrée : le modèle Demandes – Ressources au travail

Les antécédents et les conséquences de la détresse, de l'épuisement et de la faible motivation au travail sont relativement bien connus. Le modèle *Demandes – Ressources au travail* a été construit sur la base des connaissances publiées dans ce domaine (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Schaufeli et Bakker, 2004). Ce modèle sert à déterminer les facteurs de santé et d'engagement au travail. Nous avons retenu la version la plus récente version de ce modèle, telle qu'elle est décrite par Bakker et Demerouti (2016). Selon ce modèle, il y a d'une part, un processus déclenché par les demandes du travail qui cause des tensions entraînant une déplétion d'énergie disponible et augmentant par le fait même le risque de détresse, pouvant engendrer des effets négatifs sur la performance au travail. Il y a d'autre part, un processus déclenché par l'interaction des ressources du travail et de ressources personnelles, stimulant l'engagement au travail tout en modérant les effets négatifs des demandes du travail, ce faisant améliorant la performance au travail.

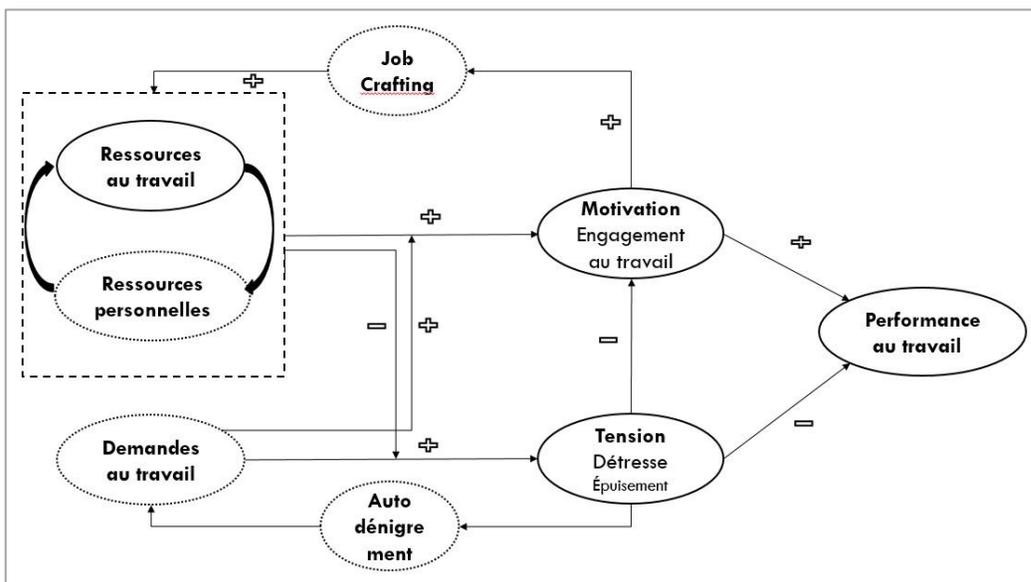


Figure 2. Le modèle Demandes-Ressources au travail (Bakker et Demerouti, 2016).

### Les demandes et les ressources

Le premier postulat soutenant le modèle de *demandes-ressources au travail* est que chaque emploi possède ses propres facteurs de risque relevant de deux catégories : les demandes et les ressources au travail.

Les **demandes au travail** caractérisent les tâches qui doivent être réalisées. Ce sont les aspects physiques, sociaux ou organisationnels du travail qui exigent des efforts physiques ou mentaux et qui représentent par le fait même des coûts personnels de nature physiologique ou psychologique. Les demandes au travail sont considérées comme un facteur de risque lorsqu'elles sont mal adaptées ou présentes en trop grande quantité. Par exemple, un horaire chargé, les pressions du temps, le soulèvement de poids, les conflits interpersonnels ou l'insécurité en emploi sont des demandes qui taxent les forces personnelles. Des caractéristiques de travail telles que la surcharge et l'ambiguïté de rôles peuvent aussi causer des tensions (Schaufeli et Bakker, 2004).

Plus récemment, le concept des demandes a été élargi pour inclure des demandes de type *défi* ayant un rôle motivationnel et des demandes de type *obstacle* possédant des contraintes excessives. Ainsi, dépendant des contextes ou des évaluations personnelles, les demandes peuvent être perçues positivement comme des défis ou négativement comme des obstacles et des sources de stress (Searle et Auton, 2015).

Les **ressources au travail** sont des éléments qui facilitent le travail, qu'ils soient de nature physique, sociale ou organisationnelle. Elles peuvent servir à faciliter l'atteinte des objectifs, à réduire la tension engendrée par des demandes au travail ou encore à stimuler la croissance personnelle. Ces moyens comprennent l'autonomie, le soutien social, le soutien ou le coaching du superviseur, la rétroaction constructive, l'utilisation des compétences et les possibilités de développement de carrière (Schaufeli et Bakker, 2004). Non seulement elles représentent une ressource utile pour la performance mais elles représentent aussi une valeur en soi pour les employés (Hobfoll, 2002). Elles constituent un facteur de risque lorsqu'elles sont insuffisantes ou absentes dans l'environnement de travail.

Le modèle des *demandes-ressources au travail* met en présence des éléments positifs et négatifs de l'organisation du travail (Schaufeli et Bakker, 2004). Les ressources ne sont pas nécessairement en opposition directe avec les demandes.

Dans le cadre de ce mémoire, l'attention sera dirigée spécifiquement sur le processus motivationnel du modèle, en mettant en relation les ressources du travail et les ressources personnelles que pourraient constituer les stratégies positives d'adaptation.

## ***Les processus liés à l'épuisement et à l'engagement***

Le modèle *demandes-ressources au travail* comprend une deuxième prémisse, soit un processus double (Bakker et Demerouti, 2016; Schaufeli et Bakker, 2004; Schaufeli et Taris, 2014). D'un côté, il y a un mécanisme suscitant des efforts et une perte d'énergie, et de l'autre, un processus motivationnel. Ces deux mouvements existent bien séparément, sans être des opposés d'un même continuum (figure 2).

### ***Processus d'atteinte à la santé***

Un *processus d'atteinte à la santé* relie les demandes au travail avec la performance et les problèmes de santé à travers le stress, la détresse et l'épuisement. En effet, des demandes soutenues et excessives au travail causent des tensions et des efforts constants pour répondre à celles-ci, ce qui risque d'entraîner des maladies. Ces liens se basent principalement sur le *modèle de compensation* de Hockey (1997). En effet, lorsqu'une personne est stressée, elle peut compenser en maintenant sa performance dans les tâches prioritaires grâce à sa reconfiguration des ressources en place (négligence des tâches secondaires, présence d'erreurs ou de délais) ou par le recrutement des ressources additionnelles (temps, soutien des collègues). Les stratégies de récupération peuvent prendre la forme de négligence des tâches secondaires, d'augmentation du contrôle dans la situation ou de sélection d'une stratégie de moindre effort. Malheureusement, cette recherche d'équilibre se réalise au prix d'efforts mentaux ou physiques, de fatigue ou de changement dans l'état affectif. Face à de fortes demandes, les personnes utilisent l'énergie mobilisée par le système sympathique et neuro endocrinien pour augmenter les efforts subjectifs (Hockey, 1997; Wallace et Lemaire, 2013). Cette compensation à long terme a un coût tel que la détresse, l'épuisement (Bakker et Demerouti, 2007; Mastenbroek *et al.*, 2014b; Schaufeli et Bakker, 2004), les maladies cardiovasculaires ou autre problème de santé.

### ***Processus motivationnel***

Le *processus motivationnel* du modèle *demandes-ressources au travail* suppose que les ressources au travail contribuent fortement à l'atteinte des objectifs organisationnels à travers l'engagement des employés (Bakker et Demerouti, 2007; Schaufeli et Bakker, 2004). Ce processus repose principalement sur trois théories : la conservation des ressources, les caractéristiques de l'emploi et l'autodétermination, ainsi que sur le concept d'engagement au travail.

La *théorie de la conservation des ressources* (CR) (Hobfoll, 2001) postule que les personnes cherchent à obtenir, retenir et protéger leurs ressources dans un cadre socioculturel particulier et que le gain de ressources a un fort pouvoir motivationnel. Ainsi, les ressources étant encadrées dans un environnement spécifique, elles sont valorisées selon leur pertinence à leur contexte (Hobfoll, 2002). Par conséquent, la menace ou la perte de ressources causent une expérience de stress, alors que le gain de ressources s'accompagne d'émotions positives. Ainsi, les ressources valorisées au travail jouent un rôle motivationnel dans la théorie des *Demandes-ressources au travail*.

Selon la *théorie des caractéristiques de l'emploi* (Hackman et Oldham, 1980), si le travail a du sens, favorise la responsabilité et la connaissance des résultats, les personnes seront naturellement motivées à donner une bonne performance. Cinq caractéristiques au travail créent ses conditions favorables à la motivation intrinsèque soit, la variété des compétences, l'identité au travail, la signification de la tâche, l'autonomie et la rétroaction du travail. Ces particularités ont été intégrées dans les *ressources au travail* de notre modèle par les facteurs de latitude et d'autonomie décisionnelle, d'exercice des compétences, de soutien du superviseur et de rétroaction du travail.

Le processus motivationnel repose aussi sur les principes de la *théorie de l'autodétermination*. Cette théorie postule que les conditions de travail satisfaisant les trois besoins psychologiques de base pour la *compétence*, *l'autonomie* et les *relations* entraînent les plus hauts taux de motivation, de performance et de bien-être (Deci et Ryan, 2008). En effet ces conditions suscitent une motivation autonome de type intrinsèque, tout particulièrement. La motivation autonome se différencie de la motivation contrôlée par des personnes impliquées dans leurs tâches par choix et manière volontaire, contrairement à des comportements incités par les récompenses conditionnelles, le gain de pouvoir ou la pression de conformité (Deci et Ryan, 1987). De type intrinsèque, la motivation prend sa source dans le comportement lui-même. Les employés réalisent volontiers leurs tâches pour le plaisir intrinsèque que cela leur donne. L'intérêt et la joie dans le travail accompli deviennent leur récompense. Nous observons alors un processus de régulation interne de l'énergie où la personne s'investit dans un comportement qui la pousse à agir avec plus d'autonomie, de persévérance et de responsabilité dans les activités quotidiennes.

La motivation intrinsèque, concept central de la *théorie de l'autodétermination*, expliquerait la variance des résultats au travail, chez les personnes et les organisations. Des études ont trouvé que la motivation intrinsèque est liée négativement à l'épuisement professionnel (Fernet, Austin et Vallerand, 2012; Fernet, Gagné et Austin, 2010), à l'épuisement émotionnel (Richer, Blanchard et Vallerand, 2002), et au stress en présence de fortes demandes au travail (Trépanier, Fernet et Austin, 2013). Du point de vue entreprise, la motivation intrinsèque est associée à de faibles taux d'intention de quitter (Richer, Blanchard et Vallerand, 2002), à des taux élevés d'engagement au travail (Fernet, Austin et Vallerand, 2012) et à la performance auto rapportée (Kuvaas, 2008). Nous pouvons conclure que cultiver la motivation intrinsèque en milieu de travail a des conséquences positives pour les personnes et les organisations tel que démontré par les résultats sur un bien-être et la performance.

En particulier, les *ressources au travail* sont directement alignées avec la *théorie de l'autodétermination*. En effet, les facteurs d'*autonomie* et de *latitude décisionnelle* évaluent l'autonomie ; le *soutien social* et le *soutien du superviseur* nourrissent le besoin d'affiliation ; *l'utilisation des compétences* et les *possibilités de développement de carrière* font appel au besoin de compétences et finalement, la *rétroaction constructive* comporte à la fois un élément relationnel et de développement personnel.

Le défi des cadres est de créer un environnement de travail tel qu'il stimule la motivation intrinsèque des employés, malgré les contraintes inhérentes à l'organisation et à l'administration. Autrement dit, l'objectif est d'employer des pratiques de gestion qui amènent les employés à s'engager dans leur travail par plaisir et par choix (motivation intrinsèque) afin qu'ils se sentent vigoureux au travail (engagement) et accomplissent mieux leurs tâches (performance). Les énergies déployées en actions sont ainsi porteuses de sens et de performance (Ryan et Deci, 2008).

Associé aux ressources, **l'engagement au travail** se définit par un état d'esprit positif et épanouissant lié au travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Maslach et Leiter, 2008). Par ces trois attitudes proactives, l'engagement au travail se comporte tel un état psychologique positif. De nombreuses *ressources au travail* conduisent vers un fort *engagement au travail* (Bakker et Demerouti, 2007; Mastenbroek *et al.*, 2014a; Mastenbroek *et al.*, 2014b; Schaufeli et Bakker, 2004), un faible cynisme (Leiter, Frank et Matheson, 2009), une satisfaction et une implication au travail (Malvaso, 2015).

Cet état motivationnel et affectif nourrit aussi des conséquences organisationnelles positives. Ainsi, l'*engagement* a un effet médiateur dans la relation entre les ressources et les résultats organisationnels, telle que la performance (Mastenbroek *et al.*, 2014a; Schaufeli et Bakker, 2004; Schaufeli et Taris, 2014; Xanthopoulou *et al.*, 2009b), une diminution de l'intention de quitter (Schaufeli et Bakker, 2004) et des résultats financiers positifs (Xanthopoulou *et al.*, 2009b). En rétrospective, le processus motivationnel est fortement associé à la performance.

### ***Les relations entre les deux processus***

Le modèle *demandes-ressources au travail* suggère que les ressources au travail influencent la motivation et l'engagement au travail, mais aussi qu'elles interagissent avec le processus de déplétion en énergie par un effet tampon et un effet stimulant. Ces relations font partie intégrante du modèle.

***Effet tampon.*** Le modèle *demandes-ressources au travail* propose que les ressources générales au travail tamponnent l'effet drainant des fortes demandes. En effet, le *modèle de Compensation Induit par les Demandes* (CID) (De Jonge *et al.*, 2012) abonde dans le même sens. Selon celui-ci, les demandes, les ressources et les résultats au travail comportent des aspects cognitifs, émotionnels et physiques dont l'effet nuisible est diminué grâce à l'activation des ressources fonctionnelles correspondantes, tel un appariement. Par exemple, un problème émotionnel causé par un client mécontent aura moins d'ampleur si la personne est soutenue par ses collègues, alors qu'une difficulté dans un diagnostic patient sera facilitée par le partage d'information ou le coaching du supérieur. Face à de fortes demandes, les ressources telles que l'autonomie, le soutien des collègues et du supérieur tel que le coaching (Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Xanthopoulou *et al.*, 2009b), la rétroaction constructive, le partage d'information et les opportunités de développement personnel (Bakker et Demerouti, 2007; Xanthopoulou *et al.*, 2009b) représentent chacune des protections à l'accumulation de tension et détresse.

***Effet stimulant.*** Les ressources au travail deviennent particulièrement importantes lorsque les situations sont exigeantes. Lorsque les demandes sont fortes, la perte ou l'anticipation de la perte de ressources démarre la réaction de stress. Selon la théorie de la *conservation des ressources* (Hobfoll *et al.*, 2003), en période de stress, les personnes comprennent qu'il existe une perte actuelle ou potentielle de ressources et deviennent plus motivées à protéger ou augmenter ces dernières.

En outre, les désordres psychologiques ou de santé ont un impact sur la *performance* (Mastenbroek *et al.*, 2014a). D'une part, la détresse par exemple, a un effet médiateur non seulement entre les demandes et la santé, mais aussi entre les demandes et la performance. D'autre part, l'engagement par son influence sur la tension et la détresse est une variable médiatrice entre les demandes et les résultats organisationnels (figure 1).

Finalement, les interactions entre les deux processus apparaissent nombreuses et font bien partie intégrante du modèle *demandes-ressources au travail*.

### ***Le processus motivationnel dans les deux sens***

À l'intérieur du processus motivationnel, les interactions affichent une direction dans les deux sens. Cette dynamique apparaît essentielle dans l'approche positive de l'étude en cours sur le bien-être des professionnels.

### ***La réciprocité ou l'effet causal inversé***

La perception des demandes et des ressources est influencée par l'état de la personne. Ainsi, les employés épuisés ont tendance à percevoir négativement les demandes au travail ou se plaignent de leur charge de travail, créant ainsi un climat négatif (Bakker *et al.*, 2000; Bakker et Geurts, 2004). Le processus inverse est aussi présent. Les personnes engagées perçoivent plus de ressources, démontrent une capacité à mobiliser leurs propres ressources et celles de leur environnement, tel que le soutien social (Wallace et Lemaire, 2013). De plus, les performances supérieures au travail stimulent l'engagement et le sentiment d'efficacité personnelle, ce qui réduit l'épuisement et les problèmes de santé (Mastenbroek *et al.*, 2014a). Ces résultats montrent l'importance des divers liens positifs entre les variables de demandes, ressources, santé mentale et engagement.

### ***Job crafting***

Les personnes plus engagées et proactives ont tendance à interpréter leurs fonctions et conséquemment remodeler leur travail, un processus nommé *job crafting* (Bakker et Demerouti, 2007; Mastenbroek *et al.*, 2015). Le *job crafting* se définit par les changements proactifs que les employés font pour gérer les demandes et les ressources au travail (Bakker, Tims et Derks, 2012) en modifiant leurs tâches, en améliorant leurs relations ou en donnant plus de sens au travail.

## **Un cycle de ressources**

Les premières versions du modèle *demandes-ressources au travail* ne considéraient que les caractéristiques du travail. Sachant que le comportement humain dépend souvent des interactions entre les facteurs personnels et contextuels, le concept des *ressources personnelles* a été introduit dans le processus motivationnel du *modèle demandes-ressources au travail*. Les ressources personnelles auraient ainsi un effet sur la perception des *demandes* et sur la stimulation des *ressources au travail*.

### **Les ressources personnelles**

Le concept des ressources personnelles a été intégré dans le modèle *demandes-ressources au travail* afin d'expliquer la variation de l'effet des ressources au travail sur l'engagement et la santé. Toutefois, l'importance de sa place ne fait pas l'unanimité des chercheurs (Bakker et Demerouti, 2016; Schaufeli et Taris, 2014).

Le comportement humain découle d'une interaction entre les facteurs personnels et environnementaux, ce qui a alimenté l'introduction des *ressources personnelles* dans le modèle *demandes-ressources au travail* (Xanthopoulou *et al.*, 2009b). Celles-ci sont définies comme des éléments de soi liés à la résilience et au sentiment de pouvoir agir sur son environnement avec succès (Mastenbroek *et al.*, 2014a). Les *ressources personnelles* telles que l'optimisme et le sentiment d'efficacité personnelle peuvent jouer un rôle similaire aux *ressources au travail*. Cela pourrait expliquer pourquoi les *ressources au travail* ne tamponnent pas toujours les effets des *demandes* et que, face à une situation similaire, les résultats de bien-être seraient différents (Bakker et Demerouti, 2007).

Les qualités attribuées à la résilience psychologique (Rutter, 2006) et au sentiment de pouvoir agir avec succès sur son environnement, telles que définies par les ressources personnelles peuvent être aisément rapprochées à celles qu'on attribue généralement aux stratégies positives d'adaptation. Elles seront décrites plus loin dans ce chapitre.

Malgré les interrogations sur son rôle exact, le concept de *ressources personnelles* est au cœur de la réflexion sur l'adaptation aux difficultés, dans le cadre du bien-être des vétérinaires au travail. Voyons d'abord comment elles interagissent avec les ressources au travail pour ensuite proposer un concept différent à intégrer au modèle *demandes-ressources au travail*.

### ***Le cycle des ressources***

Sachant que la capacité d'ajustement implique le développement des ressources, les environnements riches en *ressources au travail* sembleraient associés avec plus de ressources individuelles.

La *théorie de la conservation des ressources* supporte ce point de vue. Ainsi, Hobfoll (2002) soutient que les ressources n'étant pas isolées, leur développement crée des *spirales de gains ou de pertes* et qu'elles ont toutes un potentiel motivateur. En pratique, lorsque les *ressources au travail* sont disponibles, les employés se sentent plus en mesure de gérer leurs objectifs (efficacité personnelle). Aussi, quand les employés se sentent efficaces et engagés au travail, ils tendent à reconnaître, activer et créer ces *ressources au travail*. L'importance n'est pas tant la séquence des effets, mais le renforcement mutuel.

Xanthopoulou et al. (2009a) expliquent le concept d'influence mutuelle entre les *ressources au travail* et les *ressources personnelles*. Ils ont observé que les ressources et l'engagement *activent et conservent* les conditions positives, les croyances et les états affectifs qui nourrissent à long terme des environnements riches et des forces au travail. En outre, les personnes qui travaillent dans un milieu abondant en ressources ont tendance à être plus confiantes dans leurs capacités, plus optimistes face à leurs objectifs et à prendre des initiatives (Hakanen, Perhoniemi et Toppinen-Tanner, 2008; Luthans *et al.*, 2012). Elles se bâtissent un capital psychologique.

Par ailleurs, les milieux de travail qui combinent de fortes demandes avec de fortes ressources mettent au défi les employés d'apprendre de nouvelles connaissances et d'utiliser de nouveaux comportements au travail (Bakker et Demerouti, 2016).

Au contraire, un *cycle de pertes* s'observe aussi dans les milieux de travail. Les employés désengagés ou fortement stressés auront un comportement négatif qui créera des demandes additionnelles et par conséquent, moins de ressources. Par exemple un employé épuisé prendra du retard dans son travail, ce qui engendrera des demandes additionnelles telles qu'une surcharge de travail pour les autres employés et des conflits de rôles (Demerouti, Bakker et Butlers, 2004; Hobfoll, 2002).

En résumé, les « cycles de ressources » découlent des interactions entre les ressources dans les organisations et chez les personnes au travail. Ces relations favorisent des conditions psychologiques positives et porteuses d'espoir. A la vue de ce modèle, nous pensons qu'il

faudrait prendre en compte les stratégies qu'une personne mobilise pour s'adapter aux circonstances dans son travail.

### ***Les stratégies d'adaptation***

Le stress et l'épuisement ont été reliés à différentes stratégies que les personnes utilisent pour gérer leurs efforts dans les tâches et lors de la perte de ressources. Toutes les stratégies ont en commun l'évaluation du contexte en vue de conserver des ressources mentales, physiques et de temps pour le bien-être personnel. La présente section permet de mieux comprendre le concept de *stratégies d'adaptation* et les liens avec le modèle *demandes-ressources au travail*.

L'adaptation fait partie d'un processus émotionnel logique, se basant sur une signification relationnelle : personne-environnement. D'abord, une stratégie d'adaptation se définit par des *efforts au niveau cognitif et comportemental* en vue de gérer les demandes externes et internes spécifiques qui sont évaluées comme épuisant ou dépassant les ressources de la personne (Lazarus, 2012). Plus simplement, les stratégies d'adaptation représentent un effort pour gérer une situation stressante dans un contexte donné.

L'adaptation se réalise au moyen de *deux phases d'évaluation* interreliées (Lazarus, 1999). La première comprend une évaluation primaire pour estimer la pertinence et la congruence de la situation face à ses propres objectifs. La cohérence et la quête de sens sont la prémisse de cette recherche. La personne se pose la question suivante : est-ce que cette situation est importante pour moi ? Deuxièmement, le processus se concentre sur les actions possibles dans une relation personne-environnement difficile. Cette évaluation est en lien avec la théorie de *conservation des ressources*. En effet, la personne évalue l'adéquation entre les demandes et ses habilités à compenser en vue de maintenir son bien-être personnel (Hobfoll, 2002). La question demandée ici est : dans la situation actuelle, quelles sont mes ressources et quelle est la meilleure option ? En résumé, l'évaluation se base sur deux variables interreliées : l'environnement et la personne (Lazarus, 2012).

### ***Les différentes stratégies d'adaptation***

Le processus d'adaptation lui-même se compose de deux approches, soit l'accent *sur le problème* ou *sur l'émotion* (Lazarus, 1999, 2012; Lazarus et Folkman, 1987).

Au sujet de l'*accent sur le problème*, une personne recherche de l'information ou des solutions pour mieux agir pour changer la situation. Par exemple, la planification d'action, la résolution de

problèmes et la recherche de soutien instrumental (par les informations) font partie de cette catégorie.

La fonction *centrée sur l'émotion* vise la régulation des émotions personnelles stressantes. Dans cette approche, les actions telles que la réflexion, le soutien émotionnel, le recadrage positif, la distraction et le désengagement représentent des options.

D'une part, les stratégies proactives sont favorables aux situations contrôlables dans un milieu riche en ressources de type autonomie. D'autre part, des situations émotionnelles peuvent être gérées par des stratégies cognitives ou affectives, alors que ces situations sont parfois non contrôlables ou font partie de milieux faibles en soutien. De son côté, Carver (1997) a déterminé quatorze stratégies d'adaptation différentes. Elles se répartissent en deux facteurs. Le premier facteur nommé les stratégies d'évitement inclut le déni, l'évitement, le désengagement, le blâme et la ventilation. Le deuxième facteur, les stratégies actives, se compose de l'acceptation, le recadrage positif, la pro action, l'humour et le soutien social.

Récemment, on a ajouté de nouvelles stratégies à la liste de Carver. Par exemple, la *récupération* qui inclut le détachement, la relaxation et les activités sociales, est bénéfique pour réduire les désordres psychologiques (Demerouti, 2015). Le *détachement* psychologique semblerait aussi une méthode efficace pour réduire l'épuisement (Bakker et Demerouti, 2016; Wallace et Lemaire, 2013), alors que le *déni* aurait un effet nocif (Wallace et Lemaire, 2013).

Une méta-analyse de Demerouti (2015) inclut le *job crafting* dans les stratégies d'ajustement liées au travail et aux personnes. Malgré que les derniers articles au sujet du modèle *demandes-ressources au travail* incluent le *job crafting* dans le processus motivationnel (Bakker et Demerouti, 2016), Demerouti (2015) interprète plutôt ces comportements comme une *stratégie d'adaptation* proactive.

En résumé, des stratégies relient la personne et son environnement de travail. Le milieu vétérinaire particulièrement, offre de multiples situations de type cognitif, mais aussi émotionnel, à gérer par les personnes en place.

### ***Les liens connus entre les stratégies d'adaptation et le modèle Demandes-ressources au travail***

Des recherches documentaires apportent des éléments qui suggèrent des liens entre le concept des *stratégies d'adaptation* et les variables du modèle *demandes-ressources au travail*. Quelques chercheurs (Ângelo et Chambel, 2014; De Rijk *et al.*, 1998; Searle et Lee, 2015) ont observé que

des stratégies d'adaptation ont des effets sur l'épuisement ou sur l'engagement, témoignant qu'ils jouent un rôle semblable aux ressources personnelles.

Dans le milieu de la santé, on a trouvé que *l'épuisement* est aussi lié aux *stratégies d'adaptation* (Lemaire et Wallace, 2014; Wallace et Lemaire, 2013). Plus particulièrement chez les médecins, les stratégies d'adaptation telles que la discussion avec des collègues (recherche de soutien), la planification (proaction), prendre une pause (désengagement, récupération), l'humour et le détachement hors travail sont associés avec de plus faibles taux d'épuisement (Wallace et Lemaire, 2013). Alors que les stratégies de déni telles que garder le stress pour soi, se concentrer sur les tâches, et continuer comme si tout va bien, sont jumelées à des fréquences plus élevées d'épuisement (Lemaire et Wallace, 2014).

Chez des pompiers du Portugal, Ângelo et Chambel (2014) ont observé un effet de médiation partielle de *l'adaptation proactive* entre les demandes au travail et l'épuisement ainsi qu'entre les ressources au travail et l'engagement. Ces résultats suggèrent que les *stratégies d'adaptation* agissent comme une *ressource personnelle* favorisant la santé et l'engagement au travail. Toutefois, nous remarquons les limites de cette étude. Les facteurs analysés pour les *stratégies d'adaptation* sont restreints à la *proaction* alors que les *ressources au travail* ne sont évaluées que par le *soutien des collègues* et du *supérieur*.

Les *stratégies d'adaptation* ont été aussi étudiées avec un contexte de demandes au travail de type défi ou obstacle. Une étude, sur un échantillon de 147 participants, a jumelé les stratégies de *proaction* avec le modèle *demandes-ressources au travail* (Searle et Lee, 2015). Nous observons que la *proaction* a un effet de modération entre les demandes de type *défi* et *l'engagement* ainsi que *l'épuisement*. En d'autres termes, les employés utilisant des *stratégies proactives d'adaptation* en présence de demandes importantes de type *défi* sont plus engagés que les employés avec des approches moins proactives de gestion du stress. Toutefois, le lien entre les deux modèles semble faible. Ceci pourrait s'expliquer par le petit nombre de personnes dans l'échantillon (147 personnes), sélectionné par Internet et évalué par une seule méthode quantitative.

Il est donc possible qu'il existe un lien entre diverses variables du modèle *demandes-ressources au travail* et les *stratégies d'adaptation*.



## CHAPITRE 2 – CADRE D'ANALYSE

Le contexte du milieu vétérinaire nous a fait prendre conscience des forces en jeu au sujet de la santé mentale des vétérinaires. Puis, la revue de la documentation en recherche sociale a mis en évidence une relation unique à explorer entre les *stratégies d'adaptation* et le modèle *demandes-ressources au travail* chez les professionnels vétérinaires. Le présent chapitre définit la structure de l'étude en décrivant la problématique qui supporte les hypothèses de recherche.

### 2.1 Problématique

Dans le but d'encourager les directions d'entreprise vétérinaire à promouvoir la santé mentale et l'engagement au travail, il importe d'en comprendre les éléments déterminants. Si les *stratégies d'adaptation* sont des *ressources personnelles*, elles devraient être en lien avec les *ressources au travail*. Ainsi, la question de recherche est la suivante :

*Quelle est la place des stratégies positives d'adaptation à l'intérieur du modèle demandes-ressources au travail ?*

Considérant la recension des écrits, il est possible qu'elles se situent entre les ressources au travail et l'engagement. Nous pouvons imaginer une personne aux prises avec des demandes mobilisent des ressources du travail et les utilisent dans ses stratégies pour s'adapter aux circonstances et réaliser ses objectifs de travail. Ce faisant, elle parviendrait à diminuer les tensions qu'elle éprouve et à donner une bonne performance au travail. La figure 3 illustre la place que nous donnerions aux stratégies positives d'adaptation dans le modèle de Demandes – Ressources au travail.

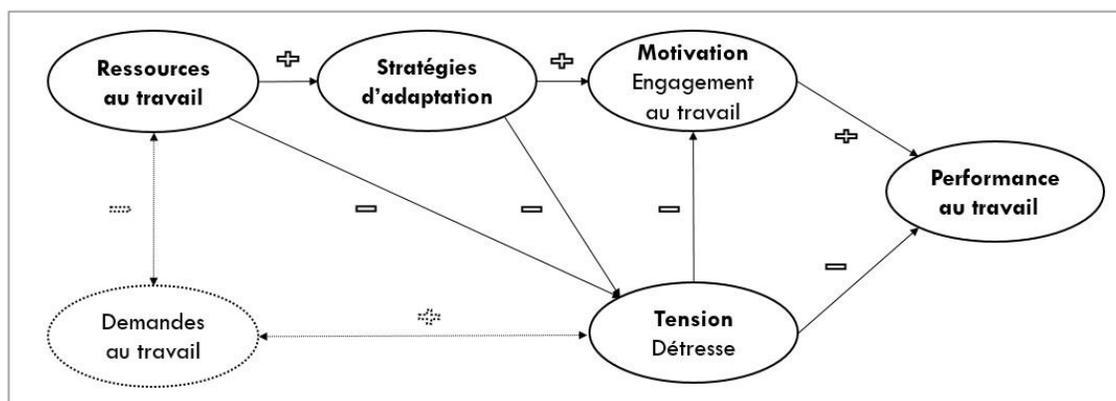


Figure 3. Le modèle proposé de demandes-ressources au travail.

## 2.2 Stratégie de recherche

Nous répondrons à la question de recherche en suivant trois étapes : 1) décrire l'état psychologique des vétérinaires; 2) identifier les *stratégies positives d'adaptation* pour la santé mentale et l'engagement au travail; 3) comprendre la nature des relations entre les *stratégies positives d'adaptation*, les ressources au travail, l'engagement, la détresse et la performance au travail.

### **Première étape : l'état psychologique des médecins vétérinaires québécois**

Pour commencer, nous avons demandé aux participants d'évaluer leur état psychologique afin de faire le bilan de la situation des médecins vétérinaires québécois. Nous voulions connaître d'abord la proportion de vétérinaires souffrant de détresse psychologique et de faible bien-être.

### **Deuxième étape : les stratégies positives d'adaptation mobilisées par les médecins vétérinaires**

Pour s'assurer de la pertinence des échelles et des questions dans notre enquête, nous avons formé un groupe de discussion. L'objectif était de mieux comprendre les stratégies personnelles utilisées en situation de stress. Cette connaissance nous a été utile pour ajuster le questionnaire à la profession vétérinaire dans le contexte québécois actuel. Nous avons ainsi pu recenser les stratégies d'adaptation utilisées par 550 vétérinaires québécois.

La documentation affirme que les personnes avec de bonnes stratégies d'adaptation ou de ressources personnelles vont faire face à l'adversité ou au changement en s'ajustant avec succès à leur environnement (Coke *et al.*, 2015). Ces personnes sont capables d'agir pour contrôler les situations au travail (Mastenbroek *et al.*, 2013; Xanthopoulou *et al.*, 2009b) ou modifier leurs perceptions pour rester engagées. Le contexte très interactif et stressant des demandes au travail chez les vétérinaires comporte des facteurs de stress autant cognitifs qu'émotionnels. Par exemple, des stratégies proactives et de recherche de soutien amènent les personnes à transformer leurs tâches, leurs relations et leur évaluation du travail (*Job crafting*) pour rendre leur milieu optimal, dans une approche *bottom-up* (Tims, Bakker et Derks, 2013). Mais aussi, dans un milieu avec de fortes demandes émotionnelles, des *stratégies d'adaptation* de type émotionnel telles que la recherche de soutien, la réflexion, et le détachement, pourraient être mieux appropriées pour réduire le stress et augmenter la

motivation au travail (Bakker et Demerouti, 2016). Donc plusieurs *stratégies d'adaptation* devraient avoir la capacité de réduire les tensions et d'augmenter l'engagement au travail.

En particulier, nous avons désiré connaître les stratégies d'adaptation associées positivement au bien-être, à l'engagement au travail, à la performance et négativement à la détresse psychologique. Ces stratégies seront identifiées comme *positives*. De plus, nous voulions savoir quelles stratégies d'adaptation étaient associées négativement au bien-être, à l'engagement au travail et à la performance, mais positivement à la détresse psychologique. Ces stratégies seront classées comme *negatives*.

### **Troisième étape : la place des stratégies positives d'adaptation dans le modèle Demandes – Ressources au travail**

Plus spécifiquement, nous avons désiré découvrir la place des *stratégies positives d'adaptation* dans le modèle *demandes-ressources au travail*. Considérant l'état des connaissances recensées, nous formulons trois hypothèses.

En premier lieu, nous souhaitons déterminer la place des *stratégies d'adaptation* dans la relation entre les *ressources au travail* et l'*engagement*.

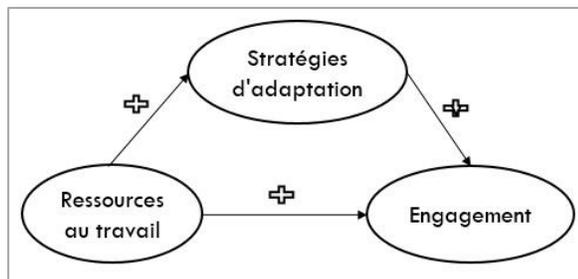


Figure 4. Médiation partielle des stratégies positives d'adaptation dans le lien entre les ressources au travail et l'engagement au travail.

Notre postulat positionne les *stratégies positives d'adaptation* comme une *ressource personnelle* ayant de multiples facettes dans le modèle *demandes-ressources au travail*. À ce propos, Ângelo et Chambel (2014) a trouvé que la *stratégie de proaction* est directement liée à l'engagement au travail. De plus, elle a un effet de médiation partielle dans la relation entre les *ressources au travail* et l'*engagement*. De son côté, Searle et Lee (2015) a observé un effet de modération de la part de la *proaction* entre les *demandes au travail* de type défi et l'*engagement*. Nous croyons alors possible que « plusieurs » stratégies associées à l'adaptation soient considérées comme des *ressources personnelles* dans le modèle *demandes-ressources*

au travail. Elles seraient ainsi en interaction avec les *ressources au travail*. Lorsque les *ressources au travail* sont disponibles, les employés se sentent plus capables de gérer cognitivement et émotionnellement leur travail, ils s'adaptent davantage ou ajustent leur contexte de travail de manière proactive. Le soutien social et le soutien du superviseur par exemple, pourraient être des ressources clés au travail pour accompagner les employés lors de situations difficiles. Dans un état affectif positif, les personnes sont alors capables de mieux développer leurs compétences et les appliquer avec vigueur et dévouement (engagement). Similairement, les employés qui possèdent des *stratégies positives et variées d'adaptation* peuvent créer un environnement plus riche en sollicitant plus de *ressources au travail*, par exemple par l'obtention de soutien informationnel, ou par la *proaction*, tel qu'observé par Ângelo et Chambel (2014). Par ailleurs, de nombreux chercheurs ont montré que les *ressources au travail* s'associent positivement à l'engagement (Bakker et Demerouti, 2007; Mastenbroek et al., 2014a; Mastenbroek et al., 2014b; Schaufeli et Bakker, 2004). Dans ces conditions, nous proposons la 1<sup>ière</sup> hypothèse (H).

**Hypothèse 1** : Les stratégies positives d'adaptation ont un effet de médiation partielle dans la relation entre les ressources au travail et l'engagement au travail.

En deuxième lieu, sachant que les *ressources au travail* ont un effet sur la santé mentale des personnes, nous voulons déterminer le rôle des *stratégies positives d'adaptation* dans cette relation.

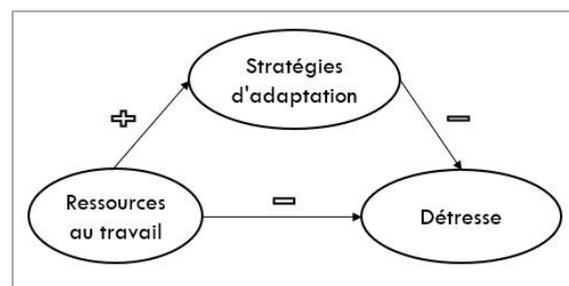


Figure 5. Médiation partielle des stratégies positives d'adaptation dans le lien entre les ressources au travail et la détresse.

De nombreuses études ont trouvé que les *ressources au travail* agissent sur le processus de santé au travail. Chez des professionnels prodiguant des soins à domicile, Xanthopoulou et al. (2007) ont trouvé que l'*autonomie* (possibilité de décider quand répondre aux demandes) et le *soutien du supérieur* (instrumental et émotif) réduisaient l'*épuisement*, en particulier lors de

demandes émotives. En outre, les ressources en *autonomie*, *soutien social* et *rétroaction* joueraient un rôle important lors de demandes physiques pour réduire l'épuisement. Chez des gestionnaires hollandais, la réduction des *ressources au travail* (soutien social, autonomie, rétroaction et opportunités d'apprendre) a expliqué un fort taux de variance de leur niveau d'*épuisement* (Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009), un an plus tard. Par ailleurs, dans une étude longitudinale chez des universitaires australiens, Boyd 2011 a révélé que les *ressources au travail en autonomie* et en *justice procédurale* expliquaient directement la *santé mentale* (détresse et bien-être) et *l'engagement organisationnel*.

Supposant que les *stratégies positives d'adaptation* interagissent positivement avec les *ressources au travail* tel que discuté ci-haut pour l'hypothèse 1, nous proposons que ces stratégies aient aussi un effet sur la santé mentale. Dans une étude chez les pompiers du Portugal, Ângelo et Chambel (2014) observent que la stratégie de *proaction* est non seulement reliée négativement avec *l'épuisement* et le *cynisme*, mais aussi a un effet de médiation partielle dans la relation entre les *ressources au travail* et *l'épuisement*. De son côté, De Rijk et al. (1998), trouve que la *proaction* a un effet modérateur dans la relation entre de fortes *ressources au travail* (autorité décisionnelle) et *l'épuisement*.

Des recherches suggèrent aussi des liens entre *l'épuisement* et les divers types d'*adaptation*. Ainsi, chez les médecins canadiens, une étude de Wallace et Lemaire (2013) le *déni* augmenterait *l'épuisement émotif*. Aussi, les *stratégies émotives* ou d'*évitement* seraient négativement associées à *l'épuisement* alors que les stratégies de *résolution de problèmes* seraient négativement liées à *l'épuisement* (Koeske, A. et D., 1993).

La documentation affirme que les ressources au travail, développant des conditions favorables à la motivation intrinsèque et à la confiance en soi (théorie de l'autodétermination), induisent des attitudes positives chez les personnes qui deviennent alors capables de mieux gérer les situations difficiles au travail. Ce postulat est aligné avec le modèle de *généralisation-apprentissage* de Kohn et Schooler (1982). Celui-ci affirme que les personnes généralisent leurs expériences d'apprentissage au travail à leur vie hors du travail. Ainsi, les expériences d'apprentissage qui développent l'autonomie et les compétences augmentent la flexibilité et la créativité à propos de soi et de l'environnement. Ainsi, équipées d'une meilleure ouverture et estime de soi, les personnes ont tendance à créer des environnements de travail plus riches en ressources. Ces interactions réduisent les tensions au travail et la détresse psychologique.

Plusieurs études ont trouvé que les *ressources personnelles* avaient un effet de modération ou de médiation partielle dans la relation entre les ressources au travail et, l'engagement ou le bien-être (Schaufeli et Taris, 2014).

Finalement, s'appuyant sur les recherches antérieures, notre réflexion nous incite à proposer une hypothèse de médiation partielle de la part des *stratégies d'adaptation*, tel que suit.

**Hypothèse 2.** *Les stratégies positives d'adaptation ont un effet de médiation partielle dans la relation entre les ressources du travail et la détresse psychologique.*

En dernier lieu, *l'engagement au travail* pourrait influencer la relation entre les *stratégies positives d'adaptation* et la performance dans le rôle.

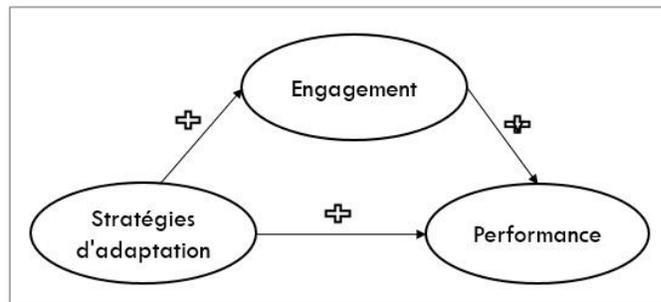


Figure 6. Médiation partielle de l'engagement dans le lien entre les stratégies positives d'adaptation et la performance dans le rôle.

Les personnes affichant des *stratégies* positives et adaptées à la circonstance peuvent mieux réagir au stress en emploi et mieux performer. Par exemple, en situation de stress intense, des militaires utilisant des stratégies avec « focus sur la tâche » ont démontré de meilleures performances dans leurs exercices d'auto défense (Delahaij *et al.*, 2011). Dans des organisations chinoises, les employés démontrant des stratégies positives tels que la *recherche de soutien*, et *l'action positive* avaient de meilleures performances en emploi (quantité de travail, collaboration, l'assiduité, connaissance en emploi) (Lu *et al.*, 2010). Ainsi, face au stress ou à des demandes exigeantes au travail, les employés avec des *stratégies* adaptées et pertinentes à la situation vont montrer une meilleure performance dans le rôle ou dans l'extra rôle.

Par ailleurs, des chercheurs (Ângelo et Chambel, 2014; Searle et Lee, 2015) ont trouvé de forts liens entre la *proaction* et *l'engagement au travail* (tel que discuté pour l'hypothèse 1). Ainsi, les personnes qui réfléchissent, planifient et agissent dans le but d'améliorer leur disposition

personnelle ou leur milieu de travail ressentent plus de vigueur et de motivation au travail. Dans le milieu vétérinaire, nous nous attendons aussi à des liens de cette nature.

Plusieurs études ont étendu le modèle de *demandes et ressources au travail* pour inclure des mesures de performance comme des conséquences organisationnelles de *l'engagement* et de *l'épuisement*. Ainsi, le degré d'*engagement* permet d'expliquer la fréquence de l'absentéisme (indicateur de la motivation) (Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009), la performance dans le rôle (Halbesleben et Wheeler, 2008) et les comportements extra rôle (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Salanova *et al.*, 2011). Il a aussi été démontré que les revenus financiers quotidiens (Xanthopoulou *et al.*, 2009b), les profits et la loyauté client (indicateur de satisfaction) (Harter, Schmidt et Hayes, 2002) seraient aussi reliés positivement à *l'engagement au travail*.

Finalement, les liens démontrés par la recherche nous amènent à considérer que l'engagement au travail a fort probablement un effet de médiation dans la relation entre les stratégies d'adaptation et la performance. Nous proposons la dernière hypothèse.

***Hypothèse 3.*** *L'engagement a un effet médiateur partiel dans la relation entre les stratégies positives d'adaptation et la performance dans le rôle.*

En conclusion, le but de la présente recherche consiste à identifier non seulement le rôle des stratégies d'adaptation dans le modèle *demandes-ressources au travail*, mais aussi leur influence sur les indicateurs de santé (détresse et engagement) et de performance chez les vétérinaires du Québec.

## CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

La présente section décrit non seulement les différentes étapes de la recherche, mais aussi les particularités de l'échantillon. Elle explicite aussi les considérations éthiques.

### 3.1 Structure de recherche

La problématique et le cadre d'analyse décrits précédemment orientent la stratégie de recherche utilisée en vue d'une meilleure validité des données recueillies. Dans la présente section, le devis de recherche et la structure du groupe de discussion sont présentés.

#### 3.1.1 Devis de recherche

L'étude a été réalisée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons formé un groupe de discussion pour nous assurer de la pertinence des échelles et des questions que nous entendions utilisées pour réaliser l'enquête. Dans un deuxième temps, nous avons collecté les réponses des vétérinaires, avec un questionnaire électronique, grâce au soutien de l'Ordre des médecins.

Des différences culturelles peuvent expliquer les perceptions des répondants au sujet des variables du modèle Demandes – Ressources du travail. Ainsi, il importe de connaître les ressources au travail et les stratégies d'adaptation les plus utilisées dans la réalité actuelle des participants. Schaufeli et Taris (2014) affirment l'importance d'ajuster le modèle *demandes-ressources au travail* en fonction du milieu spécifique de la recherche (Schaufeli et Taris, 2014). Pour ces raisons, nous avons choisi de faire un groupe de discussion afin de s'assurer de la qualité de la partie quantitative de la recherche.

Pour mieux connaître le phénomène des demandes, des ressources au travail et des stratégies d'adaptation dans une grande population, soit tous les membres de l'OMVQ, une méthode quantitative s'est imposée. Notre enquête tire son origine du *Vet-DRQ*, questionnaire mis au point par Mastenbroek (Mastenbroek *et al.*, 2013) pour les vétérinaires aux Pays-Bas. Il nous semblait pertinent de traduire le questionnaire, car celui-ci, basé sur notre modèle, était très bien fait et approprié pour tester les membres de la profession.

Du côté qualitatif, une sélection représentative des genres et des types d'exercice assure une qualité des données recueillies. Le choix arbitraire de vétérinaires diplômés de moins de quinze ans fournit des répondants plus sensibles aux demandes du travail, tel que rapporté dans la documentation.

Le fait de combiner le groupe de discussion à l'enquête par questionnaire ajoute de la valeur aux résultats. Comme nous le verrons dans la suite de ce mémoire, les résultats du groupe de discussion ont indiqué des facteurs de stress liés aux horaires, aux heures supplémentaires et à la concurrence. De tels résultats ont justifié l'ajout de plusieurs questions dans la section socio-démographique, telles que le type d'horaire de travail, le nombre d'heures supplémentaires travaillées et le type d'environnement de travail.

### **3.1.2 Groupe de discussion**

#### ***Participants***

Le souci élevé de pertinence pour le groupe de vétérinaires à qui s'adresse le questionnaire nous a amenées à faire un groupe de discussion, en guise de précaution. Les résultats de ce groupe nous ont servi à faire les modifications nécessaires au questionnaire de Mastenbroek *et al.* (2013) ainsi qu'à l'échelle de Carver (1997).

Les théories *demandes-ressources au travail* et *stratégies d'adaptation* ont été appliquées à divers milieux occupationnels. Quoique le modèle *demandes-ressources au travail* soit bien connu, nous avons besoin de vérifier si le modèle correspondait bien aux gens d'ici. Grâce aux témoignages des participants du groupe de discussion, nous avons pu déterminer les caractéristiques du travail et les stratégies de gestion des ressources personnelles qui s'appliquent à leurs cas particuliers.

Nous avons invité des participants à ce groupe de discussion en employant la méthode boule de neige accompagnée d'une sélection raisonnée. Afin d'avoir une représentation de la profession aussi vaste possible, nous avons choisi des vétérinaires de divers types d'exercice. De plus, nous avons ciblé particulièrement les professionnels diplômés depuis moins de 15 ans. Il semblerait que la vulnérabilité de cette catégorie de professionnels en regard à la détresse et l'épuisement serait plus grande.

Lors de la discussion, notre groupe se composait de 5 femmes et un homme, diplômés depuis environ 6.5 ans, avec une moyenne d'âge de 31 ans et exerçant en médecine des animaux de compagnie (3), des grands animaux (1) et en laboratoire (2). Les participants provenaient de milieux d'exercice variés en proportion équivalente à la distribution au sein de l'Ordre des médecins vétérinaires du Québec, tel que décrit dans l'annexe 1.

### **Cueillette de données**

Dans la première étape, le groupe de discussion affiche une approche hybride ou de type *theory-building* (Ryan et al., 2013). Sa structure comporte un animateur qui encadre modérément les participants au moyen de questions semi-structurées. Cette attitude vise à faciliter la communication entre les participants. Dans ce cas, le contenu des conversations et des interactions est pertinent pour mieux connaître les perceptions du milieu. Nous présentons le format de l'entrevue ci-dessous :

1. Introduction.  
Quel est votre type de travail ? Quelles sont les conditions dans lesquelles vous travaillez?
2. Quels sont les facteurs ou les choses dans votre travail qui vous causent des soucis, du **stress** ou des préoccupations ?
3. Dans votre clinique, entreprise ou département, quels sont les facteurs qui stimulent votre intérêt au travail, qui **facilitent** l'accomplissement de votre travail ? (ou qui donnent envie de travailler?)
  - a. Quels sont les éléments de votre environnement de travail qui vous aident à surmonter les difficultés ?
4. Quand vous avez des difficultés ou des problèmes au travail, comment **réagissez**-vous personnellement ? (Qu'est-ce qui vous aide personnellement à surmonter les difficultés?)

Les questions se voulaient suffisamment ouvertes pour favoriser la participation des vétérinaires sans trop les diriger. Les thèmes majeurs de l'étude y sont abordés, soit les demandes, les ressources au travail et les stratégies ou les ressources personnelles.

### **Rapport**

Le contenu de la discussion a été transcrit par une professionnelle. Ensuite, il a été analysé au moyen du logiciel *Atlas TI*. Le codage de l'entretien de groupe a servi à identifier les dimensions importantes des perceptions et des comportements des vétérinaires dans le modèle proposé, soit les ressources au travail et les stratégies d'adaptation. Le verbatim complet est disponible à l'annexe 3. Les grandes lignes de la discussion sont présentées dans la section résultats.

### **3.1.3 Enquête**

Le questionnaire pour notre enquête a été distribué à tous les vétérinaires membres actifs de l'OMVQ.

Une invitation à remplir un questionnaire électronique a été envoyée à chacun des médecins vétérinaires membres actifs de l'OMVQ, soit environ 2401 personnes. Le premier envoi a été inclus dans l'infolettre de l'OMVQ, nommée le *VetFlash* (Annexe 2), le 23 janvier 2017. La participation étant très faible, l'OMVQ a alors envoyé un courriel personnel à chaque membre actif, suivi d'un rappel une semaine plus tard. Pendant la période de collecte, les infolettres hebdomadaires de l'organisation ont mentionné l'enquête dans 3 publications subséquentes. L'enquête a été fermée le 15 février 2017.

Le questionnaire complet est fourni dans l'annexe 4.

## **3.2 Considérations méthodologiques et éthiques**

Les bonnes pratiques en recherche exigent d'une part une méthodologie rigoureuse, mais aussi une considération éthique pour protéger les sujets participants à l'étude. Nous discuterons des éléments pris en considération au cours de la recherche.

### **3.2.1 Qualité et limites de choix méthodologiques**

Les choix méthodologiques possèdent chacun leurs forces et leurs faiblesses conceptuelles.

#### ***Qualités***

D'abord, le questionnaire complet (annexe 4) repose sur deux modèles reconnus par de nombreuses recherches, les *demandes-ressources au travail* et les *stratégies d'adaptation*. Les échelles utilisées dans le questionnaire sont détaillées dans le tableau 3.

Plus particulièrement, le *Vet DRQ*, basé sur une théorie psychologique au travail des *demandes-ressources au travail*, a été récemment utilisé chez les vétérinaires (Mastenbroek *et al.*, 2013). Les échelles présentent plusieurs énoncés déjà validés dans d'autres types de fonctions et d'organisations, ce qui permet les comparaisons avec d'autres secteurs d'emplois. L'échelle des *stratégies d'adaptation* a été spécialement développée par Carver (1997) pour sa brièveté dans l'évaluation de réponses efficaces et non efficaces. Cette qualité la rend très utile dans un questionnaire qui sert à tester plusieurs hypothèses.

Échelles	Likert	Référence	Nb énoncés
Bien-être			
Santé en général	1-4 fréquence	GHQ-12 (Makikangas <i>et al.</i> , 2006)	12
Stratégies d'adaptation			
Adaptation active	1-5 Me décrit	(Carver, 1997)	3
Planification	1-5	(Carver, 1997)	2
Recadrage positif	1-5	(Carver, 1997)	4
Acceptation	1-5	(Carver, 1997)	2
Humour	1-5	(Carver, 1997)	2
Religion	1-5	(Carver, 1997)	2
Soutien émotionnel	1-5	(Carver, 1997)	3
Soutien instrumental	1-5	(Carver, 1997)	2
Distraction	1-5	(Carver, 1997)	2
Déni	1-5	(Carver, 1997)	2
Ventilation	1-5	(Carver, 1997)	2
Substance	1-5	(Carver, 1997)	2
Désengagement	1-5	(Carver, 1997)	3
Blâme	1-5	(Carver, 1997)	2
Styles de vie	1-5	Nos questions	4
Engagement			
Vigueur, dévouement et absorption	1-7 fréquence	UWES (Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006)	17
Demandes au travail			
Ambiguïté des tâches	1-5 fréquence	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	5
Charge de travail	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	5
Demandes physiques	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	5
Circonstances du travail	1-5	Bakker et al (2005) (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	4
Conflits au travail	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	3
Charge émotionnelle	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	3
Conflits de rôles	1-5	Berger et al., 1986 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	4
Insécurité face à l'avenir	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	4
Interférence travail-vie personnelle	1-5	Demerouti et al. 2013 (Demerouti <i>et al.</i> , 2013) (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	4
Ressources au travail			

Autorité décisionnelle	1-5 fréquence	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	5
Latitude décisionnelle	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	6
Soutien des collègues	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	5
Qualité de la relation avec le supérieur	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	7
Exercice des compétences	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	4
Possibilités de développement professionnel	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	3
Rétroaction sur le travail	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	4
Rémunération	1-5	Van Veldhoven et Meijman 1994 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	5
Ressources personnelles			
Optimisme	1-5 accord	Scheier et Carver, 1985 (Mastenbroek <i>et al.</i> , 2013)	6
Efficacité personnelle	1-5 fréquence	Riggs 1994 (Riggs <i>et al.</i> , 1994)	6
Résultats organisationnels			
Performance dans le rôle	1-7 accord	(Goodman et Svyantek, 1999)	6

Tableau 3. Les échelles du questionnaire de bien-être vétérinaire.

Un prétest a été réalisé auprès de 2 répondants vétérinaires. Il leur a fallu de 40 à 50 minutes pour remplir le questionnaire et ils ont indiqué les énoncés difficiles à comprendre. Ceci nous a incités à préciser le terme : *résilience* par la *résistance aux difficultés*, par exemple. Afin de raccourcir le temps de complétion du questionnaire, nous avons réduit le nombre de variables étudiées pour cibler principalement les concepts essentiels au modèle en cours. Ainsi, les facteurs *Épuisement professionnel* et *Communication* ont été retirés du questionnaire initial. En effet, le facteur *Épuisement professionnel* affichant trois énoncés plutôt faibles a été éliminé pour ne garder que le *Questionnaire de santé général* (GHQ-12) reconnu pour bien évaluer la santé mentale des répondants dans un contexte nord-américain. Ensuite, le facteur *communication* de la section *ressources au travail* fut considéré comme moins pertinent au modèle *demandes-ressources au travail*.

Par ailleurs, face au scepticisme des professionnels vétérinaires sur la recherche sociale, nous avons ressenti le besoin d'arrimer le modèle *demandes-ressources au travail* avec des résultats organisationnels. C'est pourquoi nous avons ajouté le facteur *Performance dans le rôle* (dans la tâche), au moyen de l'échelle de Goodman (Goodman et Svyantek, 1999).

Enfin, la construction du questionnaire a intégré les variables responsables du processus d'atteinte à la santé, des processus motivationnels et des caractéristiques personnelles. Le modèle *demandes-ressources au travail* et l'échelle très exhaustive des stratégies d'adaptation rendent possibles des interventions futures associées aux résultats de recherche. Ainsi, les résultats de l'étude produiront des informations pertinentes pour encadrer des interventions dans le milieu.

### **Limites**

Les *limites* dans la méthodologie sont d'abord liées au caractère transversal de l'étude. Nous collectons ainsi les perceptions des participants à un moment précis dans le temps, alors que des facteurs contextuels ou personnels pourraient faire varier les réponses. Comme il s'agit d'un questionnaire évaluant en même temps différentes variables qui seront ensuite mises en relation, il faudra composer avec le biais de la variance commune des variables évaluées (Podsakoff *et al.*, 2003).

Une deuxième préoccupation se situe au niveau des perceptions inversées qui pourraient pousser des employés épuisés à évaluer négativement leur organisation ou leurs compétences en stratégies d'adaptation. On ne saurait nier que les antécédents psychologiques des répondants, tels que les traits de personnalité, ont un impact sur les perceptions personnelles. Ainsi, le biais inverse peut aussi être observé.

De plus, comme toutes évaluations autorapportées, le chercheur doit aussi considérer le *biais* lié à l'autoévaluation et à la désirabilité sociale. Certains auteurs toutefois minimisent l'amplitude de ce biais systémique et le considèrent comme négligeable dans de nombreux cas (De Jonge *et al.*, 2012).

Une autre inquiétude concerne la formulation des énoncés des demandes, des ressources et des stratégies d'adaptation qui sont décrites à un niveau d'abstraction supérieur. En effet, le dilemme moral associé aux euthanasies se situe dans la variable *conflit de rôle* qui se décrit par les énoncés suivants : « Devez-vous faire des tâches qui vont à l'encontre de vos valeurs ? » ou dans la *charge émotionnelle* : « Votre travail vous place-t-il dans des situations émouvantes ? ». Les énoncés pourraient sembler de type général pour les répondants, mais cette méthode permet la comparaison des observations entre différents domaines d'occupations et entre différents pays.

La flexibilité du modèle *demandes-ressources au travail* est aussi sa faiblesse. En effet, une certaine ambiguïté existe entre les caractéristiques du travail de type demandes ou ressources. Ainsi, les tensions émanant des « clients mécontents et les plaintes » ont été classées dans la *rétroaction au travail*: « Votre travail vous donne-t-il des indications directes sur vos performances ? » Cet exemple démontre la difficulté de bien classer les observations. Pour cette raison, l'étape du codage des entrevues a exigé une vigilance au sujet de la différence majeure entre les demandes et les ressources de la part du chercheur. Les premières consomment l'énergie des personnes alors que les deuxièmes facilitent l'atteinte des objectifs et tamponnent l'effet des demandes. Notre phase qualitative a pris soin de bien classer les qualités expérientielles selon ces critères de base.

Une autre limite s'applique à la collecte de données dans une profession spécialisée, ce qui pourrait réduire la généralisation de cette étude. Il faut toutefois noter que le regroupement de vétérinaires inclut une variété de types d'exercice et que ces professionnels œuvrent dans une discipline de la santé. Ainsi, l'auteur croit que de nombreux éléments de la recherche s'appliquent à d'autres occupations professionnelles liées à la santé.

Par conséquent, malgré les meilleures précautions méthodologiques, des limites et des biais peuvent influencer les résultats de la recherche.

### **3.2.2 Considérations éthiques**

L'éthique en recherche exige le respect de normes rigoureuses protégeant la population contre les risques potentiels de certains projets.

Dans le cas présent, plusieurs formulaires ont été construits pour protéger la confidentialité des participants et ont été transmis au comité d'éthique à la recherche (CER). À cet égard, un *engagement de confidentialité*, signé par le chercheur principal et sa directrice, a été distribué à l'organisation partie prenante, l'OMVQ, et aux répondants du groupe de discussion (annexe 5). Nous avons obtenu l'autorisation de recherche en organisation, signée par la directrice générale de l'OMVQ (annexe 6).

À toutes les étapes de la recherche, les répondants doivent se sentir libres de participer ou de répondre franchement aux questions posées. Les conditions de confidentialité et de libre choix ont aussi été incluses dans les invitations (courriel et document papier) à collaborer à l'étude (annexe 7). Plus exactement, dans la première phase, les personnes ont accepté en signant le

*consentement pour la participation à un groupe de discussion, incluant l'autorisation pour l'enregistrement audio* (annexe 8). Dans la deuxième phase, l'introduction du questionnaire expliquait les éléments de l'éthique de la participation et de la confidentialité. Le texte énonçait clairement que l'acte de répondre au questionnaire servait de consentement aux conditions énumérées (annexe 4). Par ailleurs, nous avons obtenu le consentement des chercheurs, M. Van Veldhoven et Mme N. Mastenbroek pour l'utilisation des énoncés se rapportant au modèle *demandes-ressources au travail* inclus dans notre questionnaire (annexe 9). Le premier chercheur demande spécifiquement que nous partagions notre formulaire après la fin de l'étude.

Finalement, en aucun cas les participants ne subiront de dommages, car les données autant qualitatives que quantitatives ont été agrégées par la chercheuse et conservées de manière confidentielle, tel que stipulé dans le formulaire déposé au CER. En résumé, toutes les précautions ont été prises pour assurer que le projet de recherche bénéficie d'une méthodologie fiable, valide et respectueuse des principes de l'éthique à la recherche.

### **3.3 Participants à l'enquête**

Dans la présente section, nous présentons la description des participants au moyen des facteurs individuels sélectionnés tout spécialement pour notre enquête.

#### **3.3.1 La représentativité de l'échantillon**

D'abord, l'échantillon est comparé à sa population totale. Suite aux sollicitations par courriel, nous avons recueilli 729 réponses, soit un taux de réponse de 25.4 %. Celles-ci incluaient 212 questionnaires vides ou incomplets. Les 94 questionnaires vides ont été éliminés alors que les 118 incomplets ont été conservés pour la valeur de leurs réponses aux premières questions sur le bien-être, la détresse et l'engagement au travail. Au total, 550 questionnaires ont été remplis au complet par les participants. Cela représente 22 % de la population totale de l'enquête.

En comparaison avec le cadre échantillonnal, soit tous les membres actifs de l'OMVQ, notre échantillon semble être représentatif au niveau de la moyenne d'âge et de l'écart type. Cependant, notre échantillon inclut une plus grande proportion de personnes de sexe féminin et âgé de 30-39 ans. Nous croyons que ce segment de population pourrait être plus sensibilisé au sujet du bien-être et de la détresse que les sujets plus âgés.

Description	Échantillon (n=550)	Population 2017 (n=2401)
<b>Genre</b>		
% femmes	77 %	65 %
% hommes	23 %	35 %
<b>Âge ratio</b>		
20-29 ans	12 %	11.6 %
30-39 ans	36 %	28.2 %
40-49 ans	26 %	25.4 %
50-59 ans	21 %	24.7 %
> 60 ans	8 %	10.2 %
<b>Âge moyen</b>		
Moyenne	43 ans	44 ans
Médiane	41 ans	44 ans
Écart type	11.2	12
<b>Type d'exercice</b>		
	Échantillon (n=550)	Étude 2014 (n=2401)
Animaux de compagnie	58 %	53 %
Bovins	12 %	10 %
Pratique mixte	5 %	10 %
Santé publique	9 %	9 %
Refuges	1 %	
Porc, volaille, bovins de boucherie	1 %	2 %
Équins	3 %	3 %
Recherche et enseignement	5 %	6 %
Laboratoire	3 %	3 %
Pharmaceutique	2 %	2 %
Autre	3 %	2 %

Tableau 4. La comparaison de l'échantillon versus la population totale.

Les données 2017 de domaine d'exercice fournies par l'OMVQ étant impossibles à agréger avec les 6600 entrées pour 2401 membres, nous avons inclus plutôt la compilation de 2014 réalisée par l'organisation (annexe 1). Ainsi, le tableau 4 affiche des proportions semblables pour les domaines d'exercices de notre échantillon et de notre population totale. Donc, nous sommes assurés de la représentativité de notre étude.

### 3.3.2 Les caractéristiques de l'échantillon

Les personnes occupant la même profession de vétérinaire peuvent percevoir des expériences différentes au travail et peuvent aussi travailler dans des conditions très différentes. Des questions sociodémographiques et de statut ont été posées aux répondants afin de vérifier comment ces variations ont le potentiel d'expliquer les états psychologiques et l'engagement ressentis. Les prochains paragraphes décrivent mieux les particularités des participants.

#### **Ancienneté de diplomation**

Les répondants qui ont participé au sondage possèdent un diplôme depuis 1 à 10 ans à 33 %, 11-20 ans à 25 %, 21-30 ans à 24 % et les 30 ans et plus à 18 %. On voit une plus grande participation à l'étude de la part des plus jeunes diplômés, ce qui laisse croire que ceux-ci sont plus sensibles au sujet de l'étude en cours.

Années après diplomation		Pourcentage valide
Valide	1 – 10 ans	33,3
	11 – 20 ans	25,1
	21 - 30 ans	23,6
	30 ans et +	18,0
	Total	100,0

Tableau 5. Ancienneté de diplomation (n=550)

#### **Le type de diplôme**

Différents types de diplômes sont accessibles en médecine vétérinaire. Nos participants ont obtenu à 72 % un diplôme de premier cycle, à 15 % un I.P.S.A.V (internat clinique) et à 13 % d'autres diplômes de 2<sup>e</sup> cycle (D.E.S., M.Sc., PhD). Notre échantillon se présente en majorité comme des professionnels avec un diplôme de premier cycle.

Diplôme		Pourcentage valide
Valide	Doctorat de 1er cycle en médecine vétérinaire (MV)	72,4
	I.P.S.A.V. (Internat)	14,5
	D.E.S. (Résidence en médecine vétérinaire)	5,5
	M.Sc. (Maîtrise en sciences vétérinaires)	5,3
	Ph. D. (Doctorat en sciences vétérinaires)	2,4
	Total	100,0

Tableau 6. Type de diplôme obtenu (n=550)

### **Statut d'emploi**

Dans notre échantillon, 95 % des personnes sont actuellement en emploi. Alors que 5 % sont en congé ou à la retraite. Nous savons ainsi que presque la totalité de nos répondants fait régulièrement l'expérience d'éléments de stress en milieu de travail.

Par ailleurs, nos participants actifs au travail (n=522) sont à 67 % salariés et à 33 % propriétaires, ils travaillent presque exclusivement dans un poste régulier à 97 %, comportant un horaire temps plein à 84 %. Notre échantillon est en majorité dans un emploi stable à temps plein avec un horaire régulier ce qui devrait réduire l'insécurité en emploi. Toutefois, les perceptions sur les éléments de stress dans l'emploi pourraient varier selon leur position de salarié ou de propriétaires dans l'entreprise.

Statut d'emploi (n=550)	Pourcentage valide
En emploi	95
En congé ou à la retraite	5
Total	100

Statut des emplois actifs (n=522)	
Salariés	67
Propriétaires ou actionnaires	33
Travail régulier	97
Travail temporaire	3
Temps plein	84
Temps partiel	16
Total	100

Tableau 7. Les statuts d'emploi.

### **Taille de l'organisation**

Plus de la moitié des participants, soit 55 %, travaillent dans de petites entreprises alors que 25 % exercent leur profession dans des moyennes entreprises et 20 % dans de grandes entreprises. Ces résultats nous amènent à réfléchir sur les conditions de travail particulières aux petites et moyennes entreprises qui pourraient avoir une influence sur le bien-être au travail.

Taille de l'organisation	Pourcentage valide	
Valide	Moins de 20 personnes	55,0
	Entre 21 et 200 personnes	25,3
	Plus de 201 personnes	19,7
	Total	100,0
Total (n=522)		

Tableau 8. Taille de l'organisation (n=522).

### **Type d'environnement urbain**

Notre échantillon travaille majoritairement en milieu urbain de plus de 10000 habitants à un taux de 78 %, alors que les 22 % autres travaillent en région rurale. Ce dernier taux correspond aussi à la fréquence d'exercice chez les bovins et pratique mixte à 21 %. Nous pourrions supposer que les taux sont reliés.

### **Horaires de travail**

Du point de vue des horaires de travail, plus de 76 % des personnes ont un horaire planifié soit régulier (47 %) ou variable (29 %) et 12 % ont un horaire flexible. Toutefois, plus de 12 % confirment qu'ils ont un horaire variable non planifié. Cette dernière catégorie met la table pour des conditions d'insécurité et de stress pour les personnes touchées par ce type d'horaire

Type d'horaire de travail		Pourcentage valide
Valide	Horaire régulier (horaire de travail programmé qui ne varie pas)	47,1
	Horaire variable planifié (horaire programmé par l'administration, pouvant varier d'une semaine à l'autre)	29,1
	Horaire variable non planifié (horaire programmé par l'administration, qui varie avec les besoins en personnel)	12,3
	Horaire flexible (horaire souple programmé avec l'employé qui respecte le nombre d'heures travaillées attendues)	11,5
	Total	100,0

Tableau 9. Type d'horaire de travail (n=522)

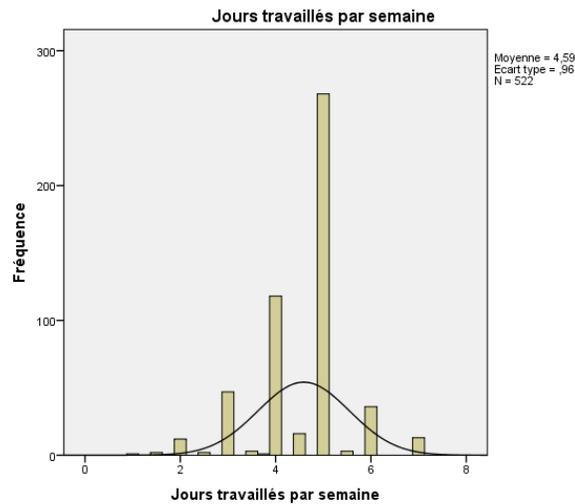
### **Les conditions d'emploi**

Les prochaines questions visent à mieux connaître la charge de travail pour des vétérinaires. Les professionnels travaillent en moyenne 4.6 jours par semaine (médiane = 5) avec un écart type de ,96. Nous observons que 10 % d'entre eux travaillent plus de 5 jours semaine. Ce dernier résultat pouvant être lié à la fois au bien-être et à la détresse, nous explorerons plus en profondeur le sujet grâce aux nombres d'heures travaillées par semaine.

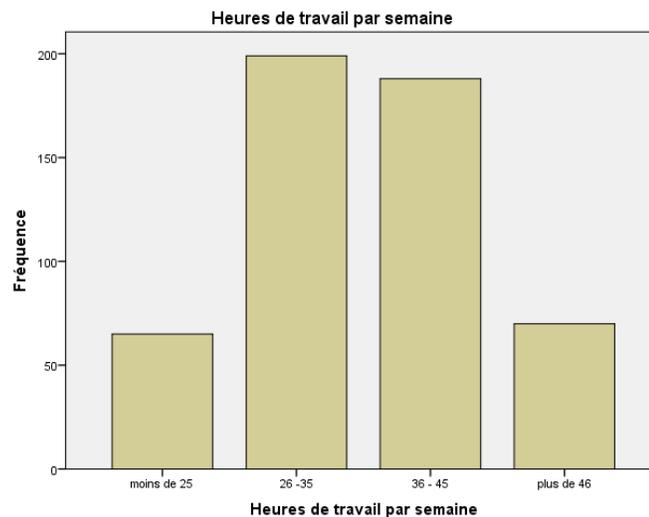
Les 522 personnes participantes rapportent travailler moins de 35 heures dans 50 % des cas, et 36-45 heures dans 36 % des cas. Ainsi, un pourcentage non négligeable de répondants soit 13.4 %, s'impliquent au travail de manière excessive, soit plus de 45 hres par semaine, ce qui pourrait les empêcher de récupérer convenablement.

		Jours travaillés par semaine	Heures travaillées par semaine, sans compter les heures de garde ou les heures supplémentaires	Heures de garde ou supplémentaires en moyenne par semaine	Semaines de vacances par année
N	Valide	522	522	493	512
	Manquant	113	113	142	123
Moyenne		4,59	36,35	6,99	3,82
Médiane		5,00	35,00	3,00	4,00
Écart type		,960	10,341	12,284	2,135

Tableau 10. Les conditions d'emploi.



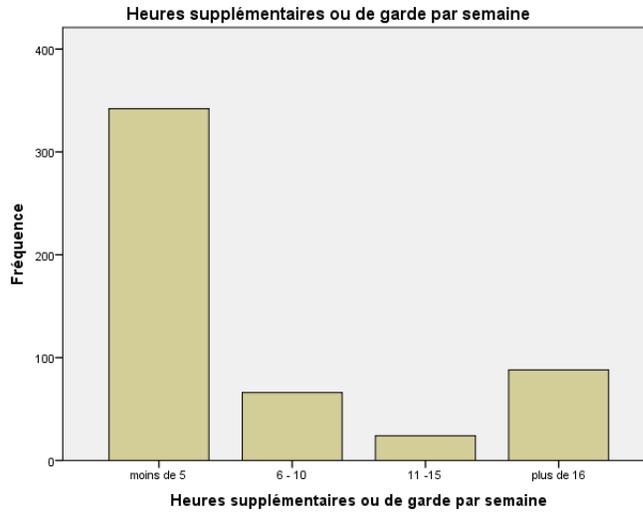
Histogramme 1. Le nombre de jours travaillés par semaine (n=522)



Histogramme 2. Le nombre d'heures de travail par semaine (n=522)

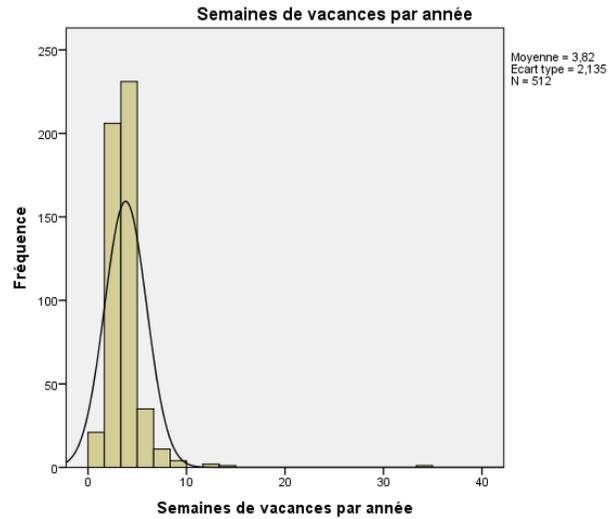
Chez les professionnels de la santé, la charge de travail peut aussi être augmentée par des soins d'urgence ou des heures supplémentaires non planifiées tout spécialement dans l'exercice de la

pratique des grands animaux et des animaux de compagnie. L'analyse des fréquences révèle une moyenne de 7 heures (médiane = 3) supplémentaires. Ainsi, le diagramme suivant fait apparaître une courbe tout à fait décentrée qui illustre que 66 % des participants font peu ou pas d'heures supplémentaires, 13 % avouent en faire pendant 6 à 10 heures et 17 % travaillent plus de 16 heures additionnelles. En conséquence, les personnes de cette dernière catégorie, soit celles qui doivent rester au boulot longtemps, pourraient s'avérer plus épuisées que les autres.



*Histogramme 3. Le nombre d'heures supplémentaires ou de garde par semaine (n=520)*

Les **semaines de vacances** permettent aux travailleurs de récupérer par le détachement, l'exercice et la distraction. Les vétérinaires de notre échantillon ont en moyenne 3.8 semaines de vacances par année (médiane = 4.0). Plus spécifiquement, 44 % de ceux-ci se reposent jusqu'à 3 semaines par année, 34 % pendant 4 semaines et 22 % d'entre eux pendant plus de 4 semaines. Il semble que les travailleurs et les employeurs réalisent l'importance du temps de repos associé aux vacances.



Histogramme 4. Semaines de vacances par année (n=521)

### Type de rémunération

Les salaires annuels et à taux horaires se répartissent également avec 44 % respectivement. Le salaire à pourcentage est gagné par 12 % des répondants. Nous pourrions supposer que le salaire à pourcentage représente beaucoup plus de risques au niveau de la sécurité financière que les autres formes de rémunération, et ainsi il pourrait contribuer à un plus grand stress en emploi.

Rémunération		Pourcentage valide
Valide	Salaire annuel	44,0
	Salaire horaire	43,8
	Salaire à pourcentage de revenus	12,3
	Total	100,0

Tableau 11. Type de rémunération (n=522)

### État civil et nombre d'enfants

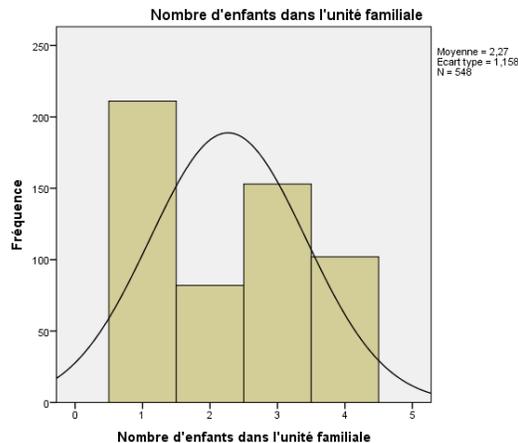
La grande majorité de nos participants sont en couple à un taux de 79 %. Un plus faible pourcentage de ceux-ci admettent être célibataire (14 %) et séparé ou divorcé (7 %).

Statut matrimonial		Pourcentage valide
Valide	Célibataire	13,7
	Marié, en couple ou conjoint de fait	78,6
	Séparé ou divorcé	7,3
	Veuf /veuve	,4
	Total	100,0

Tableau 12. État civil (n=522)

### **Nombre d'enfants dans l'unité familiale**

Les vétérinaires questionnés ont en moyenne 2.27 enfants dans leur unité familiale, avec une répartition pour les sans enfant de 39 %. Ensuite, les participants avec 2 enfants dominent avec 28 % puis 3 enfants et plus à 19 % et enfin, la présence d'enfant unique avec un taux de 15 %. Ainsi, plus de la moitié de l'échantillon (54 %) a 1 enfant et moins à la maison.



*Histogramme 5. Le nombre d'enfants dans l'unité familiale (n=548)*

En conclusion, l'échantillon est à prédominance féminine à 77 % avec une moyenne d'âge de 43 ans et ils possèdent un diplôme de 1<sup>er</sup> cycle à 72 %. Ils ont un travail régulier à 97 %, à temps plein à 84 %, sont plutôt salariés à 67 % et à l'emploi de PME à 80 %. Les vétérinaires possèdent un emploi avec horaire régulier ou planifié à 76%, font moins de 45 heures de travail par semaine à 86 % et moins de 5 heures supplémentaires à 66 %. Enfin, ils affirment être en couple ou mariés à 79 %, avoir 2.27 enfants en moyenne dans leur unité familiale et vivre en milieu urbain à 78 %.

### **3.4 Instruments de mesure et variables**

Le questionnaire a permis d'évaluer plusieurs indicateurs pertinents au bien-être vétérinaire. Les variables comprennent le bien-être et la détresse psychologique, les stratégies d'adaptation, la performance dans le rôle, mais aussi les ressources au travail et l'engagement au travail au moyen du modèle *demandes-ressources au travail*. Les détails des échelles du questionnaire sont inclus dans le tableau 3.

Dans cette section décrits les catégories et le construit des variables faisant partie du modèle proposé :

- Les indicateurs de santé au travail, de motivation ou de résultats organisationnels, appelés les variables dépendantes
- Les facteurs d'influence de la santé au travail, soit les variables indépendantes
- Les différences individuelles, soit les variables intermédiaires ou de contrôle comme le genre, l'âge, etc.

### 3.4.1 Les indicateurs de santé au travail et les résultats organisationnels

Les indicateurs de santé au travail sont : le bien-être et la détresse psychologique. L'indicateur de motivation est l'engagement au travail, alors que l'indicateur de résultats organisationnels est la performance dans le rôle.

Le tableau 13 affiche les indices de consistance interne des indicateurs du modèle. Toutes les variables affichent un indice de consistance interne acceptable ( $>,70$ ), et même excellent. Nous pouvons ainsi affirmer que les mesures sont fiables. Ce tableau présente également l'indice de fiabilité pour la variable *performance*, qui est excellent.

Indicateurs de la santé au travail	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Bien-être psychologique	6	, 766
Détresse psychologique (indicateur négatif)	6	, 799
Engagement au travail (3 facteurs)	17	, 933
• <i>Vigueur</i>	6	, 811
• <i>Dévouement</i>	5	, 909
• <i>Absorption</i>	6	, 807
Performance dans le rôle	6	, 915

Tableau 13. Les indicateurs de la santé au travail

Les états de santé psychologiques sont évalués au moyen du *Questionnaire de santé générale* (GHQ-12) de Goldberg et Williams (1988, dans Makikangas *et al.*, 2006). L'échelle estime la fréquence des ressentis au cours des 4 dernières semaines, par une échelle en 4 points (1=Rarement voire aucune fois; 4= Presque tout le temps).

Une analyse par composantes principales avec rotation varimax de la matrice a trouvé après 3 itérations une structure de 2 facteurs, expliquant 54,4 % de la variance totale des énoncés. L'examen attentif des facteurs nous a conduits à explorer les solutions à 2 facteurs, un apparenté à la détresse psychologique et l'autre au bien-être. Les indices de consistance interne ont été calculés pour ces 2 facteurs.

Les indices de cohérence interne révèlent un concept de santé mentale se divisant en deux dimensions. Le *bien-être* et la *détresse psychologique* représentent deux états interreliés, mais distincts. Ainsi l'absence de bien-être n'indique pas nécessairement la détresse. Plus spécifiquement, le bien-être psychologique se définit par un état de confiance envers le futur, de capacité à faire face aux problèmes, le sentiment d'avoir de l'entrain et le désir de contribuer avec les autres à un projet. Par ailleurs, la détresse psychologique est caractérisée par une fatigue importante jusqu'à l'épuisement, des préoccupations voire l'anxiété, le découragement et un penchant à se désengager ou s'isoler des autres qui peut aller jusqu'à la dépression. Toutefois, l'absence de détresse n'équivaut pas au bien-être psychologique.

*L'engagement au travail* est mesuré par *l'échelle d'engagement d'Utrecht* (UWES, Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006). Il évalue les trois dimensions de l'engagement soit la vigueur, le dévouement et l'absorption au moyen de 17 énoncés. Les participants sont priés de rapporter la fréquence de leurs états au travail au cours de l'année sur une échelle en 7 points (1= Jamais; 7= Toujours-chaque jour de l'année). Bien qu'une échelle réduite à 9 énoncés existe, pour des raisons de fiabilité, nous avons sélectionné l'échelle plus exhaustive à 17 énoncés.

Une analyse par composantes principales avec rotation varimax de la matrice a trouvé après 3 itérations une structure de 2 facteurs, expliquant 60,1 % de la variance totale. Le modèle de Schaufeli (2006) définit un concept à trois dimensions. Pour cette raison, nous avons effectué une analyse de factorisation en axes principaux en testant une solution à trois facteurs. Nous en avons trouvé une qui explique 58 % de la variance. Les énoncés présents dans ces composantes correspondent assez bien à la théorie des chercheurs. Nous avons alors mesuré les coefficients de consistance interne pour chacun de facteurs. Les résultats sont présentés dans le tableau 13.

Finalement, l'enquête apprécie les résultats organisationnels soit la variable *performance dans le rôle*. La variable est mesurée au moyen de *l'échelle de Goodman* (Goodman et Svyantek, 1999). Cet indicateur évalue la perception du répondant face à sa performance dans la tâche (dans le rôle) au moyen d'une échelle de 6 énoncés et 7 points (1= Tout à fait en désaccord à 7= Tout à fait en d'accord). L'analyse de composantes principales avec une rotation varimax de la matrice a trouvé un seul facteur dans la variable. Celle-ci affiche un coefficient de consistance interne excellent de ,915.

### **3.4.2 L'influence des stratégies d'adaptation et des ressources au travail**

Les facteurs d'influence de la santé au travail se composent des concepts suivants : les stratégies d'adaptation et les ressources au travail. Chacun des facteurs comprenant plusieurs dimensions, ils seront traités séparément dans la section suivante.

#### **Les stratégies d'adaptation**

Les *stratégies d'adaptation* ont été évaluée avec une adaptation de l'échelle de Carver (1997). À l'origine, elle évalue quatorze stratégies répertoriées qui incluent les facteurs suivants : l'adaptation active, la planification, le recadrage positif, l'acceptation, l'humour, la spiritualité ou la religion, la recherche de soutien instrumental et émotionnel, la distraction, le déni, la ventilation, la consommation de substances, le désengagement et le blâme (tableau 14).

L'analyse du verbatim de la discussion du groupe et la revue de la documentation ont fait apparaître de nouveaux aspects au concept des *stratégies d'adaptation*, ce qui a amené des ajustements de l'échelle de Carver (1997). Ainsi, les participants ont fait état d'une stratégie qu'on peut appeler *style de vie* car elle comprend les activités physiques, une saine alimentation et le respect de ses limites personnelles. Aussi, de nouveaux éléments se rapportant aux actions positives ont été rapportés par les participants. Ceci a justifié l'intégration d'énoncés supplémentaires au questionnaire, tels que « *Je porte mon attention sur le côté positif de ma journée* » et « *J'établis mes priorités pour réussir à m'en sortir* ». Nous avons ainsi ajouté 10 énoncés à l'échelle de Carver (1997) pour un total de 40 énoncés.

Une analyse par composantes principales avec rotation varimax de la matrice a trouvé une structure de 12 facteurs après 9 itérations, expliquant 68,6 % de la variance totale des énoncés. L'examen attentif des facteurs nous a conduits à vouloir explorer une solution à 11 facteurs. Une analyse de factorisation en axes principaux avec une rotation varimax de la matrice en testant pour 11 facteurs a donné une solution plus interprétable que la précédente et plus rapprochée de la théorie de Carver (1997). Cette solution explique 57,4 % de la variance totale. Elle est présentée au tableau 14. Les énoncés composant ces facteurs ont été analysés pour en évaluer la consistance interne. Les indices calculés sont présentés dans le même tableau. Carver (1997) avait déterminé 14 stratégies, nous les retrouvons dans cette structure disposée un peu différemment. Les stratégies associées aux *actions positives* se sont regroupées ensemble telles que : l'adaptation active, la planification et le recadrage positif. Les stratégies associées au soutien émotionnel et instrumental se sont groupées ensemble sous l'appellation *soutien*. De la

même façon les stratégies associées à la *diversion* ont regroupé ensemble : le déni, la distraction et le désengagement. Au contraire, les stratégies associées à la méditation et à la religion se sont dissociées, ce résultat s'explique par le fait que nous avons séparé ces stratégies en deux énoncés en raison des pratiques religieuses au Québec. Les énoncés sous l'égide de la *récupération* ont été renommées plutôt *style de vie*, ce qui correspondait mieux au sens des énoncés. Puis, ceux sur la méditation et la relaxation ont été réunis.

Les analyses de consistance interne se sont révélées excellentes avec des mesures à  $>,70$  pour neuf facteurs et  $>,60$  pour les facteurs de *diversion* et d'*acceptation*. Par contre, l'analyse factorielle nous a conduit à écarter 3 énoncés affichant des résultats  $<,40$ , soit: *J'obtiens le soutien de mes clients concernant le plan de traitement; je me détache de mon travail quand je rentre chez moi; je songe à quitter mon emploi*. Ce dernier résultat est tout à fait aligné avec la théorie qui considère *l'intention de quitter* comme un indicateur de résultat (Schaufeli et Bakker, 2004).

Le construit de la variable *Stratégies d'adaptation* qui décrit le mieux le concept se composerait de **11 facteurs**. Ceux-ci ont été évalués au moyen de 36 énoncés et une échelle de 1 à 5 (1= Me décrit pas du tout; 5= Me décrit tout à fait). Parce que les *Stratégies d'adaptation* détiennent une place centrale dans le modèle et que l'enquête a permis de valider de nouveaux éléments, nous présentons l'intégralité des énoncés de cette variable dans le tableau 14. Celui-ci décrit les résultats obtenus dans l'ordre d'importance des facteurs au sein de la variable, tel que distribué par l'analyse des composantes principales.

<b>Stratégies d'adaptation (Coping) (36 énoncés)</b>	<b>Alpha</b>
<b>1. Actions positives (9 énoncés)</b> J'essaie de trouver une manière de passer à travers la situation. Je fais quelque chose pour améliorer la situation. Je m'efforce de faire quelque chose pour m'ajuster à la situation. J'essaie de voir la situation autrement, de manière positive. Je porte mon attention sur le côté positif de ma journée (nouveau). J'essaie de trouver quelque chose de bon dans ce qui m'arrive. Je pense très fort à ce que je peux faire pour passer à travers la situation. J'établis mes priorités pour réussir à m'en sortir (nouveau). J'essaie d'améliorer mes façons de travailler pour mieux gérer le stress (nouveau).	, 895
<b>2. Soutien (Support) (4 énoncés)</b> J'obtiens des conseils de mes collègues. J'obtiens le réconfort d'un proche ou d'un collègue. J'essaie d'avoir l'avis d'un collègue à propos de ce que je devrais faire. J'obtiens le soutien de mes proches ou de mes collègues.	, 852
<b>3. Style de vie (Lifestyle) (4 énoncés)</b> Je surveille mon alimentation (nouveau). Je m'assure de bien dormir, car le sommeil est important pour mon équilibre (nouveau). Je respecte mes limites physiques et mentales (nouveau). Je fais régulièrement de l'exercice, des activités physiques ou sportives (nouveau).	, 764
<b>4. Substances (2 énoncés)</b> Je prends quelque chose pour m'aider à passer au travers (gâterie, médicament, alcool ou drogue). Je prends quelque chose pour me soulager des tensions (gâterie, médicament, alcool ou drogue).	, 958
<b>5. Religion (2 énoncés)</b> Je trouve du réconfort dans ma foi ou mes croyances religieuses. Je prie pour m'aider à passer à travers.	, 879
<b>6. Humour (Humour) (2 énoncés)</b> Je plaisante sur la situation. Je fais des blagues à propos de la situation.	, 907
<b>7. Diversion (5 énoncés)</b> Je me dis que ce n'est pas vrai, que je me fais des idées. Je porte mon attention sur autre chose pour éviter d'y penser. Je refuse de croire que cela m'arrive. Je me diverte pour ne pas y penser, comme aller au cinéma, regarder la télévision, lire, faire des courses, etc. Je n'essaie même pas de gérer la situation, cela ne sert à rien.	, 621
<b>8. Relaxation/méditation (Relaxation /meditation) (2 énoncés)</b> Je pratique la méditation pour passer à travers. Je pratique la relaxation pour passer à travers.	, 859
<b>9. Ventilation (2 énoncés)</b> J'exprime mes sentiments négatifs pour m'en défaire. Je verbalise mes émotions négatives pour me soulager des tensions.	, 828
<b>10. Blâme (Self-blame) (2 énoncés)</b> Je me fais de reproches. Je m'en veux de m'être mis(e) dans cette situation.	, 727
<b>11. Acceptation (2 énoncés)</b> J'accepte la situation comme elle est. J'apprends à vivre avec.	, 687

Tableau 14. Les indicateurs de consistance interne des stratégies d'adaptation

Les *ressources au travail* ont été mesurées par le questionnaire *Vet-DRQ* que Mastenbroek (Mastenbroek *et al.*, 2013) a utilisé chez des vétérinaires aux Pays-Bas. La majorité des énoncés tirent leur origine de l'échelle de Van Veldhoven et Meijman (1994, dans Mastenbroek *et al.*, 2013). Les conflits de rôles proviennent de l'échelle de Berger et al. (1986, dans Mastenbroek *et al.*, 2013) et l'interférence travail-maison de l'échelle de Demerouti *et al.* (2013). Les participants ont répondu aux énoncés au moyen d'une échelle de Likert en 5 points (1 = Jamais à 5 = Toujours- à chaque jour).

Les *ressources au travail* se définissent par les huit variables suivantes : l'autorité décisionnelle, la latitude décisionnelle, le soutien des collègues, le soutien du superviseur, l'exercice des compétences, les possibilités de développement professionnel, la rétroaction sur le travail et la rémunération.

Lors de l'analyse en composantes principales, nous avons découvert que le facteur nommé *soutien du supérieur* se divisait en deux concepts différents soit, la *bonne relation avec le supérieur* et le *soutien du supérieur*. Pour cette raison, nous avons renommé ce facteur multidimensionnel : la *qualité de la relation avec le supérieur*.

Comme le démontre le tableau 15, les échelles mesurant les *ressources au travail* affichent toutes une consistance interne supérieure à ,70. Cela indique que les scores calculés à partir des réponses à ces énoncés sont fiables.

Ressources au travail (39 énoncés)	Nombre d'énoncés	Consistance interne ( $\alpha$ )
Autorité décisionnelle	5	,924
Latitude décisionnelle	6	,873
Soutien des collègues	5	,837
Qualité de la relation avec le supérieur	7	,916
<i>a. Bonne relation avec le supérieur</i>	3	,940
<i>b. Soutien du supérieur</i>	4	,895
Exercice des compétences	4	,776
Possibilités de développement professionnel	3	,856
Rétroaction sur le travail	4	,892
Rémunération	5	,540

Tableau 15. Les indicateurs de consistance interne des ressources au travail

### 3.4.3 Les différences individuelles

Les personnes pratiquant la profession de vétérinaire peuvent percevoir des expériences différentes au travail et peuvent aussi travailler dans des conditions très différentes. Des

données sociodémographiques ont été incluses dans le questionnaire pour en savoir plus sur l'échantillon, mais aussi pour mesurer si ces éléments avaient le potentiel d'expliquer les états psychologiques et l'engagement ressentis. Les questions sociodémographiques ont été :

- Le genre
- Date d'obtention du diplôme
- Domaine d'exercice
- Statut d'emploi
- Taille de l'organisation
- Type d'environnement urbain
- Horaires de travail
- Type de rémunération
- Nombre d'heures de travail, d'heures supplémentaires et de semaines de vacances
- Statut matrimonial et nombre d'enfants.

### **3.5 Stratégie d'analyse**

Plusieurs stratégies ont contribué à l'examen des données recueillies. L'analyse empirique des questionnaires a été réalisée au moyen du logiciel SPSS, version 24. Celui-ci a assisté la détection de liens entre les diverses variables au moyen de divers tests statistiques.

En premier, des analyses de contenu ont été exécutées sur les variables du modèle proposé: bien-être, détresse psychologique, engagement au travail, performance, stratégies d'adaptation et ressources au travail, au moyen de mesures de consistance interne ( $\alpha > .70$ ) et de validité factorielle ( $> .40$ ) (Hinkin, 1998).

Afin de mieux comprendre les dimensions du modèle chez les participants et les liens entre les variables, nous avons réalisé plusieurs tests. D'abord, des statistiques descriptives ont permis de décrire chacune des variables dans notre échantillon spécifique. Ensuite, les analyses de corrélations ont contribué au diagnostic des liens entre les variables. La puissance des relations entre les variables a ensuite été validée au moyen d'analyses de régression linéaire.

Finalement, les interactions entre les variables ont été testées au moyen de tests de médiation. nous avons utilisé la méthode prescrite par Baron et Kenny (1986). La variable avec l'effet de médiation devrait expliquer comment et pourquoi il existe une relation entre le prédicteur et le résultat. Les résultats de ces tests ont servi à tester les hypothèses de recherche proposées.

## CHAPITRE 4 - RÉSULTATS DE RECHERCHE

Cette partie du mémoire présente d'abord les résultats de la discussion de groupe portant sur les aspects personnels et organisationnels liés au stress au travail. Les mesures au sujet des indicateurs de santé et de résultats organisationnels (variables dépendantes) seront expliquées. Puis, les facteurs liés aux stratégies personnelles et aux *ressources au travail* seront scrutés. Ces analyses nous permettront de répondre aux hypothèses proposées dans le cadre d'analyse.

### 4.1 Le groupe de discussion

Afin de mieux répondre à la question de recherche, la synthèse des entretiens du groupe de discussion a ciblé les deux dimensions suivantes : les stratégies de gestion du stress chez les participants et les ressources disponibles au travail.

#### Stratégies d'adaptation

Les méthodes de réaction aux difficultés ont varié énormément d'un professionnel à l'autre. Les participants les plus dynamiques ont même affiché plusieurs stratégies d'adaptation pour une même situation difficile. En rétrospective, les vétérinaires ont partagé l'usage de quatorze stratégies différentes. Trois d'entre elles, l'adaptation active, la récupération et le recadrage positif se démarquent par le nombre de mentions. En outre, le soutien émotionnel et la ventilation méritent aussi une bonne note malgré leur usage modéré.

*L'adaptation active* ou le comportement proactif se démarque du lot des stratégies par sa fréquence (17 citations). Elle s'articule de diverses manières, soit par la délégation, la modification de la gestion des imprévus dans l'agenda, la formation en communication, l'influence proactive sur le client stressé, la structuration des moyens de communication interne ou la modification de l'environnement de travail.

La discussion avec les professionnels a fait apparaître une stratégie absente de l'échelle de Carver (1997), soit la stratégie de *récupération*. Elle est une méthode préventive de gestion du stress couramment rapportée par les participants. Celle-ci s'actualise par l'exercice, la relaxation, le repos, le détachement du travail, une saine alimentation ou le respect de ses limites physiques et psychologiques.

« C'est long se faire confiance, apprendre à accepter les limites. Dire au client, ça je l'ai jamais fait et je ne sais pas comment ça marche. Est-ce que vous me laissez du temps pour me préparer, on va revenir là-dessus demain ? »

En outre, le *recadrage* a aussi été remarqué comme une stratégie positive d'adaptation très utile. En effet, elle implique une conscience de soi et la capacité de poser un regard neuf et favorable sur une situation existante qu'on ne peut changer ou contrôler.

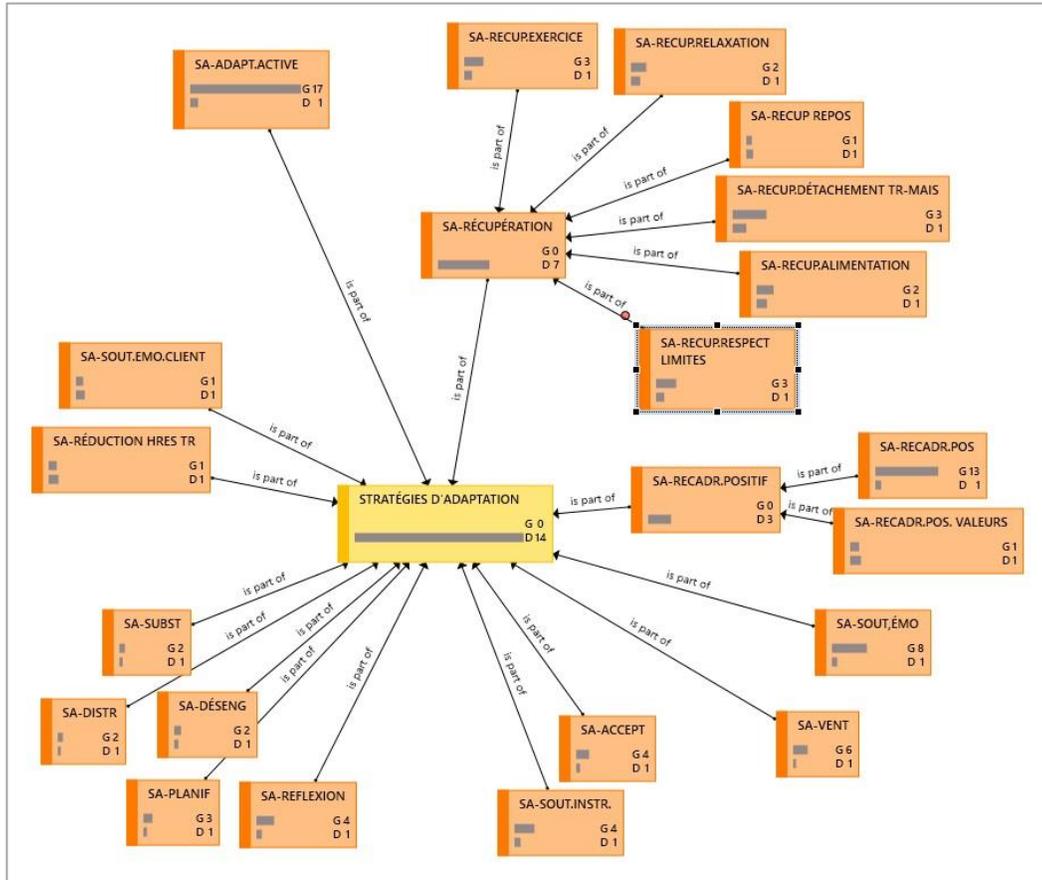


Figure 7. Réseau de citations au sujet des stratégies d'adaptation.  
G : nombre de mentions; D : nombre de sous catégories

## Ressources au travail

Lorsque l'environnement de travail est stressant, huit ressources facilitantes au travail ont été identifiées par les vétérinaires. Les éléments les plus positifs mis en évidence sont le soutien du superviseur, la rétroaction et la latitude décisionnelle, suivis de près par le développement professionnel et le soutien des collègues. La figure 7 illustre le réseau de citations à ce sujet.

Les participants ont affirmé que le superviseur peut être une source de croissance par la qualité de son leadership mais il peut aussi être une source de stress intense lors l'absence de qualité en gestion.

*« Il est aussi de très bon conseil. Si on a des problèmes, il va nous aider à les régler sans se mêler de nos affaires »*

*« On voit tous les problèmes puis nous on est dedans et on sait qu'il y a un problème et on va le dire à nos boss, mais s'ils ne sont pas d'accord... nos boss sont tous vétérinaires, on a pas de management »*

Les vétérinaires ont partagé aimer particulièrement leur indépendance et leur autonomie décisionnelle. Par ailleurs, une rétroaction appréciée des vétérinaires pourrait être émise autant par le patron que par les clients. Le soutien de collègues, mentionné plusieurs fois, a semblé aussi réduire la perception de stress.

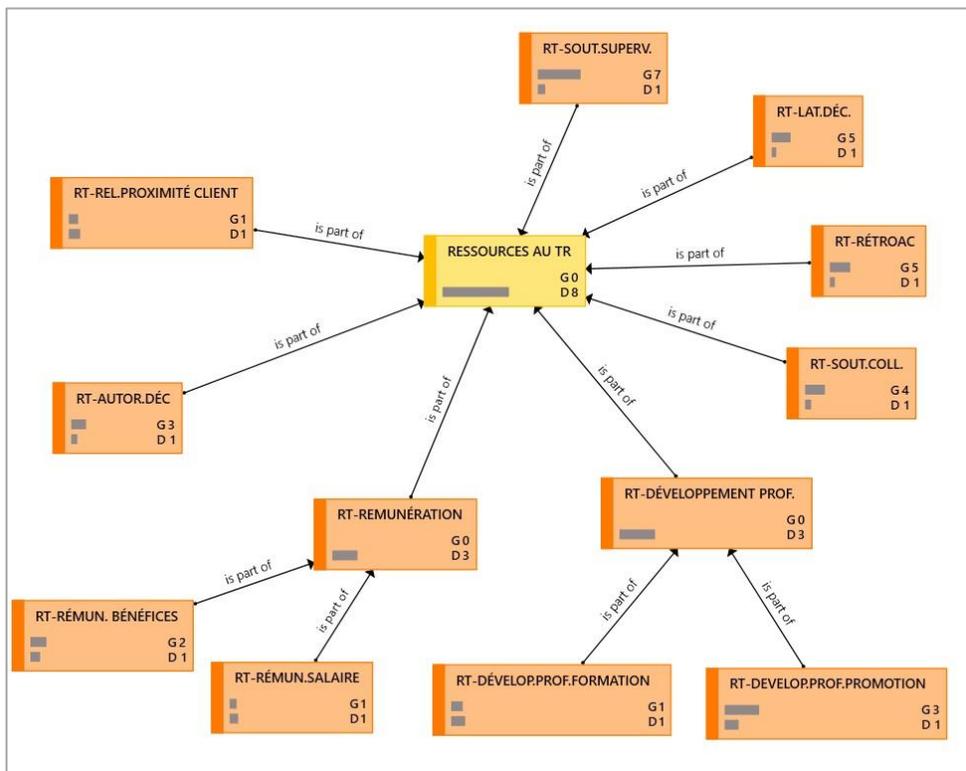


Figure 8. Réseau de citations au sujet des ressources au travail.  
G : nombre de mentions; D : nombre de sous catégories

En résumé, le groupe de discussion a révélé des contenus spécifiques au milieu professionnel vétérinaire autant du point de vue des ressources au travail que des stratégies d'adaptation.

L'analyse de ces données a servi d'une part à ajuster le questionnaire pour la collecte de données quantitatives et d'autre part à mieux connaître le contexte des résultats obtenus.

## 4.2 Indicateurs de santé psychologique et résultats organisationnels

Le tableau 16 présente les statistiques descriptives pour l'ensemble des indicateurs de santé et des résultats organisationnels dans les sections suivantes.

		Bien-être psych.	Détresse psych.	Engag. au travail	Perform. dans rôle
N	Valide	635	635	613	550
	Manq.	0	0	22	85
Moyenne		71,09	26,67	72,89	81,80
Médiane		72,22	22,22	74,63	83,33
Écart type		15,32	16,65	14,42	12,63
Minimum		,00	,00	15,00	28,57
Maximum		100,00	94,44	100,00	100,00

Tableau 16. Statistiques descriptives des indicateurs de santé et de résultats organisationnels.

### 4.2.1 Le bien-être et la détresse psychologique

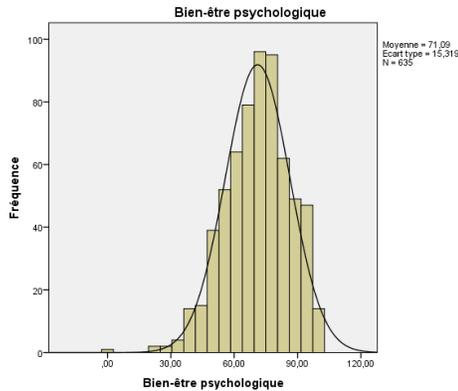
Sachant que la santé comporte deux dimensions, nous nous intéresserons autant au bien-être qu'à la détresse psychologique. L'examen de ces données vise à évaluer le sens et la portée de ces variables chez les vétérinaires.

Les données révèlent un **bien-être psychologique élevé** avec un score moyen à 71 % (médiane 72.22) et un écart type de 15,32. Des personnes affichent des scores aussi bas que 0 % et aussi hauts que 100 %. Malgré une courbe de fréquence fortement asymétrique, on peut observer une certaine proportion de personnes affichant un faible bien-être.

Plusieurs méthodes de mesure peuvent être utilisées pour déterminer le seuil diagnostique de personnes en faible bien-être psychologique. Les seuils discriminants des tests de santé mentale varient selon les différentes expériences d'une population, la comorbidité des personnes dans une localisation (Golberg, Oldehinkel et Ormel, 1998a) ou selon les différences culturelles, ethniques ou de langage (Golberg, Oldehinkel et Ormel, 1998b; Kim *et al.*, 2016). Pour un diagnostic le plus spécifique et sensible possible, Golberg, Oldehinkel et Ormel (1998b) proposent d'utiliser un seuil de 50 % en fréquence lorsque les moyennes sont très élevées, comme dans notre échantillon. En effet, cette approche tient compte des variations culturelles,

cognitives et expérientielles des répondants. Selon cette procédure, notre échantillon comprend **12 % soit 77 personnes** qui ont un indice de **bien-être plus faible** que les autres participants.

Les énoncés de bien-être sont par exemple : « *Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez? Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions? Vous êtes-vous senti(e) bien dans la peau, en forme?* »



Histogramme 6. Distribution des scores de bien-être psychologique (n=635).

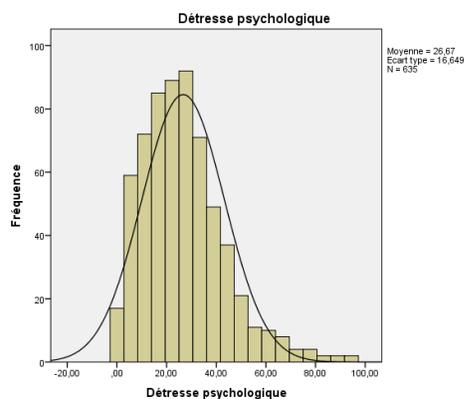
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	,00	1	,2	,2	,2
	22,22	2	,3	,3	,5
	27,78	2	,3	,3	,8
	33,33	4	,6	,6	1,4
	38,89	14	2,2	2,2	3,6
	44,44	15	2,4	2,4	6,0
	50,00	39	6,1	6,1	12,1
	55,56	52	8,2	8,2	20,3
	61,11	64	10,1	10,1	30,4
	66,67	79	12,4	12,4	42,8
	72,22	96	15,1	15,1	58,0
	77,78	95	15,0	15,0	72,9
	83,33	62	9,8	9,8	82,7
	88,89	49	7,7	7,7	90,4
	94,44	47	7,4	7,4	97,8
100,00	14	2,2	2,2	100,0	
Total		635	100,0	100,0	

Tableau 17. Scores de fréquences de bien-être psychologique (n=635).

La **détresse** n'est pas l'opposé du bien-être, mais se compose plutôt de désordres psychologiques mineurs tels que l'anxiété, la dépression et la dysfonction sociale (perte de confiance) (Makikangas *et al.*, 2006). Les vétérinaires qui ont rempli notre questionnaire affichent une moyenne de **détresse relativement basse** à 27 % (médiane 22.22), un écart type de 15.65, et des scores variant de 0 à 94 %. Pour un diagnostic le plus spécifique et sensible

possible, Golberg, Oldehinkel et Ormel (1998b) proposent d'utiliser un seuil de 50 % en fréquence pour les moyennes très basses soit < 60 %, comme dans notre échantillon. Ainsi, nous pourrions affirmer que **6.8 %** ou **64 personnes sont affectées significativement par la détresse** que les autres personnes dans l'échantillon.

Pour l'indice de détresse, les participants ont répondu à des énoncés tels que « *Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression? Vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e)? Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés? »*



Histogramme 7. Distribution des scores de détresse psychologique (n=635).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	,00	17	2,7	2,7
	5,56	59	9,3	12,0
	11,11	72	11,3	23,3
	16,67	85	13,4	36,7
	22,22	89	14,0	50,7
	27,78	92	14,5	65,2
	33,33	71	11,2	76,4
	38,89	49	7,7	84,1
	44,44	37	5,8	89,9
	50,00	21	3,3	93,2
	55,56	11	1,7	95,0
	61,11	10	1,6	96,5
	66,67	8	1,3	97,8
	72,22	4	,6	98,4
	77,78	4	,6	99,1
	83,33	2	,3	99,4
	88,89	2	,3	99,7
	94,44	2	,3	100,0
Total	635	100,0	100,0	

Tableau 18. Scores de fréquences de détresse psychologique (n=635).

Il paraît évident que la majorité des professionnels ressentent un fort taux de bien-être et peu de détresse psychologique, ce qui n'empêche pas une proportion de détresse psychologique élevée et de faible bien-être.

Nous avons mesuré la force des liens entre les deux dimensions de la santé mentale par le coefficient de corrélation de Pearson. Un coefficient de  $-.658$  a été obtenu. Cela signifie un lien négatif fort entre les deux indicateurs de santé, chacun comptant pour 43 % de la variance de l'autre. Sans contredit, cette analyse prouve que les deux concepts sont fortement interreliés mais non semblables.

		Bien-être psychologique	Détresse psychologique
Bien-être psychologique	Corrélation de Pearson	$\alpha = 0,766$	
	Sig. (bilatérale)		
	N	635	
Détresse psychologique	Corrélation de Pearson	<b><math>-.658^{**}</math></b>	$\alpha = 0,799$
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	635	635

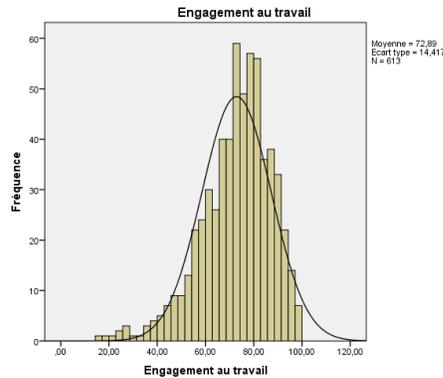
\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 19. Coefficients de corrélation de Pearson entre le bien-être et la détresse (n=635)

#### 4.2.2 L'engagement au travail

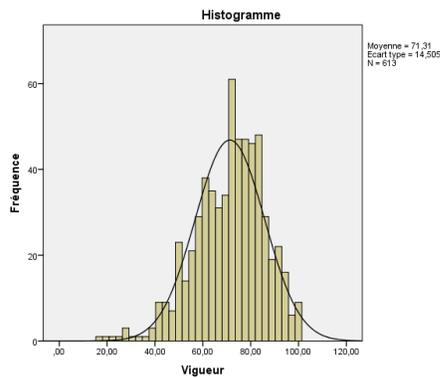
L'engagement au travail, indicateur majeur de la motivation, se définit par un état d'esprit positif et d'épanouissement lié au travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption. Par ces trois attitudes proactives, cette dimension se comporte tel un état psychologique positif.

Le tableau 16 affiche un taux d'engagement élevé chez les participants, soit une moyenne de 72.89 % (médiane 74.63) et un écart type de 14.42. En utilisant le même calcul de seuil significatif que le bien-être et la détresse, l'analyse des fréquences révèle que **7 %**, soit **42 personnes** affirment ressentir **peu d'engagement au travail** par rapport au reste de l'échantillon. Cette dernière donnée confirme le fort sentiment d'engagement au travail chez les vétérinaires qui ont participé à notre enquête.



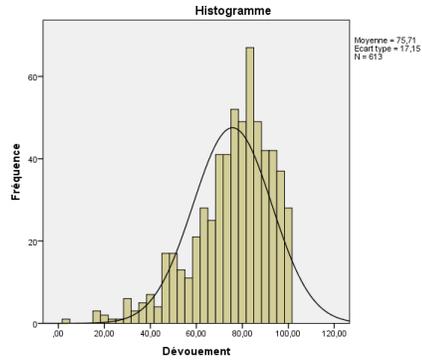
Histogramme 8. Distribution des scores de l'engagement au travail (n=613).

Par la suite, nous avons calculé les fréquences des scores de l'engagement. En premier, la **vigueur** représente la puissance, l'intensité et l'énergie des personnes au travail. Il semble que les vétérinaires se sentent suffisamment énergiques au travail, car dans l'ensemble, la moyenne est à 71.30 % (médiane 72.22) avec un écart type de 14.50. Par exemple, la vigueur a été évaluée par un énoncé tel que « *Quand je travaille, je me sens plein (e) d'énergie.* »



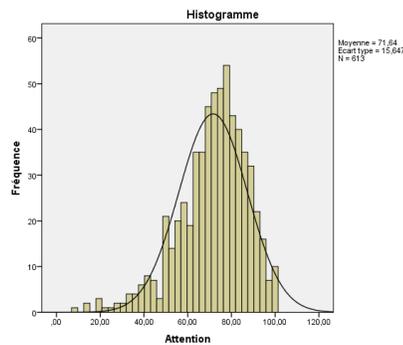
Histogramme 9. Distribution des scores de la vigueur (n=613).

Ensuite, si l'action de se consacrer entièrement à une personne ou à une cause représente le **dévouement**, ces professionnels de la santé en sont particulièrement bien pourvus. En effet, la courbe très asymétrique de fréquence affiche un score moyen de 75.71 % (médiane 80.00) et un écart type de 17.15. Les participants ont répondu positivement à des énoncés tels que « *Je suis inspiré(e) par mon travail* ».



*Histogramme 10. Distribution des scores du dévouement (n=613).*

En dernier, **l'attention** s'observe par une concentration de l'activité mentale sur quelqu'un ou quelque chose au point d'oublier le déroulement du temps. « *Je m'immerge complètement dans mon travail* » est un des énoncés de ce facteur. Comme le dévouement, l'histogramme suivant met en évidence un fort taux d'attention avec une moyenne de 71.64 % (médiane 75.00) et un écart type de 15.55.



*Histogramme 11. Distribution des scores de l'attention (n=613).*

En somme, ces quatre histogrammes et leurs courbes asymétriques font ressortir leurs scores très positifs. Ceci met en lumière l'engagement des vétérinaires envers les divers aspects de leur travail. Nous notons aussi qu'un faible pourcentage de participants a des scores très bas.

### **Cohérence entre les indicateurs de l'engagement**

Pour vérifier la cohérence des indicateurs d'engagement nous avons calculé les coefficients de corrélation de Pearson entre eux.

Variables	Moyenne	Écart type	Engagement	Vigueur	Dévouement	Attention
Engagement	72,89	14,42	$\alpha = ,933$			
Vigueur	71,31	14,50		$\alpha = ,811$		
Dévouement	75,71	17,15		<b>,783**</b>	$\alpha = ,909$	
Attention	71,64	15,65		<b>,765**</b>	<b>,716**</b>	$\alpha = ,807$

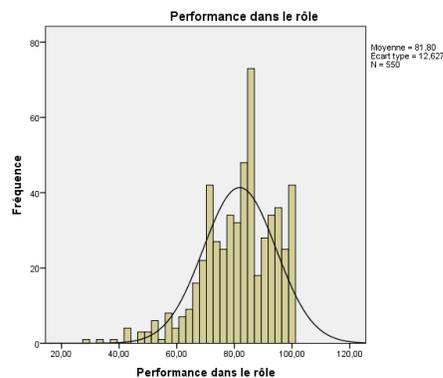
\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 20. Coefficients de corrélation de Pearson entre les indicateurs d'engagement (n=613).

Dans le tableau 20, les coefficients indiquent que les trois variables composant l'engagement sont cohérentes entre elles. D'abord, la vigueur, le dévouement et l'attention corrélient fortement entre eux, suffisamment pour supposer qu'ils relèvent du même construit. Ainsi, la vigueur est associée positivement avec le dévouement (,783) et l'attention (,765) et le dévouement est lié à l'attention (,716).

### 4.2.3 La performance dans le rôle

Dans le domaine de la performance au travail, les comportements de base requis pour l'emploi et ceux qui contribuent au cœur de l'organisation font partie de la performance dans le rôle. Cette dernière se décrit en général par des comportements attendus dans la traditionnelle description de tâches. « *J'atteins les objectifs de mon emploi* » est un des énoncés de cette échelle. Dans notre enquête, les vétérinaires consultés s'estiment très performants avec une moyenne de 81.80 % (médiane 83.33) et un écart type de 12.62. Toutefois, nous notons qu'une certaine proportion des répondants rapporte des performances plus faibles.



Histogramme 12. Distribution des scores de la performance (n= 550)

### La cohérence entre les indicateurs de santé, l'engagement et la performance

Pour s'assurer de la cohérence des indicateurs de santé, d'engagement et de performance, nous avons calculé les coefficients de corrélation entre eux.

Variables	Moyenne	Écart type	N	Bien-être	Détresse	Engagem. au travail	Perform. dans le rôle
Bien-être	71.09	15.32	635				
Détresse	26.67	16.65	635	$\alpha = 0,766$ -,658**	$\alpha = 0,799$		
Engag. au travail	72.89	14.42	613	,524**	-,411**	$\alpha = 0,933$	
Perform. dans le rôle	81.80	12.63	550	,481**	-,467**	,404**	$\alpha = 0,915$

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 21. Coefficients de corrélation de Pearson entre les indicateurs de santé, d'engagement et de performance.

Le tableau 21 présente les liens positifs entre la performance dans le rôle et le bien-être (,481) et l'engagement (,404), alors que les liens sont négatifs avec la détresse (,467). La variation du score de performance serait expliquée séparément à 23 % par le bien-être, à 16 % par l'engagement et à 22 % par un faible taux de détresse. En d'autres termes, les professionnels qui se sentent plus performants affichent plus de bien-être et d'engagement au travail et moins de détresse. En revanche, la détresse aurait un lien négatif significatif avec la performance perçue des personnes.

### Les prédicteurs de la performance dans le rôle

Bien que les corrélations soient significatives, nous questionnons la valeur prédictive des indicateurs de santé ou d'engagement sur la performance dans le rôle. Pour plus de précision, nous avons effectué une analyse de régression linéaire des indicateurs de santé et d'engagement sur la performance dans le rôle.

Pour choisir les variables qui expliquent le mieux la variation des scores obtenus sur la performance dans le rôle, nous avons effectué des analyses de régression linéaire. Cette procédure permet d'estimer les coefficients de l'équation linéaire, en introduisant une ou plusieurs variables indépendantes — ici, ce sont le bien-être, la détresse et l'engagement — dans l'équation pour estimer leur contribution à l'augmentation (coefficient positif) ou à la diminution (coefficient négatif) de la valeur de la variable dépendante — ici, ce sont les indicateurs de performance dans le rôle.

En somme, l'analyse de régression linéaire a pour fonction de déterminer avec le plus de précision possible les résultats obtenus pour un indicateur à partir d'une série de facteurs possibles et de mesurer le pouvoir explicatif du modèle retenu (c'est le  $R^2$ ). Nous avons choisi la procédure de sélection étape par étape.

L'apport du bien-être, de la détresse et de l'engagement sont tous les trois significatifs pour la performance à un taux de signifiante  $p < .05$ . Spécifiquement, la mesure du  $r^2$  ajusté nous indique

l'importance du modèle à trois variables. Celui-ci contribue jusqu'à **28,9 %** de la variance de la performance dans le rôle et ce, même si on prenait un échantillon différent provenant de la même population.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,481 <sup>a</sup>	,232	,230	11,07667	,232	165,389	1	548	,000
2	,519 <sup>b</sup>	,269	,267	10,81307	,037	28,043	1	547	,000
3	,541 <sup>c</sup>	,293	,289	10,64437	,024	18,476	1	546	,000

a. Prédicteurs : (Constante), Bien-être psychologique  
b. Prédicteurs : (Constante), Bien-être psychologique, Détresse psychologique  
c. Prédicteurs : (Constante), Bien-être psychologique, Détresse psychologique, Engagement au travail  
d. Variable dépendante : Performance dans le rôle

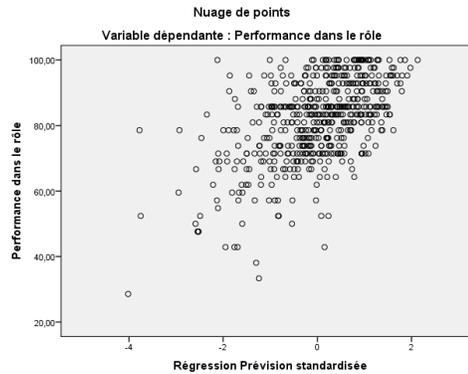
Tableau 22. Régression linéaire des indicateurs de santé et d'engagement sur la performance.

Quand on considère le troisième modèle de régression, nous pouvons observer que le bien-être psychologique a un effet positif sur la performance (0,216) alors que c'est le contraire pour la détresse psychologique (-0,245). L'engagement au travail a un effet positif sur la performance (0,185), mais plus faible cependant que celui du bien-être. Le diagramme 1, montre le nuage de points illustrant bien la linéarité des liens entre les variables.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	53,516	2,249		23,794	,000	49,098	57,935		
	Bien-être psychologique	,397	,031	,481	12,860	,000	,337	,458	1,000	1,000
2	(Constante)	69,216	3,689		18,762	,000	61,969	76,462		
	Bien-être psychologique	,252	,041	,305	6,170	,000	,172	,332	,546	1,830
	Détresse psychologique	-,203	,038	-,262	-5,296	,000	-,279	-,128	,546	1,830
3	(Constante)	62,231	3,979		15,642	,000	54,416	70,046		
	Bien-être psychologique	,179	,044	,216	4,091	,000	,093	,264	,463	2,160
	Détresse psychologique	-,190	,038	-,245	-5,006	,000	-,264	-,115	,543	1,843
	Engagement au travail	,163	,038	,185	4,298	,000	,088	,237	,700	1,429

a. Variable dépendante : Performance dans le rôle

Tableau 23. Analyse des coefficients des liens entre les indicateurs de santé et l'engagement au travail sur la performance.



Graphique 3. Dispersion des indicateurs de santé, d'engagement sur la performance.

En conclusion, non seulement les niveaux de bien-être, de détresse psychologique et d'engagement ont des liens significatifs avec la performance, mais aussi ces trois indicateurs sont fortement associés à la performance dans le rôle chez les vétérinaires.

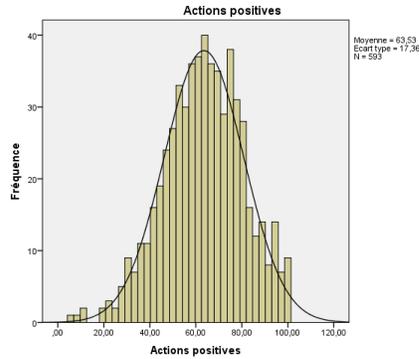
### 4.3 Stratégies d'adaptation

Les personnes avec de bonnes stratégies d'adaptation vont se relever face à l'adversité pour s'ajuster avec succès à leur environnement, ou ils vont agir pour contrôler les situations au travail ou pour modifier leurs perceptions. Cette compétence a été mesurée au moyen de 11 facteurs adaptée de l'échelle de Carver (1997). Le tableau 24 présente les statistiques descriptives pour l'ensemble des 11 facteurs faisant partie de la variable SA.

	Actions positives	Soutien	Style de vie	Substances	Religion	Humour	Diversion	Relaxation / méditation	Ventilation	Blâme	Acceptation
N Valide	593	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578
Manq.	42	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Moyenne	63,53	55,84	56,27	23,88	9,28	48,83	20,32	14,60	42,24	35,10	48,70
Médiane	63,86	56,25	56,25	25,00	,00	50,00	20,00	,00	37,50	25,00	50,00
Écart type	17,36	22,81	22,66	28,01	19,50	27,86	12,74	22,50	26,49	25,66	22,45
Minimum	5,56	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	75,00	100,00	100,0	100,0	100,00

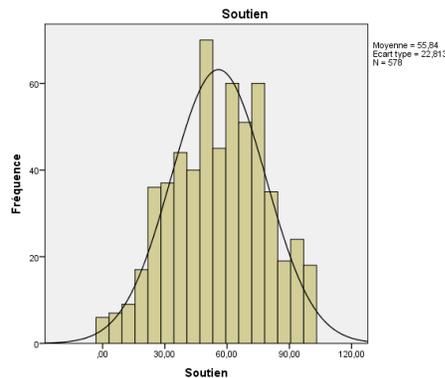
Tableau 24. Statistiques descriptives des stratégies d'adaptation

Les stratégies d'**actions positives**, qui incluent l'adaptation active, la planification et le recadrage positif, ont la cote dans notre échantillon, et ce, avec un score moyen de 63.53 % (médiane 63.89), et un écart type de 17.36. Nous notons des valeurs extrêmes entre 5.56 et 100 %. Les actions positives se démarquent par leur **plus grande fréquence d'utilisation** parmi les onze méthodes personnelles d'adaptation aux circonstances.



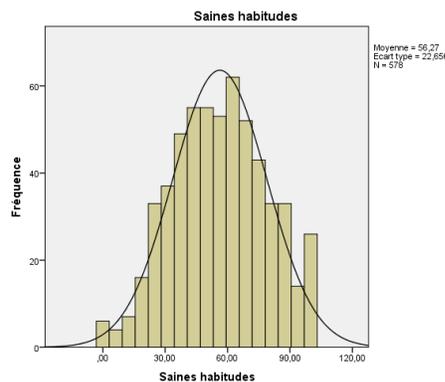
Histogramme 13. Statistiques descriptives des actions positives (n=593).

Le **soutien** inclut la recherche de soutien émotionnel et instrumental chez les membres de l'équipe ou le superviseur. Le score moyen de ce facteur est de 55.84 % (médiane 56.25), un écart type de 22.81 et des valeurs terminales entre 0 et 100 %.



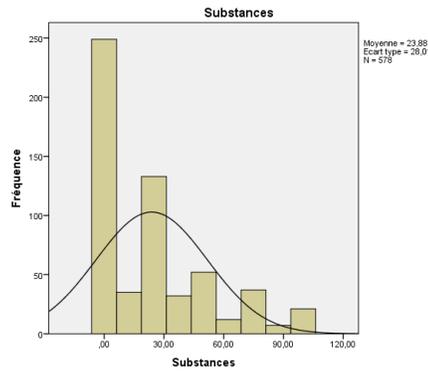
Histogramme 14. Statistiques descriptives du soutien (n=578).

Le facteur **style de vie** se compose d'énoncés qui mesurent les saines habitudes au sujet de l'alimentation, du sommeil, de l'exercice ou le respect de ses propres limites. Les scores moyens de ce facteur sont de l'ordre de 56.27 % (médiane 56.25), avec un écart type de 22.66 et des valeurs minimum et maximum de 0 et 100 % respectivement.



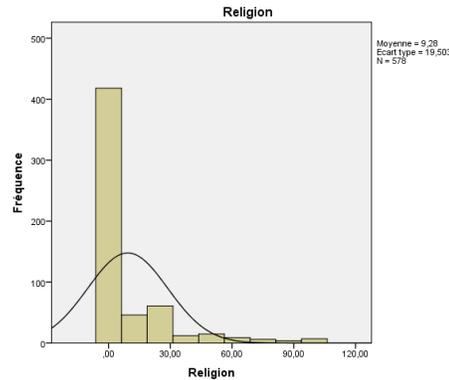
Histogramme 15. Statistiques descriptives des styles de vie (n=578).

Les **substances** représentent la consommation d’une panoplie de produits tels que les sucreries, les médicaments, l’alcool ou la drogue comme méthode de gestion du stress. Notre échantillon démontre de faibles niveaux moyens à 23.88 % (médiane 25.00), un écart type de 28.01 et des réponses extrêmes entre 0-100 %.



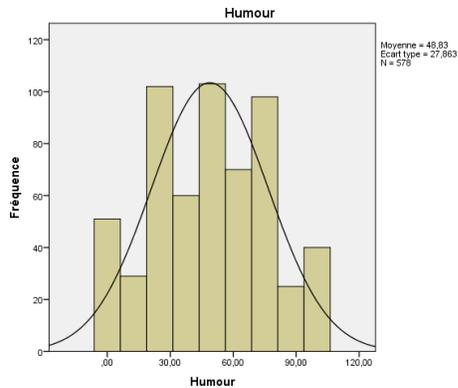
*Histogramme 16. Statistiques descriptives des substances (n=578).*

La prière et la **religion** sont les méthodes les **moins utilisées** chez nos répondants. Ainsi, le score moyen est de seulement 9.28 % (médiane 0.00) avec un écart type à 19.50.



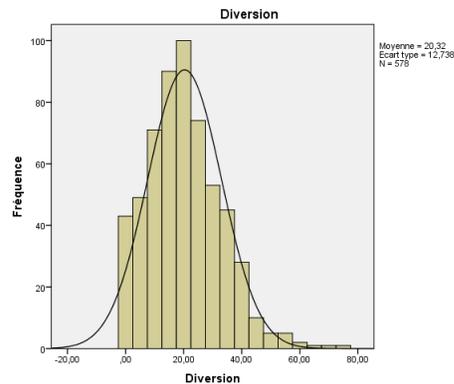
*Histogramme 17. Statistiques descriptives de la religion (n=578).*

La pratique de l’**humour** pour faire face aux difficultés représente une méthode utile chez une moyenne de 48.83 % (médiane 50.00) des répondants, avec un écart type de 27.86.



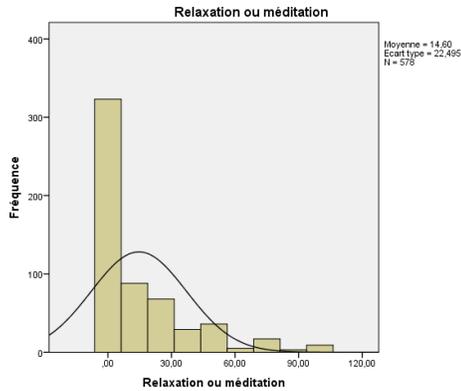
Histogramme 18. Statistiques descriptives de l'humour (n=578).

Des énoncés évaluant le déni, la recherche de distraction et le désengagement font désormais partie du facteur **diversion**. Ils sont évalués par exemple par « *Je me dis que ce n'est pas vrai, que je me fais des idées* » ou « *Je me diverte pour ne pas y penser, comme aller au cinéma, regarder la télévision, lire, faire des courses, etc.* » ou « *Je n'essaie même pas de gérer la situation, cela ne sert à rien* ». Cette stratégie est peu utilisée car seulement 20.32 % (médiane 20.00) des répondants y ont recours, avec un écart type de 12.74.



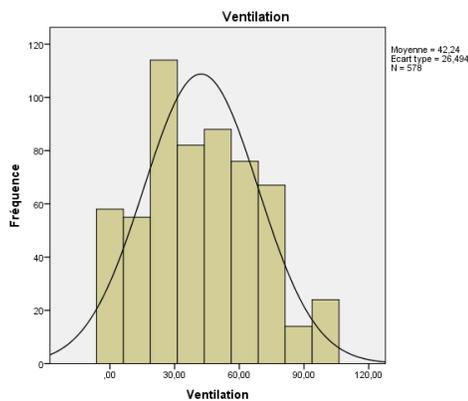
Histogramme 19. Statistiques descriptives de la diversion (n=578).

La **relaxation et la méditation** apparaissent bénéfiques pour seulement 14.60 % des professionnels (médiane 0.00) avec un écart type de 22.20. La courbe asymétrique et la valeur de la médiane mettent en évidence le faible recours à cette pratique de gestion du stress chez les vétérinaires.



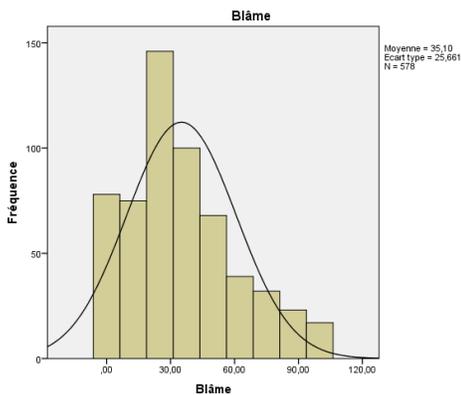
Histogramme 20. Statistiques descriptives de la relaxation ou méditation (n=578).

La **ventilation** ou l'expression de sentiments et d'émotions négatives sont utiles pour une moyenne de 42.24 % de répondants (médiane 37.50), avec un écart type de 26.49. Donc, cette stratégie affiche un usage modéré par les personnes de notre échantillon.



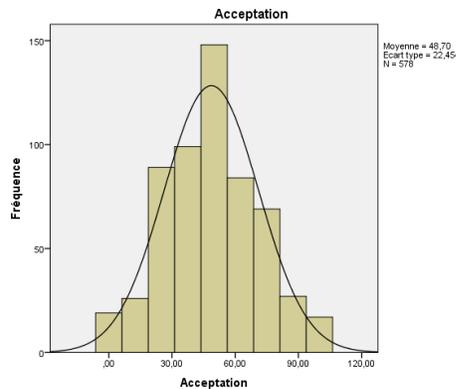
Histogramme 21. Statistiques descriptives de la ventilation (n=578).

Le **blâme** est représenté par un score moyen de 35.09 % (médiane 25.00) et un écart type de 25.66. L'historgramme 22 et l'écart type illustrent que cette stratégie semble utile pour un certain pourcentage de personnes.



Histogramme 22. Statistiques descriptives du blâme (n=578).

L'**acceptation** de situations problématiques est évaluée par exemple, par un énoncé tel que « *J'apprends à vivre avec* ». Le facteur est bénéfique pour une moyenne de 48.70 % (médiane 50.00) de personnes, avec un écart type de 22.45.



*Histogramme 23. Statistiques descriptives de l'acceptation (n=578).*

En résumé, dans l'éventail des stratégies d'adaptation disponibles, nous observons que les actions positives, la recherche de soutien et le style de vie sont les trois méthodes d'adaptation les plus pratiquées par les vétérinaires dans le cadre de leur travail professionnel.

### **Cohérence entre les stratégies d'adaptation**

Pour vérifier la cohérence des stratégies d'adaptation, nous avons mesuré les coefficients de corrélation. La description des corrélations est regroupée par la présence de liens entre les variables. Le tableau 25 présente les résultats. Ainsi, de nombreux facteurs corréleront significativement à  $p < 0,01$  entre eux et ce, dans les deux sens.

Les stratégies les plus constructives s'associent ensemble. Par exemple, les **actions positives** corréleront positivement avec l'humour (,390), l'acceptation (,376), les styles de vie (,309) la relaxation/méditation (,185), le soutien (,183). Elles sont négativement associées avec le blâme (-,333) et les substances (-,210). Ainsi, il semble qu'une prédisposition optimiste à jouir de la vie, à développer des relations et à modifier son environnement pour lui donner du sens pourrait relier le premier groupe de stratégies. Par ailleurs, une vision exigeante envers soi-même ou défaitiste qui s'exprimerait par le blâme et la consommation de substances ne serait pas compatible avec les stratégies positives. Quant au **soutien**, il est associé positivement avec la ventilation (,416), l'humour (,253), les actions positives (,183) et les styles de vie (,144). Ainsi, nous pourrions croire que le soutien pourrait supposer une certaine ventilation de sentiments auprès des pairs. Par ailleurs, le **style de vie** est lié positivement avec les actions positives (,309), le soutien (,144), la relaxation /méditation (,194), l'acceptation (,177), l'humour (,134), mais

négativement avec les substances (-,119). Ces liens indiquent que les décisions au sujet des saines habitudes de vie pour soi-même impliquent aussi une réflexion et des efforts pour ajuster au mieux son environnement.

Les stratégies suivantes s'affichent aussi positivement. Tel qu'attendu, la stratégie positive de l'**humour** se joint plutôt avec les actions positives (,390), l'acceptation (,379), le soutien (,253), la ventilation (,149), les styles de vie (,134), mais négativement à l'acceptation (-,165). L'humour dénote en général une attitude plutôt optimiste qui se répercute sur la façon de gérer les situations difficiles. L'**acceptation** a des liens positifs avec les actions positives (,376), l'humour (,379), la diversion (,136). Par ses affiliations, cette dernière stratégie semble avoir une consonance constructive. En effet, accepter une situation que l'on ne peut changer représente une réflexion positive. Tel que décrit précédemment, la **ventilation** s'associe positivement avec le soutien (,416) mais aussi à l'humour (,149).

Du point de vue de la **relaxation/méditation**, elle s'affilie fortement avec la religion (,366), mais par contre faiblement avec le style de vie (,194), les actions positives (,185), et la diversion (,154). Facteur plutôt isolé des autres, la **religion** n'est associée qu'à la relaxation/méditation (,366) et à la diversion (,154). Ainsi, nous pouvons conclure qu'une forme de relaxation et de méditation pourrait être incluse dans la pratique de la religion.

Dans les approches moins constructives, nous observons les trois suivantes. D'abord, l'utilisation de **substances** corrèle positivement avec le blâme (,331) et la diversion (,234), mais négativement avec les actions positives (-,201) et le style de vie (-,119). Ces associations dans les deux sens nous amènent à considérer les substances comme une stratégie très négative d'adaptation. Le **blâme** nous apparaît une approche plutôt autodestructive. En effet, le blâme corrèle positivement avec les substances (,331) et la diversion (,217) mais négativement avec les actions positives (-,331) et le style de vie (-,197). Finalement, la **diversion** nous apparaît plus négative que positive car elle se lie positivement avec les substances (,234), le blâme (,217), la religion (,154), et l'acceptation (,136).

En résumé, des corrélations significatives et de sens variés entre les facteurs permettent de conclure que nous avons abordé les différentes dimensions du concept de stratégies d'adaptation. Cependant, afin de mieux connaître l'influence de ces stratégies d'adaptation sur notre modèle, nous avons besoin de mesurer la puissance des liens entre les indicateurs de santé, d'engagement et de performance avec cette variable.

Variables	Moy.	Écart type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Actions positives	63.53	17.36	$\alpha=,895$										
2 Soutien	55.84	22.81	<b>,183**</b>	$\alpha=,852$									
3 Style de vie	56.27	22.66	<b>,309**</b>	<b>,144**</b>	$\alpha=,764$								
4 Substances	23.88	28.01	<b>-,210**</b>	,042	<b>-,119**</b>	$\alpha=,958$							
5 Religion	9.28	19.50	,083*	-,068	,030	,019	$\alpha=,879$						
6 Humour	48.83	27.86	<b>,390**</b>	<b>,253**</b>	<b>,134**</b>	,005	-,064	$\alpha=,907$					
7 Relax./méditation	14.60	22.50	<b>,185**</b>	-,015	<b>,194**</b>	-,002	<b>,366**</b>	-,049	$\alpha=,859$				
8 Blâme	35.09	25.66	<b>-,333**</b>	-,016	<b>-,197**</b>	<b>,331**</b>	,029	<b>-,241**</b>	,008	$\alpha=,727$			
9 Ventilation	42.24	26.49	,001	<b>,416**</b>	,000	<b>,158**</b>	-,041	<b>,149**</b>	,042	,090*	$\alpha=,828$		
10 Acceptation	48.70	22.45	<b>,376**</b>	,061	<b>,177**</b>	-,049	,042	<b>,379**</b>	,060	<b>-,165**</b>	-,057	$\alpha=,687$	
11 Diversion	20.32	12.34	-,063	,074	,032	<b>,234**</b>	<b>,154**</b>	,097*	,068	<b>,217**</b>	,086*	<b>,136**</b>	$\alpha=,621$

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Relax./méditation : relaxation / méditation

Tableau 25. Moyennes, écarts types, alpha et corrélations des variables composant les stratégies d'adaptation (n=578)

## **Cohérence entre les stratégies et les indicateurs de santé, d'engagement et de performance au travail**

Dans le but de s'assurer que des liens existent entre les stratégies d'adaptation et les indicateurs de santé, d'engagement au travail et de performance dans le rôle, nous avons calculé les coefficients de corrélation entre eux. Ceci nous a permis de répondre à la 2<sup>e</sup> question de recherche (QR 2).

Le tableau 26 montre la force des corrélations positives qui existent entre le *bien-être*, *l'engagement au travail*, *la performance dans le rôle* et les stratégies suivantes : actions positives (.477; .533; .410) et styles de vie (.348; .127; .342). Des corrélations positives de magnitude plus faible sont présentes entre le *bien-être*, *l'engagement au travail*, *la performance dans le rôle* et les stratégies d'humour (.281; .228; .142), d'acceptation (.275; .239; .185) et de soutien (.222; .178; non significatif avec la performance dans le rôle).

Nous observons aussi plusieurs corrélations négatives entre les stratégies de blâme, les substances, la diversion et les indicateurs. Par exemple, le blâme est corrélé négativement avec le *bien-être* (-.340), *l'engagement au travail* (-.210), *la performance dans le rôle* (-.326). En comparaison, Benight *et al.* (1999), dans une étude longitudinale sur les victimes d'une catastrophe naturelle, a aussi rapporté que la *détresse* psychologique était fortement reliée à l'adaptation de type évitement qui comprenait le déni, le blâme, le désengagement et la diversion.

Des corrélations apparaissent entre la *détresse* et les stratégies. Elles sont positives avec le blâme (.482), les substances (.275) et la diversion (.174). La *détresse* est aussi négativement reliée aux actions positives (-.375), au style de vie (-.317), à l'humour (-.234), à l'acceptation (-.234) et au soutien (-.179).

Trois stratégies, la religion, la relaxation/méditation et la ventilation, ne sont pas corrélées avec les indicateurs de santé, d'engagement et de performance. Ceci veut dire qu'elles ont un rôle peu important pour la majorité des vétérinaires.

En somme, les stratégies ont des liens significatifs avec les indicateurs de santé et de *détresse*. Plus particulièrement, les actions positives, les styles de vie, l'humour, l'acceptation et le soutien se révèlent avoir des associations positives avec le *bien-être*, *la détresse*, *l'engagement au travail* et *la performance dans le rôle*. Nous les nommons *stratégies positives d'adaptation*. Par contre,

les comportements de blâme, de consommation de substances et de diversion s'avèrent être des *stratégies négatives d'adaptation*, car elles s'associent plutôt avec la *détresse* et négativement avec les indicateurs de santé et d'engagement.

		Bien-être	Détresse	Engag. au travail	Perform. dans le rôle	Actions positives	Soutien	Styles de vie	Humour	Acceptation	Religion	Relaxation /méditation	Diversions	Substances	Blâme	Ventilation
<b>Bien-être</b>	Corrélation de Pearson	1	-,658**	,524**	,481**	,477**	,222**	,348**	,281**	,275**	-,013	-,034	-,140**	-,208**	-,340**	,053
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,760	,412	,001	,000	,000	,199
	N	635	635	613	550	593	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578
<b>Détresse</b>	Corrélation de Pearson	-,658**	1	-,411**	-,467**	-,375**	-,179**	-,317**	-,234**	-,234**	,054	,105*	,174**	,275**	,482**	,006
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,195	,011	,000	,000	,000	,877
	N	635	635	613	550	593	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578
<b>Engagement au travail</b>	Corrélation de Pearson	,524**	-,411**	1	,404**	,533**	,178**	,127**	,228**	,239**	,067	-,022	-,136**	-,194**	-,210**	,023
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,000	,000	,107	,590	,001	,000	,000	,581
	N	613	613	613	550	593	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578
<b>Performance dans le rôle</b>	Corrélation de Pearson	,481**	-,467**	,404**	1	,410**	,085*	,342**	,142**	,185**	,015	,008	-,150**	-,191**	-,326**	,013
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,045	,000	,001	,000	,731	,850	,000	,000	,000	,753
	N	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Tableau 26. Corrélations entre les stratégies d'adaptation et les indicateurs de santé, d'engagement au travail et de performance (n=578).

### 4.3.1 L'effet prédictif des stratégies d'adaptation

D'ores et déjà nous savons que les stratégies d'adaptation sont corrélées dans les deux sens avec les indicateurs de santé et l'engagement au travail. Pour connaître les variables qui expliquent le mieux la variation des scores obtenus sur les indicateurs, nous avons effectué des analyses de régression linéaire.

#### Bien-être et stratégies d'adaptation

En premier lieu, des onze stratégies d'adaptation nous n'avons retenu que les cinq stratégies positives : les actions positives, le style de vie, le soutien, l'humour et l'acceptation pour répondre à notre cadre théorique. Ces stratégies positives (variables indépendantes) ont été reliées avec le bien-être psychologique (variable dépendante) pour une analyse de régression linéaire de type *pas à pas (stepwise)*. Spécifiquement, la mesure du  $r^2$  ajusté nous indique l'importance du modèle à quatre variables qui inclut les actions positives, le style de vie, le soutien et l'acceptation. Ces quatre facteurs expliquent jusqu'à **28,3 %** de la variance du bien-être psychologique, avec un taux de signifiante  $p < 0.01$ .

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,468 <sup>a</sup>	,219	,217	13,52343	,219	161,272	1	576	,000
2	,514 <sup>b</sup>	,264	,262	13,13384	,046	35,679	1	575	,000
3	,528 <sup>c</sup>	,279	,275	13,01751	,014	11,323	1	574	,001
4	,536 <sup>d</sup>	,288	,283	12,94766	,009	7,210	1	573	,007

a. Prédicteurs : (Constante), Actions positives  
b. Prédicteurs : (Constante), Actions positives, Styles de vie  
c. Prédicteurs : (Constante), Actions positives, Styles de vie, Soutien  
d. Prédicteurs : (Constante), Actions positives, Styles de vie, Soutien, Acceptation  
e. Variable dépendante : Bien-être psychologique

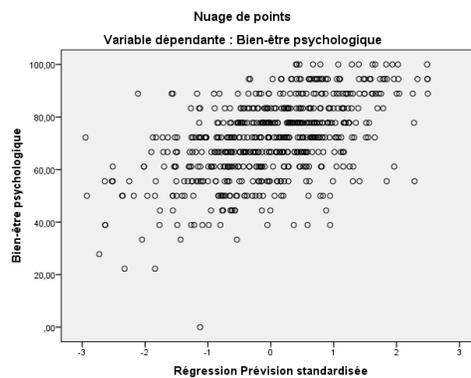
Tableau 27. Régression linéaire entre le bien-être et les stratégies d'adaptation

L'analyse du bêta confirme l'importance du 4e modèle à  $p < ,05$  et le poids de chacune des stratégies pour prédire le bien-être. Des liens prédictifs essentiellement positifs avec le bien-être sont observés avec les actions positives à 0,243, les styles de vie à 0,206, le soutien à 0,123, l'acceptation à 0,102. Le graphique en nuage de points illustre bien la relation linéaire positive.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	45,021	2,139		21,045	,000	40,819	49,222		
	Actions positives	,413	,032	,468	12,699	,000	,349	,477	1,000	1,000
2	(Constante)	40,378	2,218		18,202	,000	36,021	44,735		
	Actions positives	,352	,033	,398	10,594	,000	,286	,417	,905	1,105
	Styles de vie	,152	,025	,225	5,973	,000	,102	,201	,905	1,105
3	(Constante)	37,313	2,380		15,679	,000	32,639	41,987		
	Actions positives	,335	,033	,380	10,075	,000	,270	,400	,885	1,130
	Styles de vie	,144	,025	,213	5,686	,000	,094	,193	,897	1,115
	Soutien	,082	,024	,122	3,365	,001	,034	,129	,958	1,044
4	(Constante)	36,180	2,404		15,048	,000	31,458	40,903		
	Actions positives	,303	,035	<b>,343</b>	8,601	,000	,234	,372	,782	1,279
	Styles de vie	,139	,025	<b>,206</b>	5,514	,000	,089	,188	,892	1,121
	Soutien	,083	,024	<b>,123</b>	3,424	,001	,035	,130	,958	1,044
	Acceptation	,070	,026	<b>,102</b>	2,685	,007	,019	,121	,854	1,170

a. Variable dépendante : Bien-être psychologique

Tableau 28. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre le bien-être et les stratégies positives d'adaptation.



Graphique 4. Régression linéaire entre le bien-être et les stratégies positives d'adaptation : actions positives, style de vie, soutien, acceptation

### Détresse et stratégies d'adaptation

En deuxième lieu, les mesures de régression linéaire ont été réalisées avec les cinq stratégies positives et la détresse psychologique. L'analyse révèle un effet de relation plus faible, mais significatif. Les mêmes quatre stratégies comptent jusqu'à **19,7 %** de la variance de la détresse, avec  $p < 0.05$ .

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,376 <sup>a</sup>	,142	,140	15,11744	,142	95,133	1	576	,000
2	,432 <sup>b</sup>	,186	,184	14,73148	,045	31,578	1	575	,000
3	,442 <sup>c</sup>	,195	,191	14,66611	,009	6,137	1	574	,014
4	,450 <sup>d</sup>	,203	,197	14,60936	,008	5,468	1	573	,020

a. Prédicteurs : (Constante), Actions positives  
b. Prédicteurs : (Constante), Actions positives, Styles de vie  
c. Prédicteurs : (Constante), Actions positives, Styles de vie, Soutien  
d. Prédicteurs : (Constante), Actions positives, Styles de vie, Soutien, Acceptation  
e. Variable dépendante : Détresse psychologique

Tableau 29. Régression linéaire entre la détresse et les stratégies d'adaptation

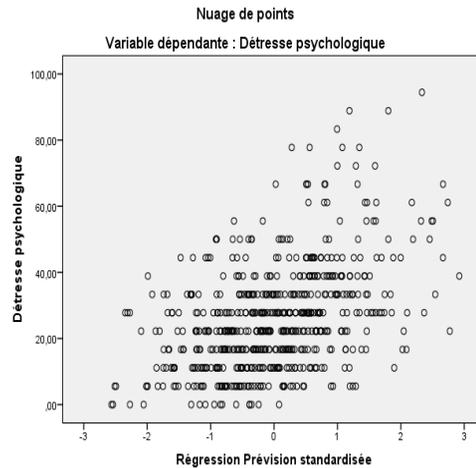
Tout comme le bien-être, l'analyse du bêta confirme l'importance du 4e modèle à  $p < ,05$  et le poids de chacune des stratégies pour prédire la détresse. Des liens prédictifs négatifs avec la détresse apparaissent avec les actions positives à  $-,260$ , les styles de vie à  $-,207$ , alors que ces relations sont plus faibles avec le soutien à  $-,096$  et l'acceptation à  $-,097$ .

Malheureusement, nous ne pouvons interpréter facilement le graphique en nuage des points. Des calculs plus avancés devraient être réalisés pour découvrir le type de courbe reliant les scores entre eux.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Intervalle de confiance à 95,0% pour B			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	48,706	2,391		20,367	,000	44,009	53,403		
	Actions positives	-,354	,036	-,376	-9,754	,000	-,426	-,283	1,000	1,000
2	(Constante)	53,605	2,488		21,544	,000	48,718	58,492		
	Actions positives	-,290	,037	-,308	-7,786	,000	-,363	-,217	,905	1,105
	Styles de vie	-,160	,028	-,222	-5,619	,000	-,216	-,104	,905	1,105
3	(Constante)	56,147	2,681		20,941	,000	50,881	61,413		
	Actions positives	-,276	,037	-,293	-7,369	,000	-,350	-,202	,885	1,130
	Styles de vie	-,153	,028	-,213	-5,389	,000	-,209	-,097	,897	1,115
4	(Constante)	57,260	2,713		21,106	,000	51,931	62,588		
	Actions positives	-,244	,040	<b>-,260</b>	-6,153	,000	-,322	-,166	,782	1,279
	Styles de vie	-,149	,028	<b>-,207</b>	-5,232	,000	-,204	-,093	,892	1,121
	Soutien	-,069	,027	<b>-,096</b>	-2,522	,012	-,122	-,015	,958	1,044
	Acceptation	-,069	,029	<b>-,094</b>	-2,338	,020	-,126	-,011	,854	1,170

a. Variable dépendante : Détresse psychologique

Tableau 30. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre la détresse et les stratégies positives d'adaptation.



Graphique 5. Régression linéaire entre la détresse et les stratégies d'adaptation : actions positives, style de vie, soutien, acceptation

Les résultats de cette analyse nous portent à croire que le fait de ne pas recourir à des stratégies positives fait courir plus de risque de souffrir de détresse que si les personnes mobilisent des stratégies négatives.

**Engagement au travail et stratégies d'adaptation**

Pour terminer, nous avons aussi calculé la force des relations pour l'engagement au travail. Dans cette dernière régression, seulement les actions positives et le soutien constituent des stratégies importantes qui expliquent jusqu'à 28 % de la variation des scores de l'engagement au travail, avec un taux de signifiante  $p < ,05$ .

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,525 <sup>a</sup>	,276	,274	12,14484	,276	219,285	1	576	,000
2	,532 <sup>b</sup>	,283	,280	12,09715	,007	5,550	1	575	,019

a. Prédicteurs : (Constante), Actions positives  
b. Prédicteurs : (Constante), Actions positives, Soutien  
c. Variable dépendante : Engagement au travail

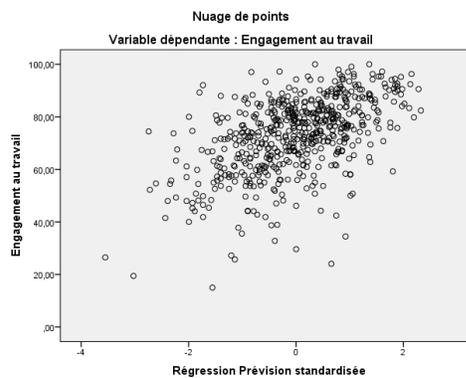
Tableau 31. Régression linéaire entre le l'engagement et les stratégies d'adaptation

L'analyse du bêta confirme l'importance du 2e modèle à  $p < ,05$  et le poids de chacune des stratégies pour prédire l'engagement. Des liens prédictifs essentiellement positifs avec l'engagement sont observés avec les actions positives à 0,510, et faiblement avec le soutien à 0,085. Le graphique en nuage de points ci-dessous traduit bien la linéarité positive des relations.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	45,482	1,921		23,674	,000	41,709	49,256		
	Actions positives	,432	,029	,525	14,808	,000	,375	,489	1,000	1,000
2	(Constante)	43,340	2,119		20,455	,000	39,178	47,501		
	Actions positives	,419	,030	<b>,510</b>	14,182	,000	,361	,477	,966	1,035
	Soutien	,053	,022	<b>,085</b>	2,356	,019	,009	,097	,966	1,035

a. Variable dépendante : Engagement au travail

Tableau 32. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre l'engagement au travail et les stratégies positives d'adaptation.



Graphique 6. Dispersion des stratégies positives d'adaptation sur l'engagement.

Les analyses mettent en évidence la présence de *stratégies positives d'adaptation*: les actions positives, le style de vie, l'humour, l'acceptation et l'obtention de soutien qui s'associent avec le bien-être. Les *stratégies négatives* telles que : le blâme, la consommation de substances et la diversion se lient positivement avec la détresse.

Sans contredit, l'effet des stratégies d'adaptation sur la variance des indicateurs de santé décrit l'importance de l'influence de cette variable indépendante. En effet, les stratégies positives d'*actions positives*, de *style de vie*, d'*obtention de soutien* et d'*acceptation* expliquent un pourcentage significatif de la variance alors que leur absence affecte tout aussi significativement la détresse. Ces résultats nous amènent à considérer que la contribution des 4 comportements positifs est plus importante que celle des stratégies négatives dans le succès de l'adaptation. Par ailleurs, l'engagement est associé aux actions positives et au style de vie.

En conclusion, les analyses mettent en évidence que les *stratégies d'adaptation* ont probablement un rôle à jouer dans le modèle *demandes-ressources au travail*.

## 4.4 Ressources au travail

Les ressources au travail font référence aux aspects physiques, sociaux, ou organisationnels du travail qui servent à atteindre les objectifs de l'emploi, réduire les demandes et les coûts physiologiques ou physiques qui y sont associés.

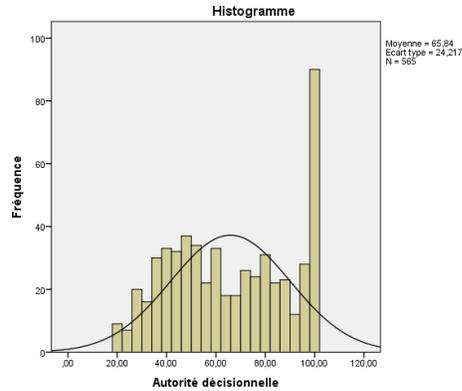
La présente section décrira comment les différents éléments de cette dimension sont perçus par les vétérinaires dans leur milieu de travail puis comment ils influencent les indicateurs de santé et d'engagement.

Le tableau 33 présente les statistiques descriptives pour les huit facteurs composant la variable des *ressources au travail* soit l'autorité décisionnelle, la latitude décisionnelle, le soutien des collègues, la qualité de la relation avec le superviseur, l'exercice des compétences, les occasions de développement professionnel, la rétroaction et la rémunération. Nous avons calculé les scores des ressources au travail auprès de 553 personnes.

	Autorité décision.	Latitude décision.	Soutien des collègues	Relation avec supérieur	Exercice des compétences	Dévelop. professionnel	Rétroaction	Rémunération
N Valide	565	565	560	560	555	555	555	553
Moyenne	65,84	61,27	78,34	64,64	73,47	69,61	52,33	73,77
Médiane	64,00	60,00	80,00	65,71	75,00	73,33	50,00	75,00
Ecart type	24,22	20,81	15,34	21,32	16,62	19,86	19,65	17,79
Minimum	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Maximum	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

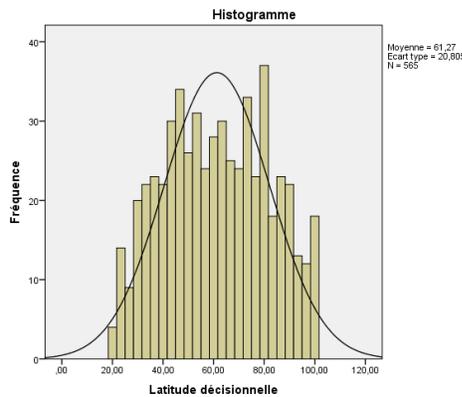
Tableau 33. Statistiques descriptives des ressources au travail.

Les professionnels rapportent une **autorité décisionnelle** moyenne de 65.84 % (médiane 64,00), incluant un écart type assez élevé de 24.22. L'histogramme illustre bien la répartition inégale de la courbe, avec une proportion de 16 % ou 90 personnes affirmant avoir une autorité décisionnelle de 100 %. Cette donnée pourrait être expliquée par la proportion de propriétaires. En effet, 33 % des répondants affirment détenir un poste de direction dans notre échantillon. Par ailleurs, nous pouvons aussi observer que 33 % des professionnels ou 186 personnes ont une autorité décisionnelle limitée à 50 % et moins.



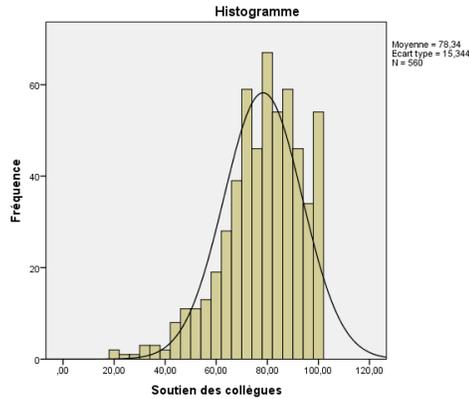
*Histogramme 24. Distribution des scores pour l'autorité décisionnelle (n= 565).*

La **latitude décisionnelle**, de son côté, affiche une des moyennes les plus basses par rapport aux autres facteurs avec un score de 61,27 % (médiane 60.00), et un écart type de 20,81. Bien que les scores soient plus bas que l'autorité décisionnelle, le facteur affiche une courbe de fréquence plus normale. Ces observations nous portent à croire qu'une proportion de vétérinaires a le sentiment de pas avoir suffisamment d'influence sur leur horaire ou l'organisation de leur travail.



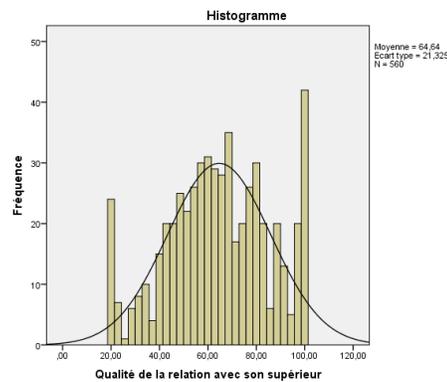
*Histogramme 25. Distribution des scores pour la latitude décisionnelle (n= 565).*

L'aspect du **soutien des collègues** apparait telle une vraie force dans le milieu de travail vétérinaire si nous nous basons sur la distribution des fréquences. Ce facteur se démarque par des scores moyens de 78,34 (médiane 80.00), un écart type de 15,34 et une courbe très asymétrique vers les mesures supérieures.



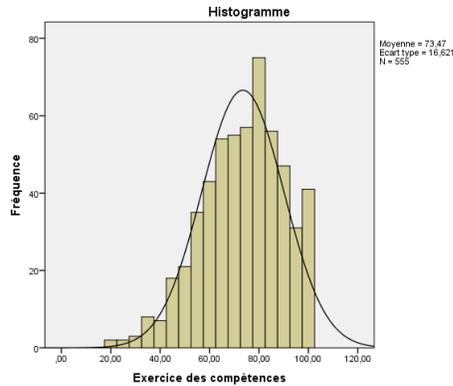
Histogramme 26. Distribution des scores pour le soutien des collègues (n= 560).

Malgré une bonne moyenne à 64,64 % (médiane 65,71) et un écart type de 21.32, le diagramme de distribution des scores pour la **qualité de la relation avec le supérieur** surprend par la proportion de valeurs moyennes et extrêmes. En effet, 43 % de l'échantillon (24 personnes) ont des scores très bas à 20 % alors que 7.5 % ont des scores de 100 %. Considérant que 33 % des répondants sont propriétaires et actionnaires, dont un certain pourcentage de propriétaires uniques, nous pouvons imaginer qu'il est plus facile d'être en accord avec soi-même, d'où le biais positif. Cette situation cause probablement une surévaluation du facteur.



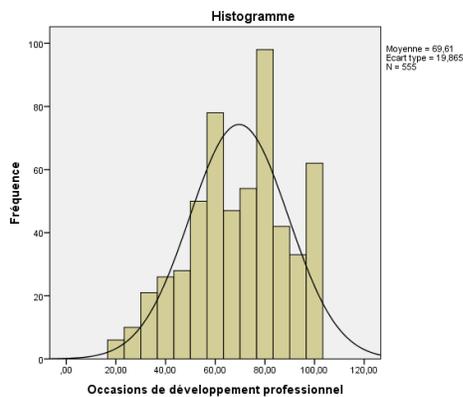
Histogramme 27. Distribution des scores pour la qualité de la relation avec le supérieur (n= 560).

Une des distributions les plus élevées, la **possibilité d'exercer ses compétences** affiche une moyenne de 73.47 % (médiane 75.00) et un écart type 16.62. Ceci indique que les vétérinaires apprécient la variété dans leur travail et que celui-ci fait appel à leurs nombreuses aptitudes et capacités. Un des énoncés de ce facteur est par exemple, « *Votre travail fait-il suffisamment appel à toutes vos aptitudes et capacités ?* »



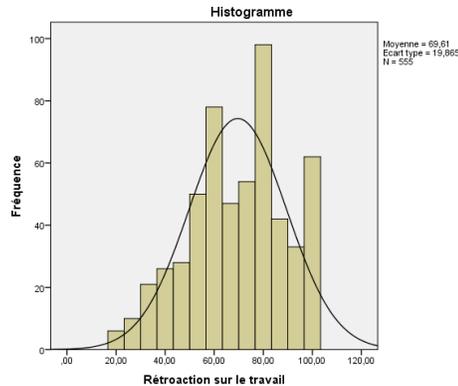
Histogramme 28. Distribution des scores pour l'exercice des compétences (n= 555).

Le facteur nommé **occasions de développement professionnel** obtient des scores moyens de 69.61 % (médiane 73.33), avec un écart type de 19.86. L'histogramme démontre bien une courbe asymétrique orientée plutôt vers les résultats supérieurs. Par exemple, ce facteur est évalué par des énoncés tels que « *Pouvez-vous vous développer dans votre organisation ?* »



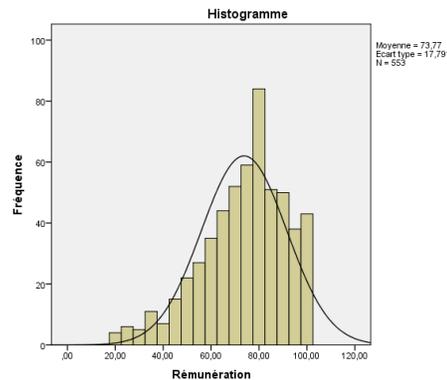
Histogramme 29. Distribution des scores pour le développement professionnel (n= 555).

Le score le plus bas est détenu par le facteur **rétroaction sur le travail** avec une moyenne de 52.33 % (médiane 50.00) et un écart type de 19.65. Ces données signalent que les vétérinaires ne reçoivent pas suffisamment de rétroaction sur la qualité de leur performance ou sur le résultat de leur travail.



Histogramme 30. Distribution des scores pour la rétroaction sur le travail (n= 555).

Faisant partie des trois facteurs aux scores les plus élevés, la **rémunération** affiche une moyenne de 73.77 % (médiane 75.00), avec un écart type de 17.79. Ceci indique une très forte satisfaction face aux conditions de rémunération de ces professionnels.



Histogramme 31. Distribution des scores pour la rémunération (n= 553).

En conclusion, les trois ressources au travail qui ont les scores moyens les plus élevés (> 70%) sont le soutien des collègues, la rémunération et l'exercice des compétences. Ensuite, suivent de près les scores de 60 – 70 % pour les facteurs : développement professionnel, autorité décisionnelle, relation avec le supérieur, latitude décisionnelle. Finalement, la rétroaction au travail est le facteur le plus faible en emploi. Pour mieux connaître les relations de la variable ressources au travail dans le modèle *demandes-ressources au travail*, nous devons évaluer les liens avec les indicateurs de santé et d'engagement dans notre échantillon.

### **Cohérence entre les indicateurs des ressources au travail**

Dans la documentation, les huit indicateurs du concept des ressources au travail sont reconnus dans le processus de la motivation au travail chez les employés. A ce sujet, la présente étude

doit s'assurer de la cohérence de ces facteurs entre eux dans notre échantillon. A cet effet, le tableau 34 souligne les fortes corrélations positives entre les facteurs.

D'abord, la plus forte corrélation s'observe entre les occasions de développement professionnel et l'exercice des compétences, chacun comptant pour 46 % de la variance de l'autre. Ceci veut dire que plus le vétérinaire a des occasions d'apprentissage, plus il utilisera l'éventail de ses compétences. Aussi, de forts liens existent entre les occasions de développement et la rétroaction sur le travail, expliquant 27 % de la variance. Il en ressort que le professionnel ayant de nombreuses occasions de se développer bénéficie aussi de rétroactions. Par exemple, prendre du temps pour faire des rétroactions sur le travail accompli permet de reconnaître, non seulement les forces individuelles, mais aussi d'identifier les possibilités d'amélioration des compétences chez ce professionnel.

L'autorité et la latitude décisionnelle sont aussi fortement associées ensemble, chacun fait varier le score de l'autre pour une valeur de 31 %. Ceci révèle que plus la personne a une certaine autorité sur les décisions qui concernent son travail, plus elle se sentira confiante pour organiser son travail de manière optimale face aux difficultés rencontrées.

Par ailleurs, les occasions de développement corrélaient aussi positivement avec les facteurs : autorité décisionnelle (,436), qualité de la relation avec le supérieur (,370), soutien des collègues (,349), latitude décisionnelle (,319) et rémunération (,280). Ces résultats indiquent qu'un environnement de travail où l'on accorde à la personne une certaine autonomie dans la prise de décisions, où le superviseur bâtit des relations solides avec ses professionnels, mais aussi à l'intérieur de son équipe, et où la rémunération est adéquate, construit des conditions gagnantes pour le développement des professionnels.

De plus, il y a d'autres corrélations entre la rétroaction sur le travail et les occasions de développement (,516), l'autorité décisionnelle (,452), la qualité de la relation avec le supérieur (,449), la latitude décisionnelle (,408), soutien des collègues (,374), l'exercice des compétences (,372) et la rémunération (,258). Ces liens mettent en évidence les associations entre les facteurs de ressources au travail qui encouragent l'autonomie, le développement des personnes et les relations entre les membres des équipes. À un niveau plus modéré, plusieurs autres relations positives sont observées entre les différentes ressources au travail.

Variables	Moyenne	Écart type	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Autorité décisionnelle	65,84	24,22	$\alpha = ,924$							
2 Latitude décisionnelle	61,27	20,81	,555**	$\alpha = ,873$						
3 Soutien des collègues	78,34	15,34	,247**	,190**	$\alpha = ,837$					
4 Qualité de la relation avec son supérieur	64,64	21,32	,323**	,291**	,516**	$\alpha = ,916$				
5 Exercice des compétences	73,47	16,62	,386**	,249**	,322**	,261**	$\alpha = ,776$			
6 Occasions de développement professionnel	69,61	19,86	,436**	,319**	,349**	,370**	,678**	$\alpha = ,856$		
7 Rétroaction sur le travail	52,333	19,65	,452**	,408**	,374**	,449**	,372**	,516**	$\alpha = ,892$	
8 Rémunération	73,77	17,79	,349**	,367**	,193**	,249**	,255**	,280**	,258**	$\alpha = ,540$

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 34. Moyennes, écarts types et alpha des ressources au travail (n=553).

Enfin, il est tout à fait remarquable d'observer les solides liens positifs entre les facteurs de la variable *ressources au travail*. Maintenant, il importe de vérifier l'importance de chacune de ces ressources face aux indicateurs qui soutiennent le diagnostic d'une entreprise en santé.

### Cohérence des facteurs des ressources au travail avec les indicateurs de santé et d'engagement

Pour vérifier la pertinence des ressources au travail face aux indicateurs de santé et d'engagement au travail, nous avons d'abord calculé les coefficients de corrélation de Pearson entre les variables. Le tableau 35 démontre que toutes les associations sont positives entre les ressources au travail et les BE et ENG-T. Les corrélations varient entre ,401 et ,213. Comme attendu, nous observons entre la détresse et les ressources au travail des corrélations négatives et significatives, mais plus faibles, avec des scores de -,328 à -,112.

		Autorité	Latitude	Soutien des collègues	Relation avec supérieur	Exercice compétences	Dévelop. professionnel	Rétroaction	Rémunération
Bien-être	Corrélation Pearson	,314**	,325**	,401**	,333**	,247**	,327**	,353**	,286**
	N	565	565	560	560	555	555	555	553
Détresse	Corrélation Pearson	-,185**	-,290**	-,328**	-,292**	-,112**	-,232**	-,292**	-,282**
	N	565	565	560	560	555	555	555	553
Engag. au travail	Corrélation Pearson	,350**	,285**	,360**	,268**	,484**	,466**	,333**	,213**
	N	565	565	560	560	555	555	555	553

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 35. Coefficients de corrélations entre les ressources au travail et les indicateurs de santé et d'engagement au travail (n=578).

Sachant que **toutes les ressources au travail sont significatives** face aux variables de la santé et de l'engagement, nous avons pu subséquemment jauger leur valeur prédictive.

#### 4.4.1 L'effet prédictif des ressources au travail

Ayant évalué que plusieurs ressources corrèlent positivement et significativement avec les indicateurs de santé et d'engagement au travail, il est opportun de quantifier la grandeur de la relation entre ces variables et de confirmer leur effet associatif. Une analyse de régression linéaire contribuera à répondre à cette question.

##### **Bien-être et ressources au travail**

En premier lieu, les huit ressources au travail ont été introduites dans l'équation comme variables indépendantes pour estimer leur contribution à l'augmentation ou à la diminution de la valeur de la variable dépendante, soit l'indicateur de bien-être. L'analyse a produit six modèles. Le sixième comprend le soutien des collègues, la latitude décisionnelle, les occasions de développement professionnel, la rémunération, la qualité de la relation avec son supérieur et la rétroaction sur le travail. Il explique **26,4 %** de la variance ( $r^2$  ajusté) du bien-être psychologique, avec un taux de signifiante  $p < 0.05$ .

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,402 <sup>a</sup>	,162	,160	13,99572	,162	106,456	1	551	,000
2	,476 <sup>b</sup>	,226	,223	13,46010	,064	45,725	1	550	,000
3	,495 <sup>c</sup>	,245	,241	13,31017	,019	13,460	1	549	,000
4	,508 <sup>d</sup>	,258	,252	13,20686	,013	9,623	1	548	,002
5	,516 <sup>e</sup>	,266	,260	13,14182	,009	6,438	1	547	,011
6	,522 <sup>f</sup>	,272	<b>,264</b>	13,10012	,006	4,488	1	546	,035

a. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues  
b. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues, Latitude décisionnelle  
c. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues, Latitude décisionnelle, Occasions de développement professionnel  
d. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues, Latitude décisionnelle, Occasions de développement professionnel, Rémunération  
e. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues, Latitude décisionnelle, Occasions de développement professionnel, Rémunération, Bonne relation avec son supérieur  
**f. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues, Latitude décisionnelle, Occasions de développement professionnel, Rémunération, Bonne relation avec son supérieur, Réroaction sur le travail**  
**g. Variable dépendante : Bien-être psychologique**

Tableau 36. Régression linéaire entre le bien-être et les ressources au travail

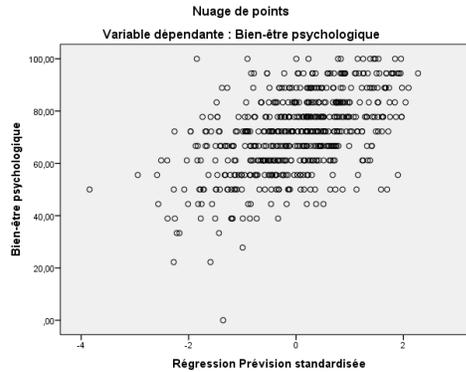
L'analyse du bêta assure la signifiante du 6e modèle à  $p < ,05$  et le poids de chacune des ressources pour expliquer le bien-être. Des liens essentiellement positifs avec le bien-être sont observés avec cinq variables: le soutien des collègues (,238), la latitude décisionnelle (,151), la rémunération (,110), la qualité de la relation avec son supérieur (,100), la rétroaction sur le

travail (,098) et les occasions de développement professionnel (,085). Le graphique 7 illustre bien la linéarité des liens positifs.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	39,830	3,099		12,853	,000	33,743	45,917		
	Soutien des collègues	,400	,039	,402	10,318	,000	,324	,476	1,000	1,000
2	(Constante)	32,306	3,181		10,155	,000	26,057	38,554		
	Soutien des collègues	,347	,038	,349	9,115	,000	,273	,422	,958	1,044
	Latitude décisionnelle	,191	,028	,259	6,762	,000	,135	,246	,958	1,044
3	(Constante)	29,493	3,238		9,109	,000	23,133	35,853		
	Soutien des collègues	,303	,040	,304	7,635	,000	,225	,380	,867	1,154
	Latitude décisionnelle	,162	,029	,221	5,607	,000	,106	,219	,889	1,124
	Occ.dével. professionnel	,116	,032	,151	3,669	,000	,054	,178	,814	1,229
4	(Constante)	25,052	3,517		7,123	,000	18,144	31,961		
	Soutien des collègues	,293	,039	,295	7,433	,000	,216	,371	,862	1,161
	Latitude décisionnelle	,135	,030	,183	4,470	,000	,075	,194	,810	1,234
	Occ.dével. professionnel	,101	,032	,131	3,176	,002	,038	,163	,794	1,259
	Rémunération	,108	,035	,125	3,102	,002	,039	,176	,831	1,204
5	(Constante)	24,718	3,502		7,058	,000	17,838	31,598		
	Soutien des collègues	,253	,042	,254	5,973	,000	,170	,336	,740	1,351
	Latitude décisionnelle	,129	,030	,174	4,276	,000	,070	,188	,805	1,242
	Occ.dével. professionnel	,092	,032	,120	2,892	,004	,029	,154	,785	1,274
	Rémunération	,096	,035	,112	2,772	,006	,028	,165	,817	1,223
	Relation avec son supérieur	,070	,027	,107	2,537	,011	,016	,123	,748	1,336
6	(Constante)	25,377	3,505		7,240	,000	18,492	32,262		
	Soutien des collègues	,237	,043	<b>,238</b>	5,538	,000	,153	,321	,718	1,392
	Latitude décisionnelle	,111	,031	<b>,151</b>	3,582	,000	,050	,172	,750	1,334
	Occ.dével. professionnel	,065	,034	<b>,085</b>	1,909	,057	-,002	,132	,677	1,478
	Rémunération	,095	,035	<b>,110</b>	2,730	,007	,027	,163	,817	1,224
	Relation avec son supérieur	,065	,027	<b>,100</b>	2,370	,018	,011	,119	,744	1,345
	Rétroaction sur le travail	,076	,036	<b>,098</b>	2,118	,035	,006	,146	,628	1,593

a. Variable dépendante : Bien-être psychologique

Tableau 37. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre l'engagement au travail et les stratégies d'adaptation.



Graphique 7. Dispersion des scores des ressources au travail sur le bien-être.

### Détresse et ressources au travail

Nous avons répété le même exercice entre les ressources au travail et l'indicateur de détresse psychologique. Le 5<sup>e</sup> modèle inclut le soutien des collègues, la latitude décisionnelle, la rémunération, la rétroaction sur le travail et l'exercice des compétences. Il explique **19.5 %** de la variance de la détresse à  $p < ,05$ .

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,327 <sup>a</sup>	,107	,105	15,40073	,107	66,031	1	551	,000
2	,403 <sup>b</sup>	,163	,160	14,92617	,056	36,594	1	550	,000
3	,431 <sup>c</sup>	,186	,181	14,73234	,023	15,568	1	549	,000
4	,441 <sup>d</sup>	,194	,188	14,67100	,008	5,600	1	548	,018
5	,449 <sup>e</sup>	,202	,195	14,61304	,008	5,356	1	547	,021

a. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues  
b. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues, Latitude décisionnelle  
c. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues, Latitude décisionnelle, Rémunération  
d. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues, Latitude décisionnelle, Rémunération, Rétroaction sur le travail  
e. Prédicteurs : (Constante), Soutien des collègues, Latitude décisionnelle, Rémunération, Rétroaction sur le travail, Exercice des compétences  
f. Variable dépendante : Détresse psychologique

Tableau 38. Régression linéaire entre la détresse et les ressources au travail.

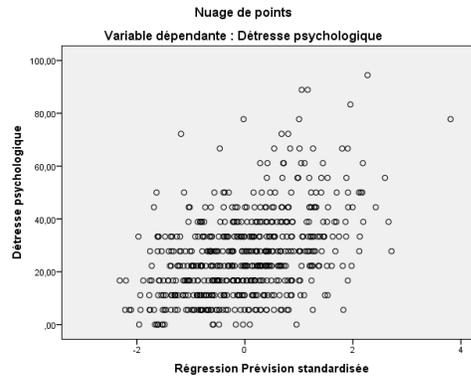
Le score du bêta confirme la signifiante du 5<sup>e</sup> modèle pour comprendre la détresse, à une signifiante de  $p < ,05$ . Des liens négatifs sont observés entre la détresse et le soutien des collègues (-,246), la latitude décisionnelle (-,157), la rémunération (-,169), la rétroaction sur le travail (,130), alors que des liens positifs sont observés avec l'exercice des compétences (,099). Ceci indique que le manque de soutien de la part des collègues, une faible latitude décisionnelle, une absence de rétroaction accompagnée d'une pauvre rémunération contribuent le plus à la détresse. Par contre, un excès d'utilisation des compétences augmenterait les tensions, et l'épuisement jusqu'à la détresse.

Finalement, le graphique 8 de la distribution des scores sur les liens entre les variables n'est pas facilement interprétable. Des analyses plus poussées devraient être réalisées pour identifier la courbe de scores.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	53,363	3,410		15,649	,000	46,665	60,061		
	Soutien des collègues	-,347	,043	-,327	-8,126	,000	-,431	-,263	1,000	1,000
2	(Constante)	60,828	3,528		17,243	,000	53,898	67,757		
	Soutien des collègues	-,294	,042	-,278	-6,967	,000	-,377	-,211	,958	1,044
	Latitude décisionnelle	-,189	,031	-,241	-6,049	,000	-,251	-,128	,958	1,044
3	(Constante)	67,568	3,878		17,422	,000	59,950	75,186		
	Soutien des collègues	-,273	,042	-,258	-6,491	,000	-,356	-,190	,942	1,061
	Latitude décisionnelle	-,145	,033	-,185	-4,416	,000	-,210	-,081	,847	1,181
	Rémunération	-,151	,038	-,165	-3,946	,000	-,226	-,076	,851	1,175
4	(Constante)	67,362	3,863		17,437	,000	59,773	74,950		
	Soutien des collègues	-,240	,044	-,227	-5,452	,000	-,327	-,154	,850	1,176
	Latitude décisionnelle	-,119	,035	-,151	-3,424	,001	-,187	-,051	,757	1,321
	Rémunération	-,143	,038	-,156	-3,732	,000	-,218	-,068	,844	1,185
	Rétroaction sur le travail	-,087	,037	-,106	-2,366	,018	-,160	-,015	,738	1,356
5	(Constante)	64,067	4,103		15,615	,000	56,008	72,127		
	Soutien des collègues	-,261	,045	<b>-,246</b>	-5,824	,000	-,349	-,173	,817	1,224
	Latitude décisionnelle	-,123	,035	<b>-,157</b>	-3,563	,000	-,191	-,055	,755	1,325
	Rémunération	-,155	,038	<b>-,169</b>	-4,028	,000	-,230	-,079	,828	1,207
	Rétroaction sur le travail	-,107	,038	<b>-,130</b>	-2,838	,005	-,182	-,033	,700	1,429
	Exercice des compétences	,097	,042	<b>,099</b>	2,314	,021	,015	,179	,798	1,254

a. Variable dépendante : Détresse psychologique

Tableau 39. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre l'engagement au travail et les stratégies d'adaptation.



Graphique 8. Dispersion des scores des ressources au travail sur la détresse.

### Engagement et ressources au travail

Cette fois-ci, nous mesurons l’effet prédictif des ressources au travail sur l’engagement au travail. Les données révèlent que le 4<sup>e</sup> modèle explique **31,4 %** de la variance de l’engagement, à  $p < ,01$ . Il inclut l’exercice des compétences, le soutien des collègues, l’autorité décisionnelle et les occasions de développement professionnel.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,484 <sup>a</sup>	,234	,233	12,52649	,234	168,768	1	551	,000
2	,530 <sup>b</sup>	,281	,278	12,15475	,046	35,219	1	550	,000
3	,553 <sup>c</sup>	,306	,302	11,94746	,026	20,250	1	549	,000
4	,565 <sup>d</sup>	,319	<b>,314</b>	11,84855	,013	10,204	1	548	,001

a. Prédicteurs : (Constante), Exercice des compétences  
b. Prédicteurs : (Constante), Exercice des compétences, Soutien des collègues  
c. Prédicteurs : (Constante), Exercice des compétences, Soutien des collègues, Autorité décisionnelle  
d. Prédicteurs : (Constante), Exercice des compétences, Soutien des collègues, Autorité décisionnelle, Occasions de développement professionnel  
e. Variable dépendante : Engagement au travail

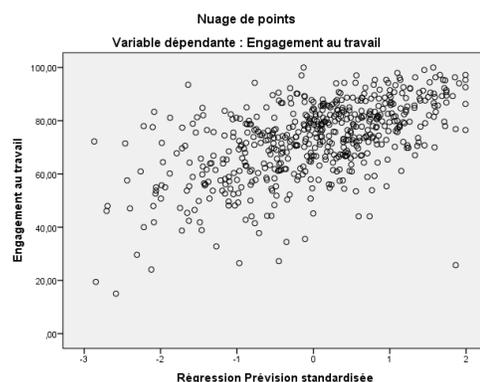
Tableau 40. Régression linéaire entre l’engagement au travail et les ressources au travail.

L’analyse du bêta démontre l’importance du 4<sup>e</sup> modèle pour préciser la variance de l’engagement, à  $p < ,01$ . Des liens essentiellement positifs avec l’engagement sont observés avec l’exercice des compétences (,261), le soutien des collègues (,181), l’autorité décisionnelle (,160) et les occasions de développement professionnel (,160). Ainsi l’exercice des compétences représente le facteur le plus important des quatre pour l’engagement au travail. Le graphique 9 montre une linéarité des scores de corrélation.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	42,215	2,413		17,494	,000	37,475	46,955		
	Exercice des compétences	,416	,032	,484	12,991	,000	,353	,479	1,000	1,000
2	(Constante)	30,286	3,086		9,814	,000	24,224	36,347		
	Exercice des compétences	,353	,033	,411	10,746	,000	,289	,418	,895	1,117
	Soutien des collègues	,211	,036	,227	5,935	,000	,141	,281	,895	1,117
3	(Constante)	29,090	3,045		9,554	,000	23,109	35,071		
	Exercice des compétences	,303	,034	,352	8,846	,000	,235	,370	,798	1,252
	Soutien des collègues	,187	,035	,201	5,275	,000	,117	,256	,874	1,144
	Autorité décisionnelle	,104	,023	,175	4,500	,000	,059	,149	,832	1,201
4	(Constante)	29,365	3,021		9,721	,000	23,431	35,299		
	Exercice des compétences	,224	,042	<b>,261</b>	5,360	,000	,142	,307	,525	1,906
	Soutien des collègues	,169	,036	<b>,181</b>	4,748	,000	,099	,239	,852	1,173
	Autorité décisionnelle	,086	,024	<b>,146</b>	3,666	,000	,040	,133	,787	1,271
	Occasions de développement professionnel	,116	,036	<b>,160</b>	3,194	,001	,044	,187	,493	2,029

a. Variable dépendante : Engagement au travail

Tableau 41. Analyse des coefficients des liens prédictifs entre l'engagement au travail et les stratégies d'adaptation.



Graphique 9. Dispersion des scores des ressources au travail sur le bien-être.

Compte tenu de ces résultats, nous pouvons conclure que les ressources : soutien des collègues, latitude décisionnelle, rémunération, rétroaction expliquent de façon significative le bien-être et la détresse, quoique dans un sens négatif pour la détresse. En outre, la qualité de la relation avec le supérieur s'ajoute aux facteurs agissant sur le bien-être. Quant à l'engagement, il est influencé significativement par le soutien des collègues, l'exercice des compétences, les

occasions de développement et l'autorité décisionnelle. Les résultats vont ainsi dans le sens de la troisième question de recherche (QR 3 répondue).

Pour comparer le poids des stratégies positives d'adaptation et des ressources au travail sur les indicateurs de santé et d'engagement, nous avons rapporté les résultats des régressions linéaires dans le tableau 42. Tel qu'illustré, les variances des stratégies d'adaptation sur la détresse à 20 %, sur le bien-être à 28 % et sur l'engagement au travail à 28 % se situent dans le même ordre de grandeur que l'effet des ressources au travail avec des taux de 20 %, 26 % et 31 %, respectivement. Nous pouvons alors affirmer que les deux variables indépendantes : les stratégies d'adaptation et les ressources au travail participent presque également à la variation des taux de détresse, de bien-être psychologique et d'engagement.

Variables	Détresse	Bien-être	Engagement au travail
<b>Stratégies d'adaptation (n= 578)</b>			
Actions positives	-,260	,343	,510
Style de vie	-,207	,206	,085
Soutien	-,096	,123	
Acceptation	-,094	,102	
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	20 %	28 %	28 %
<b>Ressources au travail (n= 555)</b>			
Soutien des collègues	-,246	,238	
Latitude décisionnelle	-,157	,151	
Rémunération	-,169	,110	
Rétroaction	-,130	,098	
Exercice des compétences	,099		,261
Occasions de développement			,160
Autorité décisionnelle			,146
Qualité de la relation avec le supérieur		,100	
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	20 %	26 %	31 %

Tableau 42. Contributions relatives (béta) des stratégies d'adaptation et des ressources au travail qui expliquent la variance ( $r^2$  ajusté) de la détresse, du bien-être et de l'engagement

#### 4.5 Fonction des stratégies d'adaptation dans le modèle demandes-ressources au travail

Dans cette section, le rôle précis des stratégies positives d'adaptation est exploré dans le modèle demandes-ressources au travail pour répondre aux hypothèses 1, 2 et 3. À ce propos, les mesures visent à examiner comment les stratégies d'adaptation opèrent dans le modèle

*demandes-ressources au travail* au sein de relations avec la détresse, l'engagement et la performance.

Pour déterminer la place des stratégies positives d'adaptation dans le modèle, nous avons construit deux variables en calculant la moyenne arithmétique des variables se rapportant aux cinq stratégies d'adaptation positives (composées par les actions positives, le soutien, le style de vie, l'humour et l'acceptation) et aux huit ressources du travail (composées par l'autorité décisionnelle, la latitude décisionnelle, le soutien des collègues, la qualité des relations avec le supérieur, l'exercice des compétences, les occasions de développement professionnel, la rétroaction sur le travail et la rémunération).

Le tableau 43 présente les statistiques descriptives des variables ainsi construites et leurs corrélations avec les variables *d'engagement au travail*, de *détresse psychologique* et de *performance dans le rôle*.

		Moyenne	Écart-type	Détresse psych.	Engag. au travail	Perform. dans le rôle	Stratégies adaptation positives	Ressources au travail
Détresse psychologique	R de P.	26.67	16.65					
	N	635						
Engagement au travail	R de P.	73	14	-,411**				
	N	612		612				
Performance dans le rôle	R de P.	81.80	12.64	-,468**	,404**			
	N	549		549	549			
Stratégies d'adaptation positives	R de P.	58.54	14.41	-,417**	,392	,352**		
	N	578		578	577	549		
Ressources au travail	R de P.	67.39	12.99	-,379**	,516**	,414**	,414**	
	N	553		553	553	549	553	

\*\* La r est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 43. Statistiques descriptives et corrélations entre les variables du modèle.

Les variables testées dans le modèle ont été toutes corrélées entre elles. Nous avons donc poursuivi l'exploration au moyen de multiples régressions linéaires.

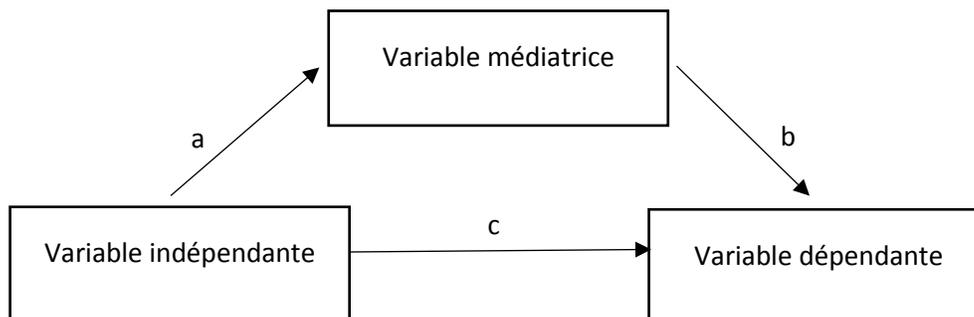


Figure 9. Illustration des relations entre la variable indépendante, la variable médiatrice et la variable dépendante.

Pour tester l'effet de médiation des *stratégies positives d'adaptation* et de *l'engagement*, nous allons suivre la procédure prescrite par Baron et Kenny (1986) :

- 1) Nous allons entrer la variable indépendante dans le modèle de régression pour déterminer son poids Beta sur la variable dépendante à prédire et s'assurer que la variance qu'elle occasionne sur cette dernière soit significative (c).
- 2) Ensuite, nous allons entrer la variable indépendante dans le modèle de régression pour déterminer son poids Beta sur la variable censée être médiatrice et s'assurer que la variance qu'elle occasionne sur cette dernière soit significative (a).
- 3) Nous allons entrer la variable censée être médiatrice dans le modèle de régression pour déterminer son poids Beta sur la variable dépendante et s'assurer que son effet sur la variance de cette dernière soit significatif (b).
- 4) Enfin, nous allons d'abord entrer la variable indépendante suivie par la variable censée être médiatrice dans le modèle de régression pour constater l'effet de cette dernière dans l'équation. Si l'effet de la variable dite indépendante est absorbé par la variable dite médiatrice, alors nous pourrions conclure que cette dernière joue bel et bien une fonction de médiation dans l'équation. Vu la complexité des phénomènes psychosociaux, nous nous attendons à un effet de médiation partielle. En d'autres mots, nous ne pensons pas que la variable médiatrice absorbe complètement l'effet de la variable indépendante.

#### **4.5.1 Les stratégies d'adaptation comme variables médiatrices entre les ressources au travail et l'engagement**

Dans un premier temps, nous avons voulu vérifier l'effet de médiation des *stratégies positives d'adaptation* sur la relation entre les *ressources au travail* et *l'engagement au travail*. Pour remplir cette fonction, les *stratégies positives d'adaptation* doivent diminuer la relation entre les *ressources au travail* (variable indépendante) et *l'engagement au travail* (variable dépendante). Ainsi, la variable médiatrice devrait expliquer comment les deux autres variables apparaissent (Baron et Kenny, 1986).

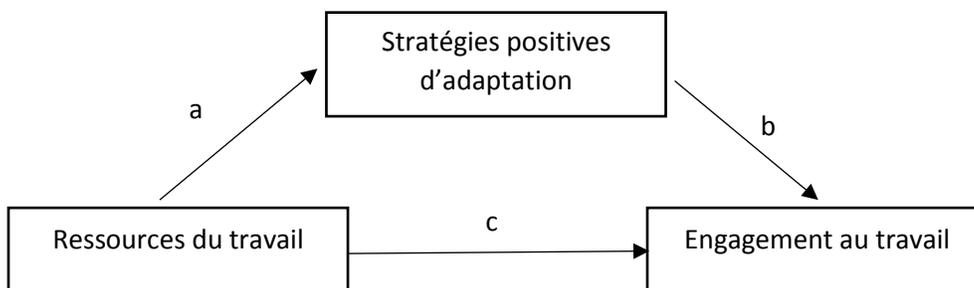


Figure 10. Test de l'effet de médiation des « stratégies positives d'adaptation » entre les « ressources du travail » et « l'engagement au travail ».

Le tableau 44 présente les résultats des analyses de régression suivant les étapes visant à tester l'effet de médiation des « stratégies positives d'adaptation » entre les « ressources du travail » et « l'engagement au travail ». À la première étape (c), on trouve que les « ressources au travail » expliquent 26,6 % de la variance du score de « l'engagement au travail ». L'analyse de variance indique que cet effet est significatif. Le coefficient de régression  $\beta$  pour la variable « ressources au travail » est de 0,516 et il est significatif.

Variable	R <sup>2</sup>	F	p	b	SE	$\beta$	t	p
<i>Première étape : engagement au travail, variable prédite</i>								
Ressources du travail	<b>,266</b>	199,882	,000	,568	,040	<b>0,516</b>	14,138	,000
<i>Deuxième étape : stratégies positives d'adaptation, variable prédite</i>								
Ressources du travail	<b>,172</b>	114,229	,000	,452	,042	<b>,414</b>	10,688	,000
<i>Troisième étape : engagement au travail, variable prédite</i>								
Stratégies positives d'adaptation	<b>,153</b>	104,214	,000	,394	,039	<b>,392</b>	10,209	,000
<i>Quatrième étape : engagement au travail, variable prédite</i>								
Ressources du travail	<b>,306</b>	121,247	,000	,468	,043	<b>,425</b>	10,892	,000
Stratégies positives d'adaptation				,221	,039	<b>,219</b>	5,616	,000

Tableau 44. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'hypothèse de médiation de la variable « Stratégies positives d'adaptation » dans la relation entre la variable « Ressources du travail » et la variable « Engagement au travail ».

À la deuxième étape (a), on trouve que la variable « ressources au travail » explique aussi 17,2 % de la variance des « stratégies positives d'adaptation » et cet effet sur la variance est significatif. Le coefficient de régression  $\beta$  pour la variable « ressources au travail » est de 0,414 et il est significatif. À la troisième étape (b), la variable « stratégies positives d'adaptation » explique

15,3 % de la variance de « *l'engagement au travail* » et cet effet est significatif. Le coefficient de régression  $\beta$  pour ce prédicteur est de 0,392 et il est aussi significatif.

Comme ces trois conditions sont remplies, nous pouvons tester l'effet de médiation des « *stratégies positives d'adaptation* » dans la relation entre les « *ressources au travail* » et « *l'engagement au travail* ».

Le tableau 44 indique que les variables « *ressources au travail* » et « *stratégies positives d'adaptation* » expliquent 30,6 % de la variance du score de « *l'engagement au travail* ». L'analyse de variance indique que cet effet est significatif. La taille du coefficient de régression  $\beta$  pour la variable « *ressources au travail* » a diminué, il est maintenant de 0,425, mais il demeure considérable et significatif. C'est aussi le cas du coefficient de régression  $\beta$  de la variable « *stratégies positives d'adaptation* » qui est passé à 0,219, et qui demeure également significatif. Cela indique que la variable « *stratégies positives d'adaptation* » a un effet de médiation partielle dans la relation entre les « *ressources au travail* » et « *l'engagement au travail* ».

#### 4.5.2 Les stratégies d'adaptation comme variable médiatrice entre les ressources au travail et la détresse

Les relations dans la théorie *demandes-ressources au travail* nous amènent à suggérer que les *stratégies positives d'adaptation* auraient un effet de médiation sur la relation entre les *ressources au travail* et la *détresse psychologique*. Les analyses suivantes ont servi à répondre à cette hypothèse de recherche.

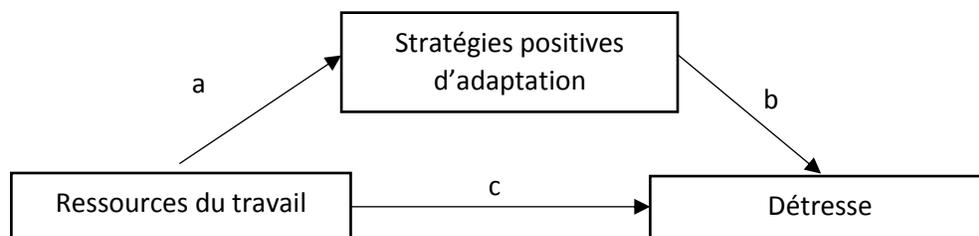


Figure 11. Test de l'effet de médiation des stratégies positives d'adaptation entre les ressources du travail et la détresse psychologique.

Le tableau 45 présente les résultats des analyses de régression suivant les étapes visant à tester l'effet de médiation des « *stratégies positives d'adaptation* » entre les « *ressources du travail* » et la « *détresse psychologique* ». À la première étape (c), on trouve que les « *ressources au travail* » expliquent 14,4 % de la variance du score de la « *détresse psychologique* ». L'analyse de variance indique que cet effet est significatif. Le coefficient de régression  $\beta$  pour la variable « *ressources au travail* » est de -,379 et il est significatif.

Variable	R <sup>2</sup>	F	p	b	SE	β	t	p
<i>Première étape : détresse psychologique, variable prédite</i>								
Ressources du travail	<b>,144</b>	92,604	,000	-,475	,049	<b>-,379</b>	-9,623	,000
<i>Deuxième étape : stratégies positives d'adaptation, variable prédite</i>								
Ressources du travail	<b>,172</b>	114229	,000	,452	,042	<b>,414</b>	10,688	,000
<i>Troisième étape : détresse psychologique, variable prédite</i>								
Stratégies positives d'adaptation	<b>,174</b>	121,315	,000	-,480	,044	<b>-,417</b>	-11,014	,000
<i>Quatrième étape : détresse psychologique, variable prédite</i>								
Ressources du travail	<b>,230</b>	81,937	,000	-,308	,052	<b>-,246</b>	-5,983	,000
Stratégies positives d'adaptation				-,370	,047	<b>-,322</b>	-7,820	,000

Tableau 45. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'hypothèse de médiation de la variable « Stratégies positives d'adaptation » dans la relation entre la variable « Ressources du travail » et la variable « Détresse psychologique ».

À la deuxième étape (a), on trouve que la variable « ressources au travail » explique aussi 17,2 % de la variance des « stratégies positives d'adaptation » et cet effet sur la variance est significatif. Le coefficient de régression  $\beta$  pour la variable « ressources au travail » est de 0,414 et il est significatif. À la troisième étape (b), la variable « stratégies positives d'adaptation » explique 17,4 % de la variance de la « détresse psychologique » et cet effet est significatif. Le coefficient de régression  $\beta$  pour ce prédicteur est de -,417 et il est aussi significatif.

Comme ces trois conditions sont remplies, nous pouvons tester l'effet de médiation des « stratégies positives d'adaptation » dans la relation entre les « ressources au travail » et la « détresse psychologique ».

Le tableau 45 indique que les variables « ressources au travail » et « stratégies positives d'adaptation » expliquent 23 % de la variance du score de la « détresse psychologique ». L'analyse de variance indique que cet effet est significatif. La taille du coefficient de régression  $\beta$  pour la variable « ressources au travail » a diminué, il est maintenant de -,246, mais il demeure considérable et significatif. C'est aussi le cas du coefficient de régression  $\beta$  de la variable « stratégies positives d'adaptation » qui est passée à -,322, et qui demeure également significatif. Cela indique que la variable « stratégies positives d'adaptation » a un effet de médiation partielle dans la relation entre les « ressources au travail » et la « détresse psychologique ».

### 4.5.3 L'engagement au travail comme variable médiatrice entre les stratégies d'adaptation et la performance dans le rôle

Le modèle proposé de *demandes-ressources au travail* suggère que nous explorions l'effet de médiation de *l'engagement au travail* sur la relation entre les *stratégies positives d'adaptation* et la *performance dans le rôle*.

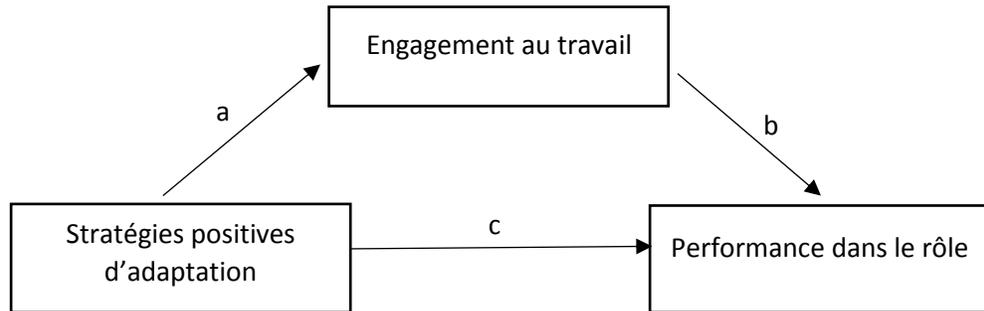


Figure 12. Test de l'effet de médiation de l'engagement au travail entre les stratégies positives d'adaptation et la performance dans le rôle.

Le tableau 46 présente les résultats des analyses de régression suivant les étapes visant à tester l'effet de médiation de « *l'engagement au travail* » entre les « *stratégies positives d'adaptation* » et la « *performance dans le rôle* ». À la première étape (c), on trouve que la variable « *stratégies positives d'adaptation* » explique 12,4 % de la variance du score de la « *performance dans le rôle* ». L'analyse de variance indique que cet effet est significatif. Le coefficient de régression  $\beta$  pour la variable « *stratégies positives d'adaptation* » est de ,352 et il est significatif.

À la deuxième étape (a), on trouve que la variable « *stratégies positives d'adaptation* » explique aussi 15,3 % de la variance de la variable « *engagement au travail* » et cet effet sur la variance est significatif. Le coefficient de régression  $\beta$  pour le prédicteur est de ,392 et il est significatif.

À la troisième étape (b), la variable « *engagement au travail* » explique 16,4 % de la variance de la « *performance dans le rôle* » et cet effet est significatif. Le coefficient de régression  $\beta$  pour ce prédicteur est de ,404 et il est aussi significatif.

Variable	R <sup>2</sup>	F	p	b	SE	β	t	p
<i>Première étape : performance dans le rôle, variable prédite</i>								
Stratégies positives d'adaptation	<b>,124</b>	77,562	,000	,314	,036	<b>,352</b>	8,807	,000
<i>Deuxième étape : engagement au travail, variable prédite</i>								
Stratégies positives d'adaptation	<b>,153</b>	104,214	,000	,394	,039	<b>,392</b>	10,209	,000
<i>Troisième étape : performance dans le rôle, variable prédite</i>								
Engagement au travail	<b>,164</b>	106,829	,000	,356	,034	<b>,404</b>	10,341	,000
<i>Quatrième étape : performance dans le rôle, variable prédite</i>								
Stratégies positives d'adaptation	<b>,207</b>	71,428	,000	,203	,037	<b>,228</b>	6,878	,000
Engagement au travail				,277	,037	<b>,314</b>	7,570	,000

Tableau 46. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'hypothèse de médiation de la variable « Engagement au travail » dans la relation entre la variable « Stratégies positives d'adaptation » et la variable « Performance dans le rôle ».

Comme ces trois conditions sont remplies, nous pouvons tester l'effet de médiation de *l'engagement au travail* dans la relation entre les *stratégies positives d'adaptation* et la *performance dans le rôle*.

Le tableau 46 indique que les variables « *stratégies positives d'adaptation* » et « *engagement au travail* » expliquent 20,7 % de la variance du score de la « *performance dans le rôle* ». L'analyse de variance indique que cet effet est significatif. La taille du coefficient de régression  $\beta$  pour la variable « *stratégies positives d'adaptation* » a diminué, il est maintenant de ,228, mais il demeure significatif. C'est aussi le cas du coefficient de régression  $\beta$  de la variable « *engagement au travail* » qui est passée à ,314, et qui demeure également significatif. Cela indique que la variable « *engagement au travail* » a un effet de médiation partielle entre les « *stratégies positives d'adaptation* » et la « *performance dans le rôle* ».

En conclusion, les analyses démontrent que la variable « *stratégies positives d'adaptation* » a un rôle de médiation partielle dans la relation entre les « *ressources au travail* » et « *l'engagement au travail* ». Nous observons aussi que les « *stratégies positives d'adaptation* » ont un effet de médiation partielle sur le lien entre les ressources au travail et la détresse psychologique. Finalement, la variable « *engagement au travail* » détient aussi un rôle de médiation partielle dans la relation entre les *stratégies positives d'adaptation* et la *performance dans le rôle*. Suite

à ces résultats, une autre relation mériterait d'être explorée. En effet, il serait intéressant d'évaluer l'effet de médiation des *stratégies positives d'adaptation* sur la relation entre *l'engagement* et la *performance dans le rôle*. Cela pourrait compléter l'analyse de l'effet des stratégies positives d'adaptation dans le processus motivationnel.

## CHAPITRE 5- DISCUSSION

Notre recherche vise à enrichir la théorie des *demandes-ressources au travail* en examinant la fonction des *stratégies d'adaptation* comme une ressource personnelle. Nous l'avons évaluée dans les processus qui contribuent à la santé mentale, à l'engagement, et aussi la performance chez les professionnels vétérinaires. À ce jour, le rôle des stratégies d'adaptation dans le modèle *demandes-ressources au travail* est très limité.

La contribution de cette recherche se situe au niveau de trois éléments clés. Premièrement, une échelle élargie pour mesurer les stratégies personnelles face au stress a été adaptée et validée pour les professionnels vétérinaires. Celle-ci comporte autant des réactions adaptatives que dysfonctionnelles. Deuxièmement, des *stratégies positives d'adaptation*, mais aussi *négatives* ont été identifiées en lien avec les indicateurs de bien-être et de détresse psychologique. Troisièmement, le modèle *demandes-ressources au travail* a été étendu en incluant les quatre stratégies positives d'adaptation suivantes : *actions positives*, *style de vie*, *soutien* et *acceptation*. Finalement, nous avons observé que les *stratégies positives d'adaptation* ont un effet de médiation partielle sur la relation entre les *ressources au travail* et *l'engagement au travail* d'une part et sur *l'engagement au travail* et la *détresse psychologique* d'autre part. Aussi, nous avons trouvé que *l'engagement au travail* a un effet de médiation partielle sur le lien entre les *stratégies positives d'adaptation* et la *performance dans le rôle*. Ces résultats nous incitent à conclure que les *stratégies d'adaptation* auraient une réelle place dans le modèle *demandes-ressources au travail*.

Dans le but d'assurer la pertinence de cette étude, la discussion d'un groupe de médecins vétérinaires a servi à ancrer l'enquête dans le contexte d'une profession de la santé animale. Le présent mémoire présente une question exploratoire et trois hypothèses de recherche.

Selon les données de l'enquête, **6.8 %** des vétérinaires souffrent de **détresse psychologique plus élevée** que la moyenne et que **12 %** démontrent un **faible bien-être**. Il est possible que ce résultat ne reflète pas fidèlement celui du cadre échantillonnal pour plusieurs raisons. La première est le fait qu'il s'agit d'une enquête de type recensement : tous les membres actifs de l'OMVQ ont été invités à remplir le questionnaire et les analyses ont été faites sur la base des personnes qui ont généreusement pris le temps de le remplir. La deuxième est qu'il est possible

que des personnes qui souffrent de détresse n'aient pas l'énergie disponible pour remplir le questionnaire; par conséquent, la distribution des scores à l'échelle de GHQ s'en trouverait affectée.

Pour se faire une meilleure idée de l'état psychologique des participants à cette enquête, nous pouvons nous référer à d'autres études dans le secteur de la santé publique. Par exemple, Statistiques Canada (Gilmour, 2014) fait état d'un taux de 5.6 % de maladie mentale modérée et languissante, incluant l'anxiété, la dépression et le faible bien-être, chez les Canadiens de 15 ans et plus. Bien que nos taux soient au-dessus de ces données rapportées, il est toutefois délicat de comparer l'écart entre les deux taux, car cette dernière étude repose sur un outil de mesure différent, soit le *Composite International Diagnostic Interview*, et elle inclut des personnes de plus de 65 ans sans emploi. Les personnes plus âgées affichant une meilleure santé mentale, nous suspectons que le taux de détresse des personnes en emploi au Canada serait plus élevé.

Nous pourrions aussi comparer nos résultats à l'étude Salveo (Marchand, Blanc et Durand, 2015) réalisée au Québec, qui rapporte des taux de détresse psychologique de 23.8 % au moyen du test GHQ-12. Toutefois, leur seuil diagnostique de > 25 % (0-3=0; 4-12=1), différent du nôtre, nous empêche de faire toute comparaison valable. Malgré toutes ces réserves, nous observons que les vétérinaires se sentent en moins bonne santé mentale que la moyenne des Canadiens.

Dans la documentation internationale au sujet des vétérinaires, Shirangi *et al.* (2013) rapporte 37 % de détresse chez les femmes vétérinaires australiennes, évaluées au moyen du questionnaire GHQ-12. Et, dans une étude américaine, Nett *et al.* (2015) a constaté un taux de 9.3 % pour la détresse psychologique mineure au moyen de l'échelle Kessler-6. Cet outil de mesure est très semblable aux énoncés du GHQ-12 pour les problèmes psychologiques mineurs et récents. Donc, nous pouvons supposer que les vétérinaires québécois ont un taux de détresse plus bas que leurs collègues américains et australiens. Compte tenu de la grandeur de notre échantillon avec 635 participants par rapport aux 1017 de Shirangi *et al.* (2013) et les 11 627 de Nett *et al.* (2015), nous ne pouvons confirmer cette conclusion hors de tout doute.

En rétrospective, nous constatons qu'un vétérinaire québécois sur 8 démontre un faible bien-être psychologique et qu'un sur 15 est affecté par des niveaux significatifs de détresse psychologique. Ces taux sont suffisamment élevés pour mériter notre attention.

## 5.1 Stratégies d'adaptation

Les forces de cette étude se reconnaissent par l'actualisation de l'échelle d'adaptation de Carver (1997) chez des professionnels de la santé et par son intégration au modèle *demandes-ressources au travail*.

En comparaison avec l'étude de Carver (1997) qui contient 14 facteurs, notre échelle de stratégies d'adaptation en propose plutôt onze qui affichent d'excellentes mesures de consistance interne. De plus, nous avons identifié une nouvelle variable, très pertinente aux professionnels, soit le *Style de vie*. Cette stratégie comprend les activités physiques, une saine alimentation, de bonnes habitudes de sommeil et le respect de ses limites personnelles. Partant de l'échelle *Brief COPE* de Carver (1997), nous avons défini les facteurs d'adaptation active, de planification et de recadrage positif sous une seule variable que nous avons nommé *actions positives*. Le même rapprochement est aussi apparu avec l'obtention de soutien émotif et instrumental que nous avons appelé *soutien*. Par ailleurs, les analyses en composantes principales de notre étude nous ont permis de réunir sous la *diversion* les facteurs de déni, de distraction et de désengagement. La nouvelle échelle est bien décrite dans le mémoire. Cet outil d'évaluation possède le bénéfice de mesurer rapidement les adaptations efficaces et inefficaces dans un échantillon.

Les stratégies d'adaptation peuvent avoir une influence sur la détresse, mais aussi sur les attributs motivationnels qui suscitent le bien-être (Sohl et Moyer, 2009). Les résultats ont confirmé la présence de stratégies positives et négatives d'adaptation. En effet, les actions positives, le soutien, les styles de vie, l'humour et l'acceptation s'associent avec le bien-être, l'engagement au travail et la performance, nous les nommons alors *stratégies positives d'adaptation*. Par contre, les comportements de blâme, de consommation de substances et de diversion s'avèrent des réactions dysfonctionnelles ou des *stratégies négatives d'adaptation*, car elles sont fortement reliées avec la détresse psychologique.

En outre, plusieurs stratégies personnelles expliquent la **variance** de la santé mentale et de la détresse. Ces résultats renforcent la théorie de (Hobfoll, 2002) qui affirme que le bien-être est associé à l'accumulation des ressources dans un environnement socioculturel, impliquant à la fois les facteurs environnementaux et individuels. En effet, nous avons découvert que l'absence des quatre stratégies suivantes : les actions positives, le soutien, le style de vie et l'acceptation,

expliquent une variance significative de la détresse, plus que la présence de stratégies négatives. Ces résultats nous amènent à mettre l'emphase sur la contribution de ces 4 comportements positifs comme stimuler bien-être au travail.

Par ailleurs, les résultats mettent en évidence l'éventail de réactions au stress présentes dans la boîte à outils des professionnels vétérinaires. En comparaison, Searle et Lee (2015), Ângelo et Chambel (2014) et de De Rijk *et al.* (1998) identifient uniquement la *pro action* comme stratégie positive d'adaptation, tandis que Wallace et Lemaire (2013), démontre que le *déni* est la seule stratégie associée à l'épuisement chez les médecins. Nous supposons que ces différences pourraient être élucidés par la présence de défis autant cognitifs qu'émotifs rencontrés dans l'exercice de la médecine vétérinaire.

À ce sujet, Lazarus (2012) mentionne l'adéquation des stratégies aux types de défis rencontrés. Ainsi, les stratégies cognitives telles que les *actions positives* (planification, réflexion, action), et l'obtention de *soutien instrumental* (information) répondent aux problèmes cognitifs ou parfois émotionnels rencontrés lors de l'exercice de la médecine vétérinaire tel que, la variété des tâches, les défis du diagnostic et des traitements chez des patients animaux et les différents besoins ou attentes des clients (Bartram, Yadegarfar et Baldwin, 2009). Par contre, le *soutien émotionnel*, les *actions positives* ou le *style de vie* (par le respect de ses limites) serviront à faire face à la charge émotionnelle provenant des clients, des soins des patients ou des conflits interpersonnels dans les équipes. *L'acceptation* permettra de gérer des situations difficiles, mais peu contrôlables, telles que les valeurs des clients face à leurs compagnons (Anshel, 2000). Finalement, la stratégie *style de vie*, décrite par les activités physiques, le détachement du travail ou le respect de ses limites assure une récupération mentale, émotionnelle et physique appropriée (De Jonge *et al.*, 2012) aux demandes perçues.

En résumé, notre étude met en lumière la présence de plusieurs approches d'adaptation qui ont un effet sur la variance de la détresse et du bien-être chez les vétérinaires. Ces stratégies positives constituent une force face au stress et à l'augmentation des exigences au travail chez les vétérinaires.

## 5.2 Ressources au travail

Alors que les stratégies d'adaptation pourraient être considérées comme des ressources personnelles, les *ressources au travail* représentent un facteur environnemental qui influence positivement l'engagement et la santé mentale, dans le modèle *demandes-ressources au travail*.

Notre étude corrobore l'importance des huit facteurs étudiés. En effet, les relations entre la latitude et l'autorité décisionnelle, les occasions de développement, la qualité de la relation avec le supérieur, le soutien des collègues, l'exercice des compétences, la rétroaction et la rémunération avec les indicateurs de santé et d'engagement suscitent plus de bien-être, d'engagement et moins de détresse. Ces résultats sont totalement en accord avec les recherches déjà réalisées sur le sujet (Bakker et Demerouti, 2016; Mastenbroek *et al.*, 2014b; Schaufeli et Taris, 2014; Xanthopoulou *et al.*, 2009a).

En comparaison avec l'étude de Mastenbroek *et al.* (2013) chez les vétérinaires, nous obtenons des résultats similaires sur les sources de variance pour la détresse et l'engagement, quoique nos résultats soient plus exhaustifs. En effet, dans nos deux études, le manque de soutien ou la latitude décisionnelle contribuent à la détérioration de la santé mentale. Toutefois, nous avons aussi identifié l'influence des facteurs de rétroaction, d'exercice des compétences et de rémunération. Au sujet de l'engagement, les occasions de développement professionnel et l'exercice des compétences sont des facteurs expliquent la variance de cette variable dans les deux études. Nous avons aussi collecté les facteurs supplémentaires de soutien des collègues et d'autorité décisionnelle pour l'engagement au travail. Ces résultats suggèrent qu'un milieu de travail riche en: soutien des collègues, latitude décisionnelle, rémunération et rétroaction possède les ressources clés pour prévenir la détresse et favoriser le bien-être psychologique.

L'enquête a permis d'analyser l'effet des pratiques de gestion dans le milieu vétérinaire. Ainsi, nous suggérons que les ressources au travail stimulent la motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 2008), à cause de l'effet observé sur la variance des indicateurs de bien-être, d'engagement et de performance.

En résumé, nous constatons que l'absence de plusieurs ressources au travail contribue fortement à augmenter la détresse psychologique, alors que leur présence stimule le bien-être et l'engagement au travail.

### 5.3 Fonction des stratégies d'adaptation dans le modèle demandes-ressources au travail

Notre étude vise à comprendre le rôle des *stratégies positives d'adaptation* dans le modèle *demandes et ressources au travail*, en s'appuyant sur le postulat que les stratégies individuelles face au stress ont une fonction similaire aux ressources personnelles.

Nos analyses démontrent une contribution similaire de l'effet des *stratégies positives d'adaptation* et des *ressources au travail* sur la variance des indicateurs de santé et d'engagement, tel qu'illustré dans le tableau 42. En comparaison, Searle et Lee (2015) a observé un effet plus faible de la part de la pro action que des ressources au travail sur l'engagement et l'épuisement. En outre, nos calculs démontrent que la variance combinée des *stratégies positives d'adaptation* et des *ressources au travail* explique jusqu'à 40 à 59 % de la santé mentale et de l'engagement au travail chez les vétérinaires. Ceci nous incite à défendre la place des stratégies positives d'adaptation dans le modèle *demandes-ressources au travail*.

Pour mieux répondre à la question sur la place des *stratégies positives d'adaptation* au sein du modèle *Demandes – Ressources au travail*, nous avons proposé que ladite variable ait un effet de médiation partielle sur les relations entre les *ressources au travail*, la *détresse*, l'*engagement* et la *performance dans le rôle*. La figure 13 donne un aperçu de la force des liens entre les variables mesurées dans les tests de médiation de nos hypothèses.

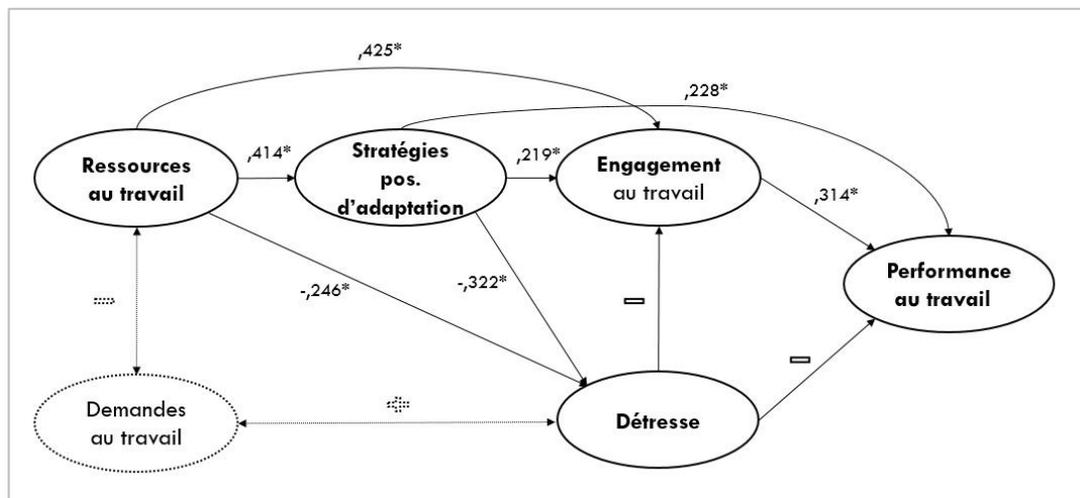


Figure 13. Poids Beta des relations entre les variables mesurées dans les tests de médiation répondant aux hypothèses, \* $p < .001$ .

En ce qui concerne les liens entre les variables, nous avons observé que les *stratégies positives d'adaptation* ont une fonction de médiation partielle sur le lien entre les *ressources au travail* et *l'engagement*. Nous avons aussi trouvé que ces stratégies ont un effet de médiation partielle entre les *ressources au travail* et la *détresse psychologique* (hypothèses 1 et 2 validées). Ces résultats sont similaires à ceux d'Ângelo et Chambel (2014), qui a trouvé que la stratégie de *pro action* a un effet de médiation partielle non seulement sur le lien entre les ressources au travail et *l'engagement*, mais aussi entre les demandes au travail et *l'épuisement*. De son côté, Mastenbroek *et al.* (2013) a identifié une médiation partielle des ressources personnelles sur la relation entre les ressources au travail et *l'engagement*; et le même effet sur la relation entre les ressources personnelles et la performance extra rôle par *l'engagement*. Comme ce chercheur, nous avons aussi trouvé que *l'engagement* a une fonction de médiation partielle entre les *stratégies positives d'adaptation* et la performance dans le rôle (hypothèse 3 validée).

Ces liens sont tout à fait alignés avec la *théorie des ressources* (Hobfoll, 2002). Lors de stress, les employés perçoivent une menace dans leurs ressources personnelles et organisationnelles. L'acquisition, la facilitation et le gain de ressources dans un système de valeur socioculturel spécifique sont des aspects motivateurs du travail. Ceci veut dire qu'en période de stress (perception de perte de ressource), les habiletés pour augmenter le nombre et la qualité des ressources permet une récupération émotionnelle et une augmentation des compétences assistant la poursuite des objectifs.

De plus, les relations observées sont aussi en accord avec la *théorie de l'adaptation* (Lazarus, 2012) qui définit une *stratégie d'adaptation* comme un effort au niveau cognitif et comportemental afin de gérer les demandes externes et internes spécifiques qui sont évaluées comme épuisantes ou dépassant les ressources de la personne. Plus simplement, les *stratégies d'adaptation* représentent un effort pour gérer une situation stressante dans un contexte donné.

En conclusion, les analyses montrent non seulement l'importance des *stratégies positives d'adaptation* dans le processus santé au travail, mais elles les positionnent comme une ressource essentielle dans le processus de motivation du modèle *demandes-ressources au travail*. Ainsi, les résultats empiriques suggèrent fortement une expansion du modèle *demandes-ressources au*

*travail* avec l'intégration des *stratégies positives d'adaptation* comme une ressource personnelle.

## **5.4 Limites et futures recherches**

Cette étude comporte des limites qui méritent d'être mentionnées et surtout, de nombreuses possibilités pour de futures recherches.

D'abord, l'échantillon très spécifique (composé uniquement de vétérinaires) pourrait limiter la généralisation des constatations à d'autres occupations. Cependant, les milieux d'exercice de la médecine vétérinaire étant si variés, cela nous permet d'envisager que les résultats pourraient être généralisables à de nombreux professionnels de la santé.

Le design transversal et corrélational de l'étude ne nous permet pas de faire des inférences causales. Comme c'est généralement le cas en sciences sociales, il est très difficile d'établir des liens de causalité entre des phénomènes, même s'il est tentant de les attribuer. Il serait peut-être envisageable de tester la vraisemblance de tels liens au moyen d'une étude longitudinale, quasi-expérimentale, avec des mesures répétées.

Nous avons pris le soin d'avoir deux différentes stratégies de collecte de données (qualitative et quantitative) pour nous assurer de la pertinence des questions et des échelles utilisées dans le questionnaire d'enquête. Toutefois, les données analysées sont de nature auto rapportée, donc sensibles au biais égocentrique (la tendance à protéger l'image de soi) et au biais de désirabilité sociale (la tendance à se conformer à ce qui est attendu dans les circonstances). Il serait souhaitable d'avoir des données provenant de d'autres sources, comme par exemple, des biomarqueurs du stress ou de la santé comme la mesure de masse corporelle, la qualité du sommeil ou le taux physiologique de cortisol. Il serait aussi souhaitable d'avoir des évaluations provenant de tiers, comme par exemple, des évaluations de performance, ou encore des données des archives de ressources humaines, comme des pourcentages d'absentéisme ou de présentéisme.

De plus, l'utilisation de la même méthode – un questionnaire – pour mesurer les variables indépendantes et dépendantes rend l'étude sensible au biais de méthode commune. Les énoncés précédents influencent l'état d'esprit des participants envers les énoncés suivants.

Séparer la collecte de données au sujet des indicateurs de santé et de climat de travail pourrait être une solution pour réduire ce biais.

À propos du taux de non-réponse des vétérinaires, nous ne savons pas comment il a influencé la prévalence de la détresse et de l'engagement. Il a été prouvé que plus les individus souffraient de symptômes psychologiques, moins ils participaient aux études sur la santé mentale (Aalto *et al.*, 2012). Ceci indique que le taux de détresse pourrait être sous-évalué dans notre étude.

La présente étude ouvre la porte à d'autres recherches. Le contexte de notre question de recherche nous a amenés à mettre de côté la variable *demandes au travail*, partie intégrante du modèle *demandes-ressources au travail*. Cette dernière variable mériterait d'être étudiée en lien avec les stratégies d'adaptation. A ce sujet, nous savons que Searle et Lee (2015) a trouvé un effet de modération de la part de la pro action sur la relation demandes au travail et engagement et, demandes au travail et épuisement. Il pourrait alors être particulièrement intéressant de mesurer l'effet de médiation ou de modération des stratégies d'adaptation sur ces relations dans le modèle. De plus, il pourrait être intéressant de compléter l'analyse de l'effet des stratégies d'adaptation dans le processus motivationnel par l'évaluation de l'effet de médiation des *stratégies d'adaptation* sur la relation entre *l'engagement* et la *performance dans le rôle*.

Somme toute, quelques limites apparaissent dans l'étude, mais aussi des possibilités de poursuivre la recherche plus à fond sur le concept du rôle des stratégies d'adaptation dans le modèle demandes-ressources au travail.

## **5.5 Implications pratiques et conclusion**

L'analyse des données de cette recherche nous encourage à étendre le modèle *demandes-ressources au travail* au moyen d'une approche d'ajustement entre la personne et son environnement, soit les stratégies d'adaptation. La présente étude innove en incorporant « plusieurs » stratégies positives d'adaptation comme une ressource individuelle en interaction avec le milieu de travail, tel que le suggère le modèle de stress de Lazarus. En pratique, comment pourrions-nous améliorer le bien-être au travail au moyen des *stratégies d'adaptation* ?

Les interventions en entreprise les plus efficaces pour améliorer les indicateurs de santé et d'engagement combindraient idéalement des actions au niveau individuel autant qu'au niveau

organisationnel (Bakker et Demerouti, 2014). Sachant que les stratégies d'adaptation sont des comportements qui peuvent se développer, nous proposons des actions dans ces deux niveaux.

Au niveau individuel, des activités de gestion de soi, de stratégies proactives (*job crafting*) et d'utilisation des forces pourraient être encouragées. La **gestion de soi** demande une auto observation et une réflexion qui permet de déterminer ses objectifs personnels, ses récompenses et parfois ses punitions. L'identification d'objectifs personnels est une stratégie efficace pour améliorer sa propre performance. L'utilisation de récompenses (se faire plaisir) et de punitions (se critiquer durement par exemple) peut influencer aussi les comportements dans le sens désiré. Les stratégies personnelles de réflexion, de planification et de résolution de problèmes sont alors mobilisées pour réaliser un changement de soi.

Selon les recherches, l'utilisation d'**actions positives** augmenterait les ressources au travail et les demandes de type défi ou réduirait les demandes de type obstacle (*job crafting*). Ainsi, les employés peuvent apprendre à influencer les méthodes de travail en place. Un gestionnaire offrant une latitude décisionnelle à ses employés et suscitant une participation aux décisions, installe un climat de confiance, favorable à l'émergence d'actions positives.

Les employés qui utilisent leurs **forces au travail** non seulement fonctionnent et performant mieux, mais aussi ils ressentent plus de bien-être et de satisfaction au travail (Bakker, 2017). Ainsi, le gestionnaire adhérant aux pratiques de coaching de performance base ses interventions sur les forces de son employé, sur des objectifs identifiés conjointement et sur des rétroactions constructives fréquentes. Il suscite le développement de compétences non seulement techniques, mais aussi génériques telles que les stratégies d'adaptation en situation de stress. Ce type de gestion de performance éveille l'engagement des employés au moyen de la motivation intrinsèque (besoins d'autonomie et de compétence).

Au niveau organisationnel, le leadership, les pratiques stratégiques de ressources humaines et l'analyse organisationnelle supporteraient le développement des stratégies d'adaptation. En effet, les gestionnaires ayant un **leadership engagé** seraient plus aptes à affecter directement ou indirectement la santé mentale et l'engagement au travail (Schaufeli, 2017). Le leader *engagé* a) *inspirerait* son personnel en communiquant et en agissant en cohérence avec la vision et les valeurs d'entreprise ; b) *renforcerait* ses employés en leur donnant des ressources telles que la liberté et les responsabilités, en utilisant leurs forces au travail et en adoptant une posture de

coach ; c) *rapprocherait* ses équipiers en clarifiant les rôles et en encourageant les relations de qualité dans le travail d'équipe. Ainsi, le gestionnaire *engagé* surveille régulièrement la quantité et la qualité des demandes au travail, tout en maintenant l'équilibre entre les demandes et les ressources au travail. Ce superviseur mettant l'emphase sur les valeurs, la confiance et la justice favoriserait les stratégies de soutien et d'acceptation par exemple.

La gestion stratégique de la performance telle que les suivis de performance et l'intégration seraient des outils puissants de développement. En effet, une approche de **suivis de performance** (*check-in*) plutôt qu'une seule évaluation annuelle est particulièrement porteuse d'engagement. Ces suivis consistent en des discussions courtes, mais fréquentes au sujet du développement des compétences de la personne (Bhatnagar, 2016). Chacun doit participer aux suivis en s'impliquant dans les rétroactions. Ainsi, l'employé est partie prenante du dialogue. Cette pratique de gestion de la performance développerait ainsi les actions positives telles que la réflexion, la proaction et la planification.

La période d'**intégration au travail** étant particulièrement stressante, les vétérinaires devraient bénéficier du soutien d'un mentor pour mieux s'ajuster à l'environnement de travail. Par son implication et son expérience dans la profession, ce collègue apporterait un soutien tant émotif qu'instrumental au mentoré. Ainsi, chaque nouvel employé devrait bénéficier du soutien d'un mentor.

Notre questionnaire pourrait être utilisé comme **outil de diagnostic** et de suivi organisationnel dans les établissements vétérinaires. Notre étude nous confirme que la majorité des professionnels vétérinaires travaillent dans des petites et moyennes entreprises. Bien que celles-ci offrent une richesse relationnelle, du soutien et une autonomie décisionnelle qui suscitent de l'engagement et du sens au travail (Lai, Saridakis et Blackburn, 2015), ces entreprises portent leur lot de facteurs de stress. Par exemple, les petites entreprises sont souvent aux prises avec des surplus de travail, de vagues descriptions de travail, plus d'insécurité au travail et moins d'opportunités de progression au travail. Ainsi, notre questionnaire portant sur les *demandes-ressources au travail* et les *stratégies d'adaptation* pourrait être utilisé comme un cadre conceptuel d'analyse pour examiner l'environnement de travail. Le modèle étant flexible et balancé entre les processus de santé et de motivation, il agirait comme un outil de

communication pour les parties prenantes. Cet outil permettrait d'évaluer les différents facteurs psychosociaux au travail dans le but d'améliorer le bien-être psychologique.

Des activités organisationnelles liées à la santé pourraient être intégrées aux bénéfices offerts aux employés. Par exemple, des activités de **récupération** comme l'exercice, le yoga ou des repas santé pourraient être mises en place au travail, afin de réduire le stress quotidien.

En résumé, l'intégration des *stratégies d'adaptation* dans la théorie *demandes-ressources au travail* aurait des conséquences pratiques. Des interventions ciblées pourraient aider les personnes à développer leurs stratégies personnelles ou les pratiques de gestion dans le but d'un meilleur bien-être au travail.

En conclusion, la présente étude fait partie de l'approche de *psychologie positive* qui cible plus particulièrement les caractéristiques et les prédicteurs de la santé psychologique chez les vétérinaires de la province de Québec. Malgré un travail très stimulant et varié, ces professionnels sont affectés par le stress et la détresse, comme les autres professions de la santé.

Notre mémoire a porté son attention sur le rôle des *stratégies positives d'adaptation* en tant que ressource personnelle dans le modèle *demandes-ressources au travail*. Ces stratégies détiennent ainsi une fonction importante au même titre que les ressources au travail pour soulager la détresse, mais aussi pour cultiver le bien-être et l'engagement au travail. Avec les ressources au travail, elles contribuent à une source de motivation et de santé au travail.

Ces résultats pourraient inspirer des transformations organisationnelles au niveau de la gestion des ressources humaines, mais aussi au niveau personnel par des changements dans la gestion de soi face aux situations stressantes. Sans porter ombrage aux recherches antérieures sur les facteurs de stress et de détresse, notre investigation dans l'expérience humaine est définitivement orientée vers le positif et l'espoir d'une meilleure santé mentale au travail.

# ANNEXES

## Annexe 1 – Répartition des médecins vétérinaires par secteur de pratique (OMVQ, 2014)

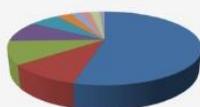
### RÉPARTITION DES MÉDECINS VÉTÉRINAIRES PAR SECTEURS DE PRATIQUE :

#### AU CANADA

Grands animaux : 370 (10,67 %)  
Animaux de compagnie : 2 160 (62,3 %)  
Pratique mixte : 937 (27 %)

#### AU QUÉBEC

##### Répartition des membres par secteur de pratique



Animaux de compagnie	53 %
Bovins	10 %
Pratique mixte (bovins et animaux de compagnie)	10 %
Santé publique	9 %
Recherche et enseignement	6 %
Équins	3 %
Porcs et volailles	2 %
Compagnies pharmaceutiques	2 %
Laboratoires de diagnostic	2 %
Animaux de laboratoire	1 %

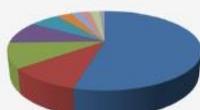
### RÉPARTITION DES MÉDECINS VÉTÉRINAIRES PAR SECTEURS DE PRATIQUE :

#### AU CANADA

Grands animaux : 370 (10,67 %)  
Animaux de compagnie : 2 160 (62,3 %)  
Pratique mixte : 937 (27 %)

#### AU QUÉBEC

##### Répartition des membres par secteur de pratique



Animaux de compagnie	53 %
Bovins	10 %
Pratique mixte (bovins et animaux de compagnie)	10 %
Santé publique	9 %
Recherche et enseignement	6 %
Équins	3 %
Porcs et volailles	2 %
Compagnies pharmaceutiques	2 %
Laboratoires de diagnostic	2 %
Animaux de laboratoire	1 %

## Annexe 2 – Invitations à participer au questionnaire

Invitation par infolettre, le 24 janvier, le 30 janvier, 7 février et le 13 février 2017



### INVITATION À PARTICIPER À UNE IMPORTANTE ÉTUDE SUR LE BIEN-ÊTRE VÉTÉRAIRE



#### Santé et bien-être vétérinaire : participez à une importante enquête

Dans le cadre de son programme de formation universitaire en développement organisationnel, la Dre Johanne Hamel, m.v. retraitée, réalise une vaste enquête sur le bien-être des médecins vétérinaires au Québec. L'Ordre soutient la Dre Hamel et publiera, en exclusivité, les résultats de l'enquête et les conclusions de la Dre Hamel dans la revue *Le Veterinarius*.

Afin de soutenir cette importante recherche, nous vous invitons à partager vos opinions sur les facteurs qui affectent la santé, le bien-être psychologique et l'engagement des médecins vétérinaires qui pratiquent au Québec.

L'Ordre fera tirer une inscription gratuite au prochain Congrès vétérinaire québécois parmi les répondants (valeur de 700 \$)!

Pour participer, cliquez sur : [Santé et bien-être vétérinaire](#)

Le temps requis pour remplir le questionnaire est de 30 minutes.

Invitation par courriel personnalisé, le 02 février et le 9 février 2017

**INVITATION À PARTICIPER À UNE VASTE  
ÉTUDE SUR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE  
DES MÉDECINS VÉTÉRINAIRES DU QUÉBEC**

**PARTICIPEZ POUR CONTRIBUER AU MIEUX-ÊTRE  
DES MEMBRES DE LA PROFESSION :  
IL MANQUE ENCORE DES RÉPONDANTS AU SONDAGE!**

Dans le cadre de son programme de formation universitaire en développement organisationnel, la Dre Johanne Hamel, m.v. retraitée, réalise une vaste enquête sur le bien-être des médecins vétérinaires au Québec. L'Ordre soutient la Dre Hamel et publiera, en exclusivité, les résultats de l'enquête et les conclusions de la Dre Hamel dans la revue *Le Veterinarius*.

Afin de collaborer à cette recherche, nous vous invitons à partager vos opinions sur les facteurs qui affectent la santé, le bien-être psychologique et l'engagement des médecins vétérinaires qui pratiquent au Québec.

L'Ordre fera tirer une inscription gratuite au prochain Congrès vétérinaire québécois parmi les répondants.

Le temps requis pour remplir le questionnaire est de 30 minutes.

**PARTICIPEZ >>**

## Annexe 3 – Verbatim du groupe de discussion

Le 14 janvier 2017

(femme 1) : Promotion 2011, employée dans 1 clinique de petits animaux à St-Hubert. Temps plein, médecine, chirurgie, les 2.

(femme 2) : Promotion 2011, travaille avec les petits animaux à Pierrefonds. Employée temps plein, médecine et un peu de travail de bureau, entraînement des autres employés. Pas de chirurgie pour raison médicale.

(femme 3) : Promo. 2008. Jusqu'à il y a 2 semaines, employée en pratique d'animaux de compagnie. Pratique générale, médecine, chirurgie. Temps partiel, j'ai travaillé dans 2 cliniques différentes. Des petites.

(homme 1) : Je travaille avec les grands animaux à..?.. Médecine, chirurgie, suivi de troupeau, temps plein. J'ai gradué en 2014.

(femme 4) : Promotion 2009, spécialisée en pathologie, finis ma licence en 2012, rejoins Charles River(?) où je suis actuellement à l'automne 2013. Mon travail est pathologiste pour la toxicologie, 90% de travail de lames, d'écriture de rapports, dans une compagnie où on est 1500 au Québec.

(femme 5) : J'ai gradué en 2004, fait un an et demi de pratique équine dans le nord de Montréal, après ça je suis retournée aux études pour faire une résidence en pathologie et puis j'ai travaillé pour un laboratoire de diagnostic gouvernemental mais à St-Hyacinthe, et j'ai travaillé aussi un peu à la Faculté. J'ai fait 7 ans en diagnostic et puis dernièrement, j'ai changé d'emploi pour aller chez Charles River donc je suis comme en entraînement, je commence. J'ai encore des croûtes à manger mais ça va bien.

Animateur : 1ère question : Facteurs qui vous causent du souci, du stress, ou des préoccupations...

(homme) : Je dirais ce qui me stresse le plus, c'est la gestion de mon unité mobile, d'avoir tout le temps tout le matériel à portée de main pour être sûr que tout est en ordre; surtout quand on part sur des longs trajets, ex. t'es de garde, sur appel, tu pars tu vas faire 1 cas et tu sais pas combien de cas vont se rajouter entre le temps où tu es parti et le temps où tu es revenu. Donc si tu es super loin du bureau et tu t'enlignes 2 ou 3 chirurgies de suite, faut que tu aies tout le matériel et c'est ce qui me stresse le plus. L'entretien du camion aussi. Les rdv au garage. Entretien pour que tout soit fonctionnel. Pour ne manquer de rien quand tu es chez un client... Et retourner n'est pas une option. Faut pas que ça arrive ! C'est comme une pharmacie mobile. Je suis pas vraiment stressé dans mon travail mais s'il y avait une affaire ce serait ça.

(femme 4) : Je pense c'est plus relié à on a eu beaucoup d'exigences. Une compagnie à contrat, donc en fait les compagnies pharmaceutiques petites moyennes et grandes qui nous donnent des contrats. Des grosses compagnies qui ont beaucoup d'exigences, c'est d'être capable de remplir ces exigences-là, qui sont dans la qualité d'exécution et aussi souvent dans des délais limités. C'est plus ça qui est compliqué. D'être capable de gérer les exigences. Pour tous les clients, comme s'ils étaient qu'un. Faire toujours du travail de qualité et à temps. Donc c'est stressant et aussi la gestion avec les clients, car on voit qu'ils révisent tout notre travail, puis beaucoup de cas où l'on doit faire de la politique. Expliquer pourquoi j'ai mis ça et ce que j'en pense et défendre mon point... Ce n'est pas une partie immense de mon travail, en temps, mais par contre au niveau d'accaparement mental, cela semble bizarre dit comme ça, ça peut prendre de grandes proportions et il faut toujours gérer ça. Car nos clients se gênent pas pour aller ailleurs aussi. Ce qui est correct cela fait partie du marché et tu veux garder tes clients, faut être comme super performants tout le temps et arriver à des compromis. C'est plus cette gestion-là

qui me rend plus stressée car sinon dans le travail tous les jours que j'ai à faire ça va assez bien; c'est un travail pour lequel je suis bien formée et bien encadrée.

(femme 5) : J'ai eu un parcours en pratique équine en faisant ça... Je partais de la faculté parce que je pense que étudier 5 ans, j'en avais assez et je voulais expérimenter mes notions et puis je me suis rendue compte que ce n'était pas un contexte qui me convenait, et je suis pas urgentologue pour 2 cents. À un moment donné ça prend des malades... J'ai appris à me connaître dans ce processus là et la patho c'était quelque chose qui m'intéressait à la base et je retournais dans un milieu qui me convient plus... Je suis quand même anxieuse dans la vie, donc... La pression de remettre un travail de qualité, dans le temps requis, pour certains cas on avait plus de temps et donc pas autant de pression qu'en pharmaceutique, mais quand c'est des problématiques de troupeau tout ça... Il faut arriver avec un résultat rapide. Puis le côté gestion des clients, pas toujours heureux des résultats qu'on a trouvé, ça fait aussi du stress en ce qui me concerne.

(femme 1) : Les urgences dans les horaires. La clinique où je travaille ne prévoit pas de temps pour les imprévus, donc si l'horaire est plein et qu'il arrive une urgence... Cela va créer des retards et du mécontentement du client et de l'épuisement pour l'équipe. Donc c'est une source de stress à toujours se demander si il va y avoir des imprévus cette journée là sur lesquels on aura pas le contrôle. Manque de personnel aussi sur le plancher, quand on est juste un vétérinaire et que l'horaire est plein, pas de place pour les urgences, cela devient problématique surtout si l'on manque de techniciennes ou de personnel de soutien; aussi les attentes des clients qui sont parfois un peu déraisonnables, ex. pourriez-vous traiter le grattage chronique de mon chien qui se gratte depuis 3 ans, aujourd'hui avant Noël parce que j'ai un party et que je veux que ce soit réglé...

(homme) : Est-ce que ça vous arrive de référer des urgences quand vous avez vraiment pas le temps? :

(femme 1) : On essaie de tout prendre, c'est certain que si c'est une urgence qu'on ne pense pas être apte à gérer, on aura pas le choix de la transférer. J'ai au moins la chance d'être proche de 2 centres d'urgence, donc le centre vétérinaire de la Rive-Sud et le ..?.. Sud, donc là-dessus je suis gâtée mais sinon la politique de mes patrons est de tout prendre si on peut le gérer; la qualité de vie du patient est en premier, si j'ai une torsion gastrique que je peux pas gérer je ne vais pas la laisser mourir dans la salle d'attente. On finira plus tard ou pas souper...

(femme 2) : Moi c'est pas mal similaire, avec les petits animaux c'est le refrain..?.. Ce qui me fait pas dormir la nuit c'est mon horaire. On est 12 vétérinaires et juste 4 avec des horaires fixes alors je suis chanceuse si un mois d'avance je sais si je travaille de jour, de nuit, la fin de semaine car ça change à chaque semaine; je ne peux pas dire à mes clients je suis toujours là le mardi soir; je ne peux pas planifier un party, un souper... N'importe quoi plus qu'un mois d'avance sans demande particulière. D'avoir un horaire imprévisible dans ça et c'est sûr que je suis chanceuse de partir avant 6h. C'est comme un stress général que ma famille et amis m'a appris à comprendre, est-ce que je travaille ou pas, si je dis que je vais être là à 6h peut-être ce sera plus comme minuit, on sait jamais... Ça prend une grande urgence pour débouler la journée et il y a des clients qui comprennent mieux que d'autres. Ex. vous vous avez 30 mn d'attente parce que il y avait un autre patient qui essayait de mourir avant... Le chien qui se gratte depuis 3 ans et que c'est pas majeur... Après ça, pour moi c'est vraiment l'opinion publique en général, mais plus immédiatement c'est sur notre clientèle et je travaille dans un hôpital qui est plus un des plus chers dans notre coin. On offre la médecine, on fait un bon travail, un très bon service à la clientèle et ça veut aussi dire que chaque petite erreur qu'on fait, on paie pour... Ex. je viens chez vous et vous me faites attendre... Donc c'est de garder le standard de l'hôpital et aussi l'opinion générale, on est cher, on veut juste avoir de l'argent, on demande un dépôt... On est pas entrés

comme vétérinaires pour faire des millions de \$ et de discuter d'argent tous les jours, on préfère discuter de la médecine. Chaque fois que je dois montrer un estimé ou que j'explique à un client pourquoi ça coûte tant et pourquoi on est plus cher que celui d'à côté, c'est ok ça va bien aller, je garde le sourire, je retiens toutes les émotions, c'est comme je veux pas faire ça aujourd'hui, maintenant, j'ai pas le temps de faire ça !

(femme 3) : Je suis une nature à avoir beaucoup de préoccupations, regardez ma feuille... Donc, mes préoccupations c'est l'opinion publique, pour la profession vétérinaire des petits animaux. Comme elle a dit, je me fais peut-être une idée, on retient toujours le négatif... En tout cas moi, les vétérinaires ou si je me fie à mon milieu familial, on est quand même... Je viens d'un milieu rural avec peu de moyens et peu d'études, donc même mes amis ont tendance à oublier que je suis vétérinaire. Ex. Ça coûte tellement cher le vétérinaire!! L'opinion publique c'est que les vétérinaires sont là pour l'argent. Les vétérinaires c'est des crosseurs, et ça m'affecte au fond de mes tripes. C'est un commentaire général qui me fait tellement mal parce que c'est tellement loin de la vérité, puis de devoir se justifier face à ça, ça prend de l'énergie! Même si j'explique à un et à l'autre on dirait que ça n'atteint personne ou la plupart des gens, bref, c'est ma perception des choses. Mes préoccupations c'est la satisfaction de la clientèle, les clients sont exigeants, ils veulent un diagnostic en dedans de 20 à 30 mn avec juste le prix de la consultation. Mes causes de souci et stress c'est toujours de savoir c'est tant pour gérer les attentes du client pour que quand il va sortir il va être satisfait de ce qui s'est passé aujourd'hui. Je suis comme *femme 1*, j'ai ma patronne et on a la même politique, on prend tout ce qui passe; où je travaille on est 5 cliniques dans à peu près 5 km carrés, j'ai pas magasiné autour mais je pense qu'on est probablement les moins chers dans ces 5. On est bien occupés, à staff réduit, je suis pour la plupart du temps toute seule sur le plancher, pour des raisons financières ma patronne va nous faire travailler une à la fois; des fois ça peut me manquer d'avoir un second avis rapide, pas juste de dire un vétérinaire à la fois. On peut parfois manquer de techniciennes mais j'ai quand même des techniciennes qui en font beaucoup au point de vue technique, qui sont autonomes. Satisfaction de la clientèle, communication avec la clientèle dans le temps alloué, car on a pas de temps pour les imprévus et comme on est moins cher, il faut raccourcir le temps. Je suis chanceuse, j'ai 30 mn d'alloué à l'horaire c'est beaucoup mais en fait, c'est 15 mn car il y a toujours les entre-deux. En réel, c'est plus 15 mn que 30 mn. C'est aussi le temps pour gérer le cas de A à Z, il y a le temps prévu à l'horaire pour voir le client mais pas de temps à l'horaire pour rappeler pour les résultats sanguins, pour montrer les radiographies au client, lui expliquer pour faire les prescriptions de tous ceux qui sont là en avant et qui la veulent là tout de suite. Donc je dois le faire entre-deux, c'est pas mon client, je dois consulter son dossier et ça fait beaucoup de choses rajoutées. Je préfère avoir un peu plus de temps pour gérer mes cas. Donc, je peux rajouter un manque de structures, de lignes directrices pour moi. Pourtant je suis dans une entreprise où il y a très peu d'employés, 1 patronne et 3 vétérinaires; et pas de rétroaction, des fois les relations entre les employés, ça peut faire des petits conflits par rapport à des divergences de points de vue, sur la façon de faire les choses, le temps accordé à chaque chose et des fois les techniciennes ne vont pas comprendre. Ex. le chien a les oreilles rouges. Tu rentres en consult. Ça prend 5 mn, combien de temps qu'il a mal, ça fait 1 an! Alors on dit à la technicienne qu'elle aurait dû demander par téléphone depuis combien de temps durent les symptômes, ça aurait été plus simple... Donc des divergences entre les techniciennes et les vétérinaires et comme la patronne est pas là... J'aime avoir du feedback, ça va ou ça va pas, pour pas être trop laissée loose, d'avoir un minimum de structure.

Voulez-vous rajouter des choses suite à... :

(femme 2) Ton commentaire sur le feedback qui m'a fait un peu penser, on se met comme dans une bulle en médecine vétérinaire, on est pas comme des médecins humains, pas comme des

grandes compagnies alors nos boss sont tous vétérinaires, on a pas de management. Ma clinique est assez grande mais on a quand même pas de management, Human Resources, toutes ces choses qui font rouler les compagnies côté business. Et je compare à par ex. mon mari qui travaille pour une grosse compagnie, il a des bénéfiques, des assurances, pension, toutes ces choses-là que nous on prend pour acquis qu'on aura jamais ça. Y a jamais une clinique qui va pouvoir nous offrir un soutien, ça semble pas exister dans notre domaine, d'avoir quelqu'un qui nous donne un 5 % de pension en plus de ma paie ou qui regarde mon dossier d'emploi, qui dit toi t'es prête pour une promotion ou on va te former pour faire ça... Il faut que ce soit moi qui le fasse. Pas comme pour une autre compagnie où il y a un manager, un leader d'équipe, qui regarde si ça fait 5 ans que tu es ici et on va commencer des démarches pour te rendre au prochain niveau. Moi j'ai toujours un autre vétérinaire avec moi mais pour l'équipe de soutien, techniciennes et réceptionnistes, je vous tellement un manque de formation ex. ils ne savent pas comment prendre des rdv et ça nous ajoute un stress. Ils prennent leurs lunches parce qu'ils sont payés à l'heure et on les fait chicaner s'ils ne prennent pas leur 1h de lunch. Mais moi je travaille pendant mon lunch et je suis payée plus cher, alors ça fait pas plus de sens côté business qu'une technicienne fait plus de rappels et moi j'en fais moins. Personne en haut regarde la business avec un œil entraîné pas vétérinaire, pour dire il y a une meilleure manière de faire ça. On voit tous les problèmes puis nous on est dedans et on sait qu'il y a un problème et le dire à nos boss, mais s'ils ne sont pas d'accord... Et pas de Ressources pour nous soutenir dans ça.

(homme) : Est-ce que vous êtes payés à l'année ou à l'heure ? :

Moi je suis payée à l'heure mais je suis pas chicanée pour faire de l'overtime car c'est pris pour acquis qu'un vétérinaire va toujours en faire.

(homme) : Tu es payée pour ton overtime? :

(femme 2) Oui je suis payée pour mais jusqu'à un certain point j'aime avoir plus d'argent mais... Comme ça fonctionne, je serai pas payée pendant mon heure de dîner mais si je reste sur place, on s'entend, je vais travailler. Le téléphone sonne...

Moi j'ai un punch in punch out, donc si je prends un lunch, si j'en prends pas je suis payée pour continuer de travailler. C'est bien mais ça ferait beaucoup plus de sens qu'1 technicienne ne prend pas son lunch et gagne moins par heure que moi et qu'elle peut prendre l'appel aussi bien que moi. Parce qu'on payé par heure, ils nous donnent 30h par semaine en sachant qu'on va travailler jusqu'à 40 avec tout l'overtime mais quand c'est plus calme, ça veut dire que j'ai juste 30h de travail par semaine. Ça fluctue et je peux rien planifier côté budgétaire...

(femme 4) : Nous on est payé à l'année, notre overtime n'est pas payé. Et on a des avantages, donc en tant que grosse compagnie, on a le management et le Human Resources, on a quand même des avantages très intéressants. Ce qui est un peu dommage, c'est que à la taille de la compagnie, on se retrouve être différents départements qui travaillent en vase clos. Comme par ex. vous, vous avez les tech. sous vous, chez nous les tech. ne travaillent pas pour moi. Ils sont totalement séparés dans l'organigramme, c'est un département qui est différent, pas gérés par nous. Je les vois tout le temps et je peux leur faire des recommandations scientifiques mais je n'ai aucun pouvoir sur eux en fait, je ne suis pas leur boss. Donc faut parler à leur boss, si tu es chanceux, il va t'écoûter.

(femme 3) Même si c'est hyper petit... Comme moi j'ai un boss et suis la seule vétérinaire qui est là mais ma boss n'est pas là car elle ne fait pas d'heures, ou presque. Et j'ai les tech. La boss va dire aux filles sur le plancher que c'est moi qui est en charge à sa place. C'est en théorie mais pas en pratique. C'est pas toi qui signe leur chèque de paie.

La pire chose à dire à une tech. c'est je suis vétérinaire et je suis plus haute que ça. Ça les choque! Si tu fais une remarque qui dans ta tête te semble très constructive et pas un reproche, une remarque. Il faudrait que je le dise alors à la propriétaire, qui n'est pas là et qui ne comprend pas

la situation. Alors que je me disais, ça va être super facile de travailler là. C'est ce qui avait fait que j'avais choisi cette clinique par rapport à une autre où il y avait 4 boss.

Animateur 2 : Il y a des questions que vos discussions soulèvent qui manquent de précision, si tu me permets Johanne. Vous avez dit femme 3 que votre boss est absente, elle est vétérinaire et elle fait très peu d'heures?

Oui c'est ça, elle va faire un avant midi par semaine où elle vient pour la chirurgie, et 2 après-midi de 2h chaque, donc elle est là 7h par semaine.

Donc elle est vétérinaire, comme vous? :

(femme 2) Oui. On a un organigramme assez bizarre. On a 3 vétérinaires boss plus on fait partie du groupe Vétérinétic qui est québécois avec le ACP Canadien, avec le VCA Américain qui vient de se faire acheter par Mars. Des fois côté management on a les 2 groupes qui viennent se mélanger et c'était ça l'espoir qu'ils nous enrôlent manager pour gérer tout ça. Puis on a engagé quelqu'un pour faire ça et finalement on a vu que ça coûte et on avait pas de place dans notre budget. On a les 3 boss vétérinaires qui ont chacun leur spécialité, un plus business, un autre plus formation... Et une tech. gérante des techniciennes et une assistante gérante des assistantes et réceptionnistes. Mais pour 60 employés on a pas 1 personne. C'est bordélique.

Vous disiez que vous avez 12 vétérinaires chez vous, 4 employés réguliers.. Et parmi ces 4 il y a les 3 patrons?

Non les 3 patrons sont comme séparés, ils travaillent à horaire fixe et 4 autres employés qui ont un horaire fixe, 2 parce qu'ils sont les vétérinaires qui couvrent les urgences alors c'est juste eux qui font ça et 2 autres parce que c'est par la séniorité.

Est-ce que les 3 patrons qui sont vétérinaires comptent dans les 12 vétérinaires? :

Oui c'est pas qu'on est temps partiel c'est que nos horaires changent à chaque semaine, c'est variable.

Et pour quelle raison? :

Parce que c'est rendu trop compliqué d'avoir un horaire fixe pour tout le monde, parce que dès qu'une personne prend 1 rdv chez le médecin... Il y a toujours quelqu'un qui couvre. Donc moi je suis fittée dans les trous pour qu'il y ait toujours assez de vétérinaires.

Vous avez des horaires sur appel? :

Pas sur appel, un mois d'avance, dès que j'ai mon horaire là je peux ouvrir mon agenda et je sais quel jour je vais travailler pour le prochain mois. Mais le mois d'après je ne le sais pas encore et puis ça va être complètement différent. Mettons que je vais prendre des cours de danse le mardi soir mais c'est pas garanti que j'ai le mardi soir de disponible.

Etes-vous la seule comme ça? :

Non, c'est les 7 à horaire flexible.

Et qui fait les horaires? :

Une des boss vétérinaire. C'est sûr qu'il a des pour et des contres pour ça. Par ex. si je veux prendre mon cours de danse, si je le demande d'avance, c'est un cours de 8 semaines, est-ce qu'on peut me donner 8 semaines où je ne travaille pas le mardi soir? Elle peut le faire.

Donc, si je comprends bien vous avez un horaire flexible et vous pouvez demander selon une programmation...

Oui c'est ça, le bénéfice c'est que je peux faire la demande et c'est flexible mais l'inconvénient c'est que je sais jamais plus d'1 mois d'avance quand je vais travailler. Ça change et c'est très irrégulier pour mes clients. Je sais quand je travaille mais le jour change et pour un client, lui il s'attend à quelque chose de plus régulier.

(homme) : C'est vrai, c'est bizarre...

Dans l'ordinateur l'horaire n'existe pas. Quand on ouvre l'ordinateur, l'horaire n'est pas fait...

Lci est-ce une question de prévisibilité des horaires de travail? :

Pour les grands animaux, est-ce que vos conditions de travail sont semblables à celles...? :

(homme) : Non nous on est sur le système de la SAQ système provincial pour tous les vétérinaires; on garantit un service entre 8h et 16h du lundi au vendredi. Et tout ce qui est en dehors ce sont des call d'urgence. Qui seront facturés plus cher. Et c'est le même tarif pour tous les vétérinaires partout au Québec, donc on a par ex. des rdv de pris à partir de 8h jusqu'en après-midi puis dans cet horaire de travail là, il va y avoir des urgences qui vont rentrer. On a mis l'emphase dans la clinique pour que les clients n'appellent pas pour leurs vaches malades comme ça on peut vraiment faire une tournée et planifier un trajet pour que ce soit plus efficace et qu'on revienne plus rapidement à la clinique.

On est 4 à travailler tout le temps.

Vous partagez donc les gardes à 4, également? :

Oui.

Votre horaire vous le savez d'avance? :

Oui c'est pas mal fait d'avance. C'est pas un problème si on a quelque chose on peut changer, c'est flexible. On s'échange souvent des gardes ou des soirs.

Donc les changements vous les faites entre vous? :

Oui c'est ça.

Alors que femme 2 doit passer par sa patronne pour faire les changements... C'est ça?

J'ai le droit tant que je tombe pas en overtime, je peux changer par courriel, et on a le droit de le faire. Tant que ça ne cause pas de overtime. J'ai arrangé ma vie en fonction. J'ai appris à prendre mes rdv et à faire mon horaire. Je pense plus quand j'aurais des enfants. Si d'avoir un CPE qui va comprendre que les mercredi l'enfant n'y va pas parce que je ne travaille pas mais que le mercredi d'après oui... Dès qu'on a plus de demandes dans notre vie ça devient plus compliqué.

Vos conditions de travail sont semblables en terme de management? :

(homme) : Moi je suis tout seul donc, soit je prends 1 photo, par ex. une plaie spéciale que j'ai pas vraiment vue, et je vais commencer le traitement que je pense. Je suis bien ouvert avec mes clients avec ça et ils comprennent; en revenant au bureau le soir, je vais consulter un de mes boss pour avoir son avis. Si il y a des différences majeures dans les traitements, je rappelle le client.

Vous dites un de vos boss... Vous êtes avec combien de patrons? :

Quand j'ai commencé à travailler, ils étaient 4 vétérinaires associés, puis j'étais leur employé. Puis un est parti à la retraite, on a engagé 1 autre vétérinaire, elle est partie en congé maternité. En ce moment je travaille avec mes 3 boss. Je suis le seul employé salarié.

Il vous ont proposé d'être associés avec eux? :

Oui ils me l'ont proposé cet été et comme je n'étais pas encore sûr que ma vie allait s'enchaîner, j'ai préféré prendre 1 année de plus. Je vais probablement m'associer.

Pour des raisons personnelles? :

Oui.

Je trouve que c'est motivant de pouvoir s'associer.

Chez les grands animaux, c'est très fréquent. La dynamique est différente car peu de clients, les gens sont très attachés au vétérinaire qu'il voit. Ils font beaucoup de suivis de troupeaux. Donc quand un vétérinaire part, s'il dit je pars et je vais m'installer dans une autre ville à côté, il part avec ses clients. Pour la pratique des grands animaux, c'est très fréquent.

Ils mettent pas vraiment de valeur sur le..?.. Il y a de moins en moins de fermes, les fermes sont de moins en moins grosses et ont moins de clients. Tu développes des relations de proximité avec la clientèle.

C'est comment la relation avec la clientèle avec les petits animaux? :

(femme 3) C'est plus émotif, tandis que pour lui c'est peut-être plus économique, plus rationnel. C'est ma vision. Toi tes clients sont probablement plus rationnels, compréhensifs, business, ça vaut la peine de traiter ou pas, selon la valeur de la vache à traiter par ex. C'est pas Kiki à monsieur et il faut lui sauver la vie.

(femme 3) : Tu t'es déjà fait dire que tu as pas de cœur? :

(homme) : Non

Les producteurs agricoles ont aussi des subventions du gouvernement, ce qui fait que les frais vétérinaires sont différemment facturés...

(homme) : Ce qui arrive, c'est que une bonne partie de la subvention c'est pour la visite, pour que les visites soient au même prix, peu importe à quelle distance tu es du bureau vétérinaire. Pour assurer un service équitable pour tous les producteurs. Les tarifs de visite sont les mêmes pour tout le monde car c'est pas le même coût de faire 45 mn ou 10 mn de route, en termes de temps et de gas près ça le tarif horaire est subventionné mais c'est peut-être un quart plus ou moins, donc pas donné.

Si je comprends bien, les producteurs agricoles ont peu d'attachement pour leurs animaux...? :

(homme) : Parce que je dirais pas ça et on a pas dans nos clients des producteurs de haute génétique et c'est pas mal plus d'émotivité. Plus parce que l'animal vaut plus cher, en fait.

Tu travailles avec la lignée, ça devient ta famille, les vaches...

(homme) : On vise plus la rentabilité de l'entreprise en général. Je pense qu'il y a aussi un rapport plus sain avec la mort. Dans le sens où une vache est en fin de vie, c'est fini, c'est pas un drame et on passe à autre chose, et tu es mieux de mettre une fin à ses souffrances que de l'éterniser et étirer. La mort fait partie de la vie. Je pense que les clients ont plus de misère.

(femme 3) Excuse-moi de t'interrompre mais les euthanasies, c'est un point qu'on a pas abordé dans le stress.

On a toujours le choix de dire non.

La gestion des euthanasies de convenance, nous au travail on en fait jamais.

C'est quoi des euthanasies de convenance? :

C'est par ex. je déménage et je ne peux pas amener de chat chez moi, donc j'ai 3 chats à euthanasier.

Ou il a fait pipi sur mon sofa et mon conjoint veut plus rien savoir, il faut que je sorte le chat.

C'est pas une euthanasie parce que l'animal est malade, en pauvre qualité de vie, c'est que ça affecte la qualité de vie du propriétaire et eux ne veulent plus de l'animal.

Et ça pour vous c'est un facteur de stress? :

Non mais on est pas là pour tuer des animaux! Ce qui va être stressant c'est de le faire, si on décide qu'on le fait, on va se sentir mal avec ça et ça va rajouter une coche à notre stress et à nos préoccupations. Mais si on dit non, il vont aller le tirer dans le champ. Donc oui ou non on est pris.

On est pris dans la discussion émotionnelle que ou on les prend dans la clinique et on essaie de les faire adopter, et ils ne sont pas adoptables, ça coûte... Et si on le fait, ils finissent tous chez nous.

Ex. : il a avalé un os il a besoin d'une chirurgie et le propriétaire ne peut payer le 2000\$, on dit parfait, on fait la chirurgie gratis et lui trouver une autre famille.

Moi j'aimerais que vous me disiez quand vous vivez les situations stressantes, j'ai 2 questions : Comment vous réagissez personnellement à 1 stress et qu'est-ce qui vous aide à surmonter ces difficultés ?

C'est d'avoir des collègues avec qui en parler!

Je vous invite à y réfléchir. Vous pouvez réagir de façon rapide. Comment vous réagissez rapidement pour maintenir votre santé émotionnelle et à plus long terme aussi? :

(homme) : Je vais ajouter pour les facteurs de stress, tu peux regarder l'horaire et penser que tu vas avoir une belle petite journée et finalement ça déborde. Ce peut être un facteur de stress des fois. Avec l'attribution des cas aussi, si j'avais pas fait ce cas j'aurais eu le temps de faire ce que j'avais prévu ce soir... Pour la gestion, en parler avec mes patrons c'est la meilleure option. Il y en a des plus parlables que d'autres et c'est vrai. Je suis chanceux car mes boss valorisent quand même ce que j'ai à dire. Et je me suis rendu compte que les frustrations accumulées, ça sert à rien. Faire de l'exercice, des loisirs. Par ex. du kayak de rivière, du crossfit.

(femme 3) : À plus long terme ma solution, quand je travaillais 40h semaine, comme technique j'ai diminué mes heures. Je suis passée de 40h à 25h et ça a fait toute la différence. Moins payant mais émotionnellement une différence. Sur le moment, en parler le soir avec des collègues. Pas sur le coup. Tout le monde est stressé et j'ai appris à mes dépens qu'il ne faut pas montrer son insatisfaction sur le coup, ça nuit au travail d'équipe. Donc, faut que ça reste en dedans, avec une bonne respiration et tu te dis que la journée va passer. En ayant moins d'heures, c'est plus facile. Je suis capable de me dire, il n'en reste plus long, car vu que j'ai 25h j'ai des journées qui vont être plus courtes en nombre d'heures, c'est plus facile de dire je rentre pour 5h, c'est rien 5h d'affilé, versus je rentre pour 12h ou de me dire c'est pas grave, demain j'ai congé.

(femme 5) : Moi c'est plus dans le diagnostic parce que en patho. on sait jamais ce qui va rentrer. On peut avoir 1 cas dans une journée et des fois ce peut-être 12! Au début, quand ça rentrait les secrétaires appelaient, il y a 2 cochons qui s'en viennent, là une vache, il va rentrer un chien en neuro. Et là, c'est Ok! Faut aussi gérer les étudiants. On essaie de faire une bonne job dans tout. Poser des questions aux étudiants pour voir s'ils ont compris, faut que tu vérifies que tout est prêt... Donc, à un moment donné, devant beaucoup de cas, j'ai appelé un collègue. Et j'ai arrêté de me mettre la pression. Je me suis dit je fais ce que je peux mais bien. Faut pas se comparer. Faire de l'exercice m'aide aussi. Je me suis mise à faire de la course à pieds et ventiler avec des collègues sur des cas plus compliqués.

(femme 4) : J'essaie de planifier pas mal mes journées avec des objectifs réalistes et pas trop, j'ai appris. Je planifie presque toutes mes journées de la semaine ce qui fait que si il y a une journée pourrie où rien ne va, tout meure... Alors je prends une grande respiration, je lâche prise et je passe en mode solution. Je me mets comme 8 solutions différentes que je dois appliquer dans les 30 prochaines minutes. Je priorise, je vais au plus urgent et au besoin je vais consulter mes collègues d'expérience pour voir s'ils ont déjà eu des situations similaires; si j'ai besoin de hurler un bon coup je vais voir les amis. Mon mari travaille à la même place que moi, donc je vais le voir. Pour un truc plus important, genre management, je vais voir mon patron. Je ne laisse pas les affaires traîner. Au lieu de voir la montagne, c'est d'essayer de trouver le chemin. Voir comment je vais arriver. Des fois ça peut prendre plusieurs jours à résoudre, mais au moins c'est d'initier le processus. Sinon sur une base plus personnelle, je fais du sport 4X semaine. Quand j'ai envie de prendre mon lunch je le prends. J'essaie de respecter mes limites et je travaille pas le soir ni les fins de semaine. Quand je suis à la maison, je suis à la maison, je ne suis pas au travail et quand je prends mes vacances, c'est pas d'emails, rien. Si je suis en vacances, vous ne me rejoignez pas, s'il y a une urgence, vous parlez à mon patron... Comme je travaille avec mon mari, j'essaie de me trouver des moments sans travail et partir en ayant réglé des trucs pour partir l'esprit en paix. On est chanceux car la majorité de nos clients soit ceux sont des pathologistes qui travaillent pour eux ou ils font affaire avec nous depuis assez longtemps, pour que quand tu leur dit, là ça va prendre 1 mois, ils vont faire avec et essayer de sauver les animaux qui restent sur l'étude pendant ce temps-là. Nous c'est un stress un peu différent.

(femme 1) : D'accepter de faire les choses une à la fois. C'est long à instaurer dans une clinique mais j'ai la chance de travailler avec des techniciennes qui sont vraiment très bonnes. On a une bonne communication. Ils ne le prendront pas personnel si je fais des remarques, et c'est un

avantage. D'un autre côté j'en ai juste 4 donc une petite équipe. Même si il y a des urgences qui arrivent, c'est un à la fois. Donc, être clair avec le client. Et on a même les réceptionnistes qui prennent les initiatives de faire un certain triage. Café, bonbons, télé. Les rdv pas encore arrivés on leur demande si on recule le rdv. C'est vrai qu'il faut accepter qu'on va finir plus tard. C'est la vie, mais au moins on sait... C'est très long à instaurer. Il a fallu comme plusieurs burnouts dans la clinique avant que ce soit instauré.

Qui a instauré ça? :

Pas mal moi avec ma chef d'équipe. L'autre chose qui a beaucoup aidé a été de mettre les patrons hors de la clinique. On ne les voit plus, on a instauré plutôt une chef d'équipe qui est une réceptionniste de 20 ans d'expérience et qui avait fait des formations, même en RH... Elle est notre personne ressource. Ni vétérinaire ni technicienne elle a vraiment un regard différent sur la business. Elle est détachée de ça et ça aide beaucoup. On l'a comme votée à l'unanimité et elle s'occupe de nos horaires, de nos rencontres d'équipe, de favoriser la communication. Elle nous donne le ok pour déplacer nos rdv et certains de nos bons clients vont comprendre et on va en mettre quand on les appelle. Ça marche pas toujours, il y a encore des clients frustrés.

Je comprends que vous avez un protocole et la direction appuie ce protocole pour mieux gérer ces situations stressantes? :

Oui. On l'a imposé à nos patrons, c'est pas eux qui l'ont décidé mais comme ils ne sont pas là, c'est totale liberté pour nous autres.

Vous avez combien de patrons, ils sont vétérinaires aussi et qu'est-ce qu'ils font, à la retraite? :

Deux. Oui vétérinaires, ils sont là. Non pas à la retraite. Et je m'associerai jamais avec ces patrons qui n'ont aucune idée de comment gérer une business. Ils ne s'y connaissent pas en comptabilité ni en marketing. Le mari et sa femme. C'est toujours pire. Le patron travaille bien mais il est dans son autre clinique. Les idées viennent mais il y a moins de roulement de personnel et on fait un profit de 20% chaque année alors que d'autres cliniques sont en récession...

Comment vous arrivez à faire passer vos idées? :

C'est vraiment la chef d'équipe qui est plus de mon bord, qui est très marketing, communication... Et on travaille tranquillement. Faire comprendre aux patrons que c'était leur idée au départ, ça ça passe bien. Pendant des années je disais il faut qu'on charge des frais différents pour des frais d'hospitalisation, niveau 1, 2, 3. Le 3 étant celui qui doit être vérifié à chaque heure. On peut pas ajouter des frais on fait un frais global. Et il disait non on fait pas ça, puis à force de réviser l'idée un matin, mon patron m'a dit, j'ai une idée fantastique, on va charger des niveaux d'hospitalisation..! Et j'ai dit mais c'est donc bien fantastique!! On l'a fait et ça fonctionne bien... Ça prend de la patience, faire une chose à la fois, embarquer les autres vétérinaires qui disent la même chose. Quand les patrons voient qu'on a des résultats ils finissent par l'accepter. Nos patrons avaient dans la tête que tout ce qu'on vend sur le plancher fallait faire 100% de profit. Ex. si ça coûte 10\$, on le vend 20\$. et je leur expliquais, ça ne marche pas si on vend 1 bol à 20\$ et que le Mondou à 1 km le vend 15\$, nous faut le vendre 14.50\$. Au début il disait non non non. Et puis ils sont partis en vacances 1 mois, donc on a vendu les choses comme ça. Rentrés de vacances, ils ont vu les profits qu'on avaient faits et ils ont décidé de garder les prix comme ça.

Tu as quelqu'un qui fait le suivi des profits? :

Oui notre chef d'équipe fait le suivi de tous les profits. On a notre comptable aussi qui fait le suivi.

Donc vous êtes assez autonomes? :

Oui là-dessus. Je suis très chanceuse et ça a été aussi d'apprendre que je pouvais faire ça. Au début, j'avais peur, je me disais que je pouvais pas le faire... Le pire qui arrive serait que je me fasse chicaner. La plupart du temps ça fonctionne bien, donc il faut apprendre à foncer.

Aussi apprendre à déléguer, déléguer aux techniciennes, aux réceptionnistes, aux collègues. Je suis souvent toute seule sur le plancher et apprendre que je suis capable de me débrouiller finalement. C'est long se faire confiance, apprendre à accepter les limites. Dire au client, ça je l'ai jamais fait et je sais pas comment ça marche. Est-ce que vous me laissez du temps pour me préparer, on va revenir là-dessus demain. C'est une situation qui demande un service d'urgence, si vous êtes pas prêt à payer le service d'urgence, je le comprends je ferai tout ce que je peux mais c'est pas quelque chose que normalement je suis supposée faire. Est-ce que vous embarquez avec moi là-dedans? Et leur faire signer un papier de décharge pour être protégé légalement. Sur le moment le stress peut être plus difficile à gérer, à la fin de la journée il est important de prendre un temps pour analyser ce stress-là. Quand on y pense, le stress a un peu 4 causes : Le manque de contrôle, les urgences, l'imprévu. Une torsion d'estomac sur 1 chihuahua je ne pensais pas que ça existait, jusqu'à hier soir, vendredi 13!! Apprendre à contrôler l'imprévu, la nouveauté aussi et tout ce qui atteint notre estime de soi en général. Par ex. se trouver pas bonne. A la fin de la journée, reprendre nos sources de stress, ce qui a provoqué... Une fois la cause analysée, on peut donc essayer de trouver une solution. Si c'est l'estime de soi qui est atteinte, parfait je vais travailler dessus. Si c'est la nouveauté, suivre 1 formation... Essayer de trouver des solutions pour le plus de choses et ensuite accepter ce pour quoi on a pas de solutions. Et les émotions aussi. Est-ce que cette émotion vient vraiment de moi ou de mon entourage? Certaines techniciennes disent qu'elles ne peuvent pas travailler avec certains clients qui les stressent. Je leur explique que c'est pas son stress à elle c'est le stress du client. Faut pas que tu le prenne sur toi. Quand ça arrive, je parle lentement au client stressé, je vais les arrêter en disant on prend une minute madame... Et ils ressortent zen! C'est important, des fois je leur dit, madame, vous stressez votre chien. Elle sent votre énergie, reculez un peu svp. Ou regardez je vais aller chercher 1 technicienne, je vais vous faire sortir un peu de la salle pour le bien du chien... Et ça va bien. Les exercices de respiration aussi. C'est très scientifique, on s'entend que notre corps quand on est stressé tombe dans le mode sympathique, donc le mode d'attaque; faut retomber dans notre mode para sympathique, je parle au docteur qui est en vous et une façon de tomber dans ce mode, c'est par la respiration abdominale. On arrive alors à se calmer et à analyser tout ça. Prendre nos pauses aussi. À la clinique personne ne prenait sa pause. J'ai été au Dollarama et j'ai acheté des cahiers à colorier, des livres de mots croisés, des bandes dessinées, des revues à potins... Et quand les pauses arrivent, tout le monde s'assoit et on arrête de parler de nos cas, plus d'Angelina Jolie qui a divorcée de Brad, c'est plus constructif! Et c'est important de décrocher aussi rendu à la maison. Oui on prend les pauses maintenant.

J'écoute femme 1 et je pense que vous utilisez aussi le sens de l'humour? :

Moi c'est plus personnel, ça me vient naturellement. Pour certains c'est plus facile que pour d'autres. Apprendre l'autodérision, j'ai toujours été très sarcastique et c'est venu avec le temps comme un mécanisme de défense. J'utilise le sens de l'humour avec mes clients aussi. Les faire rire même pendant des euthanasies... J'ai suivi des cours de communication, faut adapter notre communication à chaque client. Il y a des clients qui sont hyper, hyper et d'autres sont plus méditation, yoga... Je le conseille à tout le monde. C'est de la formation mais ça vaut la peine et après de le transmettre à l'équipe. On a des réunions à chaque semaine, des rencontres de groupe, on révise les points positifs et négatifs de la semaine et je leur fait des ateliers de communication.

Je pense que chaque clinique vétérinaire devrait avoir des gens délégués qui vont faire des formations en communication, en gestion des RH, en gestion du personnel et vraiment écouter les employés. J'ai une équipe où j'ai plusieurs techniciennes qui sont diagnostiquées anxiété généralisée. Une est diagnostiquée dépression, suivie par un psychiatre. Donc, c'est très important de les écouter ces personnes-là et d'accepter leurs limites. Je le vois lorsque les

techniciennes semblent stressées je les envoie dans la salle d'euthanasie pour relaxer au calme avec de la musique douce et revient dans 15 mn. Et il ne faut pas qu'elles se sentent coupables de faire ça. Moi aussi j'ai le droit d'aller m'asseoir et de respirer. Il faut respecter nos propres limites. Et c'est correct d'être triste ou fâché, faut juste pas que ça prenne le dessus sur notre vie.

(femme 2) : Moi je prends 2 tums, je mange 1 barre de chocolat, et 1 tasse de café. J'ai beaucoup de symptômes physiques d'anxiété. Je ne fais plus de chirurgie à cause d'une condition médicale, je n'ai plus de sensation dans mon bras droit depuis 2 ans, à cause d'1 stress de travail physique et émotionnel et je fais beaucoup de reflux. Donc je prends beaucoup de Tums et je mange beaucoup de chocolat même si ça me donne du reflux car ça me fait du bien émotionnellement. Même chose pour le café. Je sais ce qui me stresse puis ce qui me déstresse et le chocolat fait ça. On traite le tout...

Comme l'effet secondaire d'un médicament qu'il faut que tu prennes...

Oui c'est ça.

J'ai recommencé à travailler, avant je faisais comme 50 % de mon temps de travail de chirurgie et tout d'un coup, je n'étais plus capable de le faire. Et travailler avec mes boss pour préparer des formations et se faire payer nos temps de formation pour le staff, c'est pas facile. Je suis au début de ça, je peux répéter 5 fois une histoire qui me stresse et la 5e fois je réalise que je n'ai plus le nœud. A la maison, si j'ai eu une dure journée mon mari m'accueille avec un verre de vin et du chocolat... Je planifie des vacances, j'ai instauré avec l'équipe un 5-5-5, donc 5 mn avant 5h on prend 5 mn car après le rush commence. Consultations de soirée où l'on est le plus occupé car on ferme à 10h. On se regroupe et on vérifie dans une salle et on fait 1 mn de powerpause. On essaie chaque soir. C'est la job de la vétérinaire en urgence. C'est pas facile de changer les habitudes. Surtout avec une équipe de 60 personnes. Il manque un support physique et un suivi complet. J'ai commencé plusieurs projets et pas complété beaucoup mais chaque mois je les revérifie. Oui j'ai du support pour le faire mais une personne commencer un projet que 60 personnes sont tenues de respecter... Ça s'en vient. On est pas 60 personnes à la fois. Peut-être 15 personnes au plus. C'est correct de faire attendre quelqu'un 5 mn, d'avoir la cliente avec son café dans la salle d'attente qui vous fait des petits yeux, pourquoi j'attends? C'est normal d'attendre. Réajuster les attentes pour quelque chose de plus réaliste. Les radiographies ça prend pas 5 mn à faire, des fois c'est 30 mn. Il faut gérer les attentes de tout le monde, et c'est correct de le faire. Présentement, je n'ai aucune réceptionniste qui regarde l'horaire pour comprendre que j'ai 30 mn de retard et que c'était pas une bonne idée de me donner 1 rdv à midi quand je viens juste de commencer mon rdv de 11h30 en retard. C'est d'avoir quelqu'un qui voit ça et qui est prêt à prendre...

(femme 3) J'ai une question pour *femme 1*, je voudrais savoir c'est quoi ta motivation pour faire tout ça, vu que t'es pas associée, t'es employée à l'heure?

(femme 1) Je ne fais pas de bénévolat. C'est fait sur mes heures de travail donc payé.

(femme 3) Je trouve que c'est super bien, c'est parfait mais moi justement une de mes solutions au stress j'ai donné ma démission il y a 2 semaines. En fait, pendant plusieurs années, j'ai essayé de faire ce que tu fais, peut-être pas à ce point-là mais j'étais bloquée donc j'ai vu que ça fonctionnait pas; ça a été ma solution, pas bien là, je change d'endroit.

(femme 1) Ce que j'ai instauré, je suis réaliste, je sais que c'est pas partout où l'on peut. Et j'ai la chance d'avoir une équipe qui est motivée et qui voulait embarquer là-dedans. Je suis consciente que si une équipe ne le veut pas, c'est dur d'être le petit soldat seul. On était dans un contexte où j'étais là depuis 4 ans et en 4 ans, j'ai vu 5 personnes devoir faire des arrêts de travail. Donc, à un moment donné, un bouton d'alerte a été placé; la dernière personne ayant dû être mise en arrêt de travail étant moi, tout le monde à la clinique me voyait comme quelqu'un de fort qui

n'allait jamais craquer, donc quand moi j'ai craqué, les gens se sont un peu réveillés en disant si elle est plus capable, il est temps qu'on réagisse. Quand je suis revenue, les gens étaient tout à fait aptes à embarquer dans tous mes projets. Et comme pour les autres, c'était quelque chose de très tabou, donc la fatigue professionnelle, l'anxiété, la dépression... Quand je suis revenue, j'en ai parlé très ouvertement à tout le monde. De mes traitements... et je crois qu'en en parlant et en n'en faisant pas un tabou, c'est là qu'on a appris qu'une autre technicienne était suivie par un psychiatre pour dépression et qu'une autre était diagnostiquée pour un trouble d'anxiété généralisée et maintenant on en fait quelque chose de très ouvert et tout le monde en parle. On fait même des fois des blagues sur nos pilules. Quand les gens sont pas gênés d'en parler ils sont plus motivés.

(femme 2) Comme on le voit autour de cette table, la gente vétérinaire est plus féminine. Et on prend pour acquis que le bitchage au travail c'est normal; donc on amène nos problèmes personnels et on fait blablabla et quand on est une grande équipe, il y a des clans. Moi je veux pas travailler avec elle... Ça c'est démoralisant! Le bitchage au travail c'est un voile qui nous recouvre, c'est notre stress de travail. C'est une protection personnelle mais la 1e chose est de dire non non le bitchage n'est pas correct..

Vous dites que vous êtes une majorité de femmes vétérinaires? Même chez les grands animaux? :

Oui. Et non pas pour les grands animaux.

(homme) : Ça dépend quelle tranche d'âge. Mettons dans ma classe, c'était 50-50 mais si tu prends l'ensemble des grands animaux, il y a plus de gars, d'après moi.

Nous c'est 50-50.

Nous aussi.

Dans les petits animaux généralistes, c'est 90 % féminine.

(femme 2) : Dans notre équipe de 60, dans les 12 vétérinaires on a 2 hommes. Dans les 15 techniciens on a 1 homme. On a 1 homme assistant. Comme 5 hommes sur 60.

Est-ce que entre hommes ça se bitch? :

(femme 2) Non. Pas vraiment.

L'incivilité n'est pas caractéristique des femmes, il y a ça chez les hommes aussi...

Un de notre vétérinaire homme c'est comme le master de bitchage mais il est aussi entouré de femmes et ils nous blâme...

Pour toi est-ce une source de stress le bitchage? :

Oui. Quand je vois que c'est pas bon pour l'équipe, que ça affecte tout le monde émotionnellement, ça affecte aussi nos profits. Je vois ça comme un problème très global, ça m'affecte. Et dans mon plan de carrière je veux qu'on soit profitable même dans le court terme je veux juste qu'on ait des augmentations annuelles qu'on a pas eu depuis 3 ans. Ça m'affecte côté professionnel et personnel de voir ces cliques-là.

Même de voir 2 personnes qui se bitchent à côté de toi, même si tu n'es pas la source, c'est stressant de les entendre, j'aime pas ça.

Qu'as-tu trouvé comme solution? :

J'ai essayé de le dire, essayé plein de choses, et j'ai commencé un comité social à l'hôpital on essaie quelques fois par mois de sortir en groupe faire quelque chose de social, manger des sushis, peindre de la céramique... On essaie de pas parler du travail mais ça ne fonctionne pas. Chaque personne est assignée pour faire un gâteau pour la fête de quelqu'un d'autre. On avait parlé aussi de la séparation technicienne et vétérinaire, c'était aussi pour défaire le l'm the boss... Pour ouvrir la communication et ne pas faire de hiérarchie. Plus une équipe. On a enlevé les mots en avant et en arrière. On a maintenant l'aire de réception et l'aire de traitement. Les clients aussi n'aiment pas le mot arrière...

Animateur : Une dernière question, y a t-il des éléments dans votre environnement de travail qui vous aident à maîtriser des situations difficiles ou stressantes? :

C'est d'avoir l'appui et la compréhension de ton boss. Soit il est désintéressé t'as pas de feedback et tu perds la motivation et pas de possibilité d'avancement.

Si ça vient pas d'un boss ça peut aussi venir des clients, je trouve.

Si t'as aucun renforcement positif c'est là que ça devient un point négatif. Moi j'ai besoin d'un peu de renforcement positif, pas pour l'argent, ma motivation sera jamais l'argent. C'est d'être à l'aise dans le travail que tu fais, mais de travailler avec des gens démotivés, c'est démotivant. Donc avoir une équipe motivée.

Moi je pense pour gérer le stress d'être capable de pouvoir s'appuyer sur des collègues. J'ai la chance de pouvoir le faire. On a des bonnes équipes techniques et aussi le patron qui est bien, qui ne fait pas de micro management et nous laisse notre indépendance et notre autonomie. Et aussi de très bon conseil. Si on a des problèmes, il va nous aider à les régler sans se mêler de nos affaires. J'ai beaucoup d'autonomie et ça aide vraiment. On est 18 pathologistes et on est tous des personnalités très différentes, et ce qui fait que ça marche bien c'est qu'on est capable de gérer les choses à notre façon. Je gère mon stress comme je veux. Puis les options familiales pour décompresser.

Dans le milieu du travail as-tu du support? :

(homme) : Oui ce qui rend notre travail comparé aux autres, moins stressant c'est qu'on a moins de rdv de cordés. On en a pas mal mais aussi pas mal de lousse. Et je trouve que ça aide. On a rien de trop fixe, à 4 on absorbe pas mal d'imprévus. Donc c'est pas vraiment un stress. Des fois on regarde notre journée et on se demande comment on va y arriver et finalement, à 3h tout est fait.

C'est une collaboration plus dans les suivis de troupeau...

C'est particulier à notre clinique on fait pas mal tous les troupeaux. On a des troupeaux plus attirés mais si il y a un imprévu, une urgence, ça sera un autre et c'est pas plus grave que ça. On a instauré ça avec les clients en leur montrant comme un avantage. D'avoir un second regard... Et on se parle pas mal de nos troupeaux. Et un autre facteur de stress quand tu es de garde, et que ça se prolonge et que c'est hors de ton contrôle et tu n'as pas de tampon donc tu dois abattre l'ouvrage. Pour gérer mes gardes, je m'en viens mieux maintenant, c'est que je mets pas d'objectif par ex. une journée de fin de semaine. Je me mets des objectifs vraiment minimaux, puis d'aller au-devant, si j'ai faim par ex. Les calls rentrent souvent vers 5h du matin, donc si tu te couches à minuit, c'est ordinaire. Je fais de la prévention. Et d'anticiper, mes affaires de prêtes...

Le facteur téléphone, urgence, call il y a des gens faits pour ça et d'autres pas.

(homme) : Moi je pensais que j'étais pas fait pour ça, parce que à chaque fois... Tout se gère... Focuser sur l'essentiel.

(femme 2) Sur ce qui nous aide et nous valorise dans le jour à jour, c'est on fait de la médecine vétérinaire. C'est qu'on a la passion pour on a fait notre 5 ans. Je prends le temps de faire les suivis. Je peux avoir une journée super stressante que j'ai eu des mauvaises nouvelles de 3 patients de suite qui me tenaient vraiment à cœur et ça me prend juste 1 bonne nouvelle, un client qui m'appelle et finalement ce médicament ça fonctionne bien, ça va à 100% mieux, et merci. Ma journée est tournée, c'est parfait, tellement valorisant...

(femme 3) Moi je suis pessimiste mais les clients appellent quand ça va pas bien...

(femme 2) Moi je manque de temps pour les suivis.

Mais juste un petit mot pour dire que ça va bien...

Femme 2, ce que tu dit qu'un client qui t'a donné 1 nouvelle positive a plus d'importance que les 3...

(femme 2) Oui je me dis aujourd'hui j'ai fait de la bonne médecine et c'est valorisant, je travaille avec un horaire ridicule pour faire cette médecine. C'est ce que j'aime faire. Et je travaille avec une clientèle exigeante et plus ils sont exigeants et plus ils me permettent de pousser les cas et de faire une médecine de valeur. Au moins en fin de journée, je peux dire j'ai aidé une cliente...

(femme 4) : Moi c'est un peu comme *femme 2*, trouver quelque chose dans ma journée à la fin que j'ai un sentiment d'accomplissement. Ou juste lire un article que je voulais lire. Ou juste d'échanger des banalités sur le match de hockey de la veille avec mon collègue pendant 5 mn... Dans mon bureau, faut que je me sente bien, il y a des tableaux, des plantes, des photos... Mon voisin à côté il a rien, genre une plante morte... Trouver quelque chose...

A chaque jour se relie à un moment positif? :

Oui.

(femme 3) :Moi je fais du bénévolat pour un refuge et ça peut quand même valorisant. Et l'équipe avec qui je fais le bénévolat. est très reconnaissante. Ça peut te réconcilier dans ta journée avec la médecine vétérinaire.

(femme 4) : Des fois des clients nous remercient et ça fait toujours du bien dans la journée. Parce qu'on a pas de feedback en patho. C'est rare qu'ils nous rappellent. Mais je suis chanceuse, je travaille avec des gens qui se parlent, pas de tabou, se dire les vraies affaires.

Sentir des traits communs, des gens curieux, le goût pour la science.. Un exemple, j'haïssais la chirurgie et donner des vaccins. Je comprenais le bien-fondé mais cet acte le fait de le faire... Je me suis piqué le doigt...

En patho des fois on sait pas de quoi l'animal est mort...

La plupart du temps il y a plus de positif que de négatif. Focuser sur le positif. J'ai des clients sympathiques et vraiment spéciaux aussi. Et une équipe le fun.

### **Discussion post rencontre**

(homme) : Il y a des risques de blessures physiques lors de consultations, surtout lorsqu'on va chez les éleveurs de bovins de boucherie car ils sont peu organisés pour recevoir les vet et traiter les animaux.

-je pense que si je me blesse en dehors du travail, je ne peux pas travailler et être rémunéré -la semaine dernière, j'étais de garde la veille et le matin. J'avais eu des cas la veille et tôt le matin, plus s'était ajouté mes cas de la journée. Je me sentais fatigué car en fin AM car je n'avais pas mangé. Malgré qu'il me restait des cas, je suis allé déjeuner. À ce moment mon patron a appelé pour m'offrir de prendre quelques-uns de mes cas. J'ai refusé car il en restait seulement un et il était proche de ma localisation. Toutefois, j'ai été vraiment touché par le geste, la considération personnelle, et l'esprit d'équipe.

(femme 5) : la faculté manque de personnel (pathologistes) et fait de plus en plus souvent affaire à nous pour boucher les trous (moments sans pathologistes) en plus de notre tâche au MAPAQ. Les patrons prennent des décisions qui n'ont pas de sens. C'est pourtant une vétérinaire mais elle ne comprend pas ce que nous faisons. J'ai essayé de leur parler et d'expliquer que la décision semblait mauvaise pour l'équipe, mais mes commentaires n'ont pas été pris en considération. Lorsque j'ai décidé de quitter, soudainement ils voulaient m'offrir la lune! Mais c'était trop tard.

## Annexe 4 – Questionnaire d’enquête : Santé et bien-être au travail

### Directives

Nous vous invitons à participer à une enquête visant à mieux comprendre les facteurs qui ont un effet sur la santé, le bien-être psychologique et l'engagement des médecins vétérinaires du Québec. Grâce à votre participation, nous ferons un pas de plus vers le bien-être des professionnels vétérinaires.

Ce questionnaire comporte 4 parties. Les premières vous présenteront une série d'échelles visant à évaluer plusieurs dimensions du travail des médecins vétérinaires, leur bien-être psychologique et leur engagement au travail. La dernière présentera des questions servant à décrire les caractéristiques des personnes qui auront participé à cette étude.

Nous vous assurons que les renseignements recueillis sont complètement **anonymes** et strictement **confidentiels**. Comme il s'agit d'un questionnaire électronique, le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information relative aux participants de cette étude à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

En aucune façon, remplir ce questionnaire ne pourrait vous porter préjudice. Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez en tout temps mettre fin à votre participation. Le fait de répondre à ce questionnaire sera toutefois considéré comme votre consentement à participer à notre étude et à utiliser les informations ainsi collectées pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Si vous acceptez de participer à notre projet, vous devrez évaluer tous les énoncés des échelles qui vous seront présentées dans les pages qui suivent, car toutes les réponses sont nécessaires pour déterminer la valeur des variables qu'elles sont censées mesurer. Répondez sincèrement et spontanément, car ce sont les premières impressions qui donnent généralement les meilleurs résultats.

Bien qu'il n'y a pas de limite de temps, nous avons estimé qu'il faut en moyenne 30 minutes pour compléter ce questionnaire. Vous pouvez y répondre en plusieurs séances, en cliquant sur le lien que nous vous avons transmis dans le courriel d'invitation.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca).

Si vous avez des questions concernant notre projet, n'hésitez pas à communiquer avec moi, à l'adresse courriel indiquée ci-dessous.

Merci de votre précieuse collaboration !

Cordialement,

**Johanne Hamel, mv**

candidate, M.Sc. gestion, option développement organisationnel

HEC Montréal

[johanne.hamel@hec.ca](mailto:johanne.hamel@hec.ca)

Q2 Première partie.

Comment vous sentez-vous?

**SANTÉ GÉNÉRALE**

Q3 Comment vous êtes-vous senti(e) au cours des 4 dernières semaines? Déterminez la fréquence des états décrits par les énoncés suivants. (Golberg et Williams, 1998)

*Échelle de Likert : 1 à 4*

*1= Rarement voire aucune fois; 2 = Quelques fois; 3= La plupart du temps; 4= Presque tout le temps*

Q4 Au cours des 4 dernières semaines,

Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez ? (BE)

Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes ? (D)

Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose? (BE)

Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions? (BE)

Vous êtes-vous senti(e) bien dans la peau, en forme? (BE)

Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression? (D)

Vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e)? (D)

Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés? (D)

Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes? (BE)

Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes? (BE)

Avez-vous perdu confiance en vous-même? (D)

Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance? (D)

#### **ENGAGEMENT AU TRAVAIL (17)**

Q5 Les énoncés suivants décrivent ce qu'une personne peut ressentir quand elle travaille. Lisez chacun avec attention en vous demandant si vous vous êtes déjà senti comme cela au cours de la dernière année. Si vous ne vous êtes jamais senti de cette façon, cliquez dans la case correspondant à « jamais ». Au contraire, si vous avez déjà éprouvé ce sentiment à propos de votre travail, évaluez alors à quelle fréquence cela vous est arrivé au cours de la dernière année en cliquant sur votre choix. (Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006)

*Échelle Likert de 1 à 7. Jamais (1), Presque jamais (quelquefois fois par année (2), Rarement (une fois par mois ou moins) (3), Quelquefois (quelquefois par mois) (4), Souvent (au moins une fois par semaine) (5), très souvent (quelquefois par semaine) (6), toujours (chaque jour de l'année) (7)*

Q6 À quelle fréquence cela vous arrive-t-il au cours d'une année?

1. Quand je travaille, je me sens plein (e) d'énergie. (VI1)

2. Je trouve que le travail que je fais a beaucoup de sens. (DE1)

3. Je ne vois pas le temps passer quand je travaille. (AB1)

4. Quand je travaille, je me sens fort (e) et vigoureux (se). (VI2)

5. Je suis enthousiaste à propos de mon travail. (DE2)

6. Quand je travaille, j'oublie tout ce qui m'entoure. (AB2)

7. Je suis inspiré (e) par mon travail. (DE3)

8. Quand je me réveille le matin, j'ai envie d'aller travailler. (VI3)

9. Je me sens bien quand je travaille intensément. (AB3)

10. Je suis fier (ère) du travail que je fais. (DE4)

11. Je m'immerge complètement dans mon travail. (AB4)

12. Je peux travailler pour de très longues périodes de temps. (VI4)

13. Mon travail est difficile, mais intéressant et stimulant. (DE5)

14. Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais. (AB5)

15. Quand je travaille, j'ai beaucoup de résistance aux difficultés. (VI5)

16. C'est difficile de me détacher de mon travail. (AB6)

17. Je persévère dans mon travail même quand les choses ne vont pas bien. (V16)

## **STRATÉGIES D'ADAPTATION**

Comment réagissez-vous devant des difficultés, des situations difficiles, voire des coups durs, quand vous êtes au travail? (Carver, 1997)

*Échelle de Likert: 1 à 5*

*1= Me décrit pas du tout; 2 = Me décrit un peu; 3= Me décrit assez bien; 4= Me décrit très bien;*

*5= Me décrit tout à fait*

Q8 Jusqu'à quel point cela décrit-il votre manière habituelle de réagir?

### **Adaptation active**

Je m'efforce de faire quelque chose pour m'ajuster à la situation.

J'essaie d'améliorer mes façons de travailler pour mieux gérer le stress. (nv Q)

Je fais quelque chose pour améliorer la situation.

### **Planification**

J'essaie de trouver une manière de passer à travers la situation.

Je pense très fort à ce que je peux faire pour passer à travers la situation.

### **Recadrage positif**

J'essaie de voir la situation autrement, de manière positive.

J'établis mes priorités pour réussir à m'en sortir. (nv Q)

Je porte mon attention sur le côté positif de ma journée. (nv Q)

J'essaie de trouver quelque chose de bon dans ce qui m'arrive.

### **Acceptation**

J'accepte la situation comme elle est.

J'apprends à vivre avec.

### **Humour**

Je fais des blagues à propos de la situation.

Je plaisante sur la situation.

### **Spiritualité /Religion**

Je trouve du réconfort dans ma foi ou mes croyances religieuses.

Je prie pour m'aider à passer à travers.

Je pratique la méditation pour passer à travers.

### **Soutien émotionnel**

J'obtiens le soutien de mes proches ou de mes collègues.

J'obtiens le réconfort d'un proche ou d'un collègue.

J'obtiens le soutien de mes clients concernant le plan de traitement. (nv Q)

### **Soutien instrumental**

J'essaie d'avoir l'avis d'un collègue à propos de ce que je devrais faire.

J'obtiens des conseils de mes collègues.

### **Distraction**

Je porte mon attention sur d'autres choses pour éviter d'y penser.

Je me diverte pour ne pas y penser, comme aller au cinéma, regarder la télévision, lire, faire des courses, etc.

### **Déni**

Je me dis que ce n'est pas vrai, que je me fais des idées.

Je refuse de croire que cela m'arrive.

### **Ventilation**

Je verbalise mes émotions négatives pour me soulager des tensions.  
J'exprime mes sentiments négatifs pour m'en défaire.

#### **Substances**

Je prends quelque chose pour me soulager des tensions (gâterie, médicament, alcool ou drogue). Je prends quelque chose pour m'aider à passer au travers (gâterie, médicament, alcool ou drogue).

#### **Désengagement**

Je n'essaie même pas de gérer la situation, car cela ne sert à rien.

Je n'essaie pas de m'adapter, car cela ne sert à rien.

Je songe à quitter mon emploi. (nv Q)

#### **Blâme**

Je me fais de reproches.

Je m'en veux de m'être mis(e) dans cette situation.

#### **Récupération**

Je pratique la relaxation pour passer à travers. (nv Q)

Je me détache de mon travail quand je rentre chez moi. (nv Q)

Je fais régulièrement de l'exercice, des activités physiques ou sportives. (nv Q)

Je surveille mon alimentation. (nv Q)

Je m'assure de bien dormir, car le sommeil est important pour mon équilibre. (nv Q)

Je respecte mes limites physiques et mentales. (nv Q)

### **RESSOURCES PERSONNELLES - Optimisme (1-5)**

Q11 Les énoncés suivants visent à connaître comment vous fonctionnez et réagissez en général, lorsque vous êtes face à certaines situations (pas seulement au travail). (Scheier et Carver, 1985)

*Échelle de Likert : 1 à 5. 1= En désaccord à 5= En d'accord*

Q12 Quelle réponse s'applique le mieux à vous ?

Généralement, je pense qu'il va m'arriver plus de bonnes choses que de mauvaises.

Il m'arrive rarement de penser que quelque chose d'agréable pourrait m'arriver.

Je suis toujours optimiste concernant mon avenir.

Si quelque chose devait aller mal, c'est sûr que ce sera pour moi.

Dans les moments d'incertitude, je m'attends toujours au meilleur.

Les choses ne vont jamais dans le sens que je le veux.

Q13 Troisième partie

Qu'est-ce qui explique le mieux votre qualité de vie au travail?

(Source : M. Van Veldhoven, J. Prins, P. van der Laken & L. Dijkstra, QEEW2.0; 42 scales for survey research on work, well-being and performance. SKB. Amsterdam. 2015.)

Le document mesure les prédicteurs de l'épuisement professionnel et de l'engagement chez les vétérinaires par un questionnaire sur mesure, le Vet-DRQ développé par (Mastenbroek *et al.*, 2013). Le présent questionnaire a été traduit en français pour les vétérinaires travaillant dans la province de Québec, Canada.

### **DEMANDES AU TRAVAIL**

*Échelle de Likert : 1 à 5*

*1= Jamais ; 2 = Quelquefois – Une fois par mois ou moins ; 3= Régulièrement – Quelquefois par mois ; 4= Fréquemment – Quelquefois par semaine ; 5= Toujours – A chaque jour*

Q14 À quelle fréquence cela vous arrive-t-il?

**Ambiguïté des tâches**

Savez-vous précisément ce dont vous êtes responsable ?

Savez-vous précisément en quoi consiste votre tâche ?

Savez-vous précisément ce que vous pouvez attendre des autres dans votre organisation ?

Savez-vous précisément ce que les autres attendent de vous ?

Savez-vous précisément ce que votre supérieur immédiat pense de votre performance ?

**Charge de travail**

Vous arrive-t-il d'avoir trop de travail ?

Vous arrive-t-il de ne pas avoir assez de travail ?

Avez-vous besoin de fournir un effort supplémentaire pour terminer votre travail ?

Devez-vous vous dépêcher pour terminer votre travail ?

Pouvez-vous travailler à votre rythme ?

Prenez-vous du retard dans votre travail ?

Q15 À quelle fréquence cela vous arrive-t-il?

**Demandes physiques**

Travaillez-vous dans des positions inconfortables ou fatigantes ?

Trouvez-vous votre travail physiquement éprouvant?

Êtes-vous incommodé(e) par le fait de devoir atteindre des objets placés trop haut?

Êtes-vous fort incommodé(e) par le fait de devoir répéter les mêmes gestes de façon prolongée ?

Êtes-vous incommodé(e) par le fait de devoir soulever ou déplacer des charges?

**Circonstances au travail**

Vous arrive-t-il de devoir donner une bonne performance au travail sans avoir les ressources techniques adéquates ?

Vous arrive-t-il de devoir travailler avec des équipements défectueux ?

Vous arrive-t-il de devoir travailler dans un environnement inadapté ?

Vous arrive-t-il de devoir travailler sans le soutien adéquat ?

Q16 À quelle fréquence cela vous arrive-t-il?

**Conflits au travail**

Vous arrive-t-il d'être dans une situation désagréable avec votre supérieur immédiat?

Vous arrive-t-il d'être dans une situation désagréable avec vos collègues?

Avez-vous des conflits avec votre superviseur direct ?

**Charge émotionnelle**

Dans votre travail, devez-vous affronter des situations qui vous touchent personnellement ?

Dans votre travail, êtes-vous en contact avec des clients ou des patients difficiles ?

Dans votre travail, vous arrive-t-il d'être aux prises avec des situations bouleversantes?

**Conflits de rôles**

Devez-vous effectuer votre travail autrement que vous ne le souhaitez ?

Avez-vous des conflits avec votre supérieur immédiat au sujet de vos tâches ?

Devez-vous faire des tâches qui vont à l'encontre de vos valeurs ?

Recevez-vous des directives contradictoires ?

Q17 À quelle fréquence cela vous arrive-t-il?

**Insécurité face à l'avenir**

Vous arrive-t-il de vous demander si vous aurez un emploi l'an prochain ?

Vous arrive-t-il de vous demander si vous travaillerez pour le même employeur l'an prochain ?

Vous arrive-t-il de vous demander si vous occuperez les mêmes fonctions l'an prochain ?

Vous arrive-t-il de douter de vos opportunités de carrière ?

**Interférence travail-vie personnelle**

Devez-vous négliger votre vie personnelle à cause des tracas que vous donnent les problèmes du travail ?

Vous tracassez-vous pour votre travail pendant vos loisirs ?

Vous arrive-t-il de ne pas profiter de votre vie personnelle à cause de ruminations au sujet de votre travail ?

Vous arrive-t-il de manquer de temps pour votre vie personnelle à cause du travail ?

Q18 À quelle fréquence cela vous arrive-t-il ?

**RESSOURCES AU TRAVAIL**

*Échelle de Likert: 1 à 5*

*1= Jamais ; 2 = Quelquefois – Une fois par mois ou moins; 3= Régulièrement – Quelquefois par mois ; 4= Fréquemment – Quelquefois par semaine; 5= Toujours – A chaque jour*

**Autorité décisionnelle**

Avez-vous de l'influence sur les décisions qui sont prises dans votre organisation ?

Participez-vous aux décisions qui concernent votre travail ?

Avez-vous de l'influence sur la répartition du travail entre vos collègues et vous ?

Participez-vous aux décisions qui concernent le type de travail que vous faites ?

Pouvez-vous définir ce qui fait partie de vos tâches et ce qui n'en fait pas partie ?

**Latitudo décisionnelle**

Prenez-vous une pause quand vous en avez besoin ?

Êtes-vous libre d'organiser votre travail comme bon vous semble ?

Avez-vous de l'influence sur l'horaire des activités ?

Êtes-vous libre de travailler à votre rythme ?

Êtes-vous libre de décider librement de la manière de faire le travail ?

Êtes-vous libre de choisir les tâches que vous ferez durant votre horaire ?

Q19 À quelle fréquence cela vous arrive-t-il ?

**Soutien des collègues**

Vous entendez-vous bien avec vos collègues ?

Y a-t-il une bonne ambiance entre vos collègues et vous ?

Parlez-vous de vos problèmes que vous avez au travail avec vos collègues ?

Vous sentez-vous apprécié(e) au travail par vos collègues

Demandez-vous de l'aide à vos collègues quand vous en avez besoin ?

**Soutien du supérieur**

Discutez-vous des problèmes que vous avez dans votre travail avec votre supérieur immédiat ?

Demandez-vous de l'aide à votre supérieur immédiat quand vous en avez besoin ?

Vous arrive-t-il d'avoir une discussion franche et ouverte avec votre supérieur immédiat au sujet de votre travail ?

Vous entendez-vous bien avec votre superviseur immédiat ?

Y a-t-il une bonne atmosphère entre votre supérieur immédiat et vous ?

Vous sentez-vous apprécié(e) par votre supérieur immédiat ?

Avez-vous suffisamment d'opportunités pour consulter votre supérieur immédiat au sujet de votre travail ?

Q20 À quelle fréquence cela vous arrive-t-il?

**Exercice des compétences**

Est-ce que votre travail vous demande un apport personnel ?

Y a-t-il suffisamment de variété dans votre travail?

Votre travail fait-il suffisamment appel à toutes vos aptitudes et capacités ?

Est-ce que votre travail demande l'exercice de la créativité?

**Possibilités de développement professionnel**

Avez-vous des occasions d'apprentissage dans votre travail?

Avez-vous des possibilités de développer vos talents en faisant votre travail?

Pouvez-vous vous développer dans votre organisation ?

**Rétroaction sur le travail**

Recevez-vous du feedback sur la qualité de votre performance?

Avez-vous des moyens de vérifier à quel point vous faites bien votre travail ?

Recevez-vous du feedback de vos collègues au sujet de la qualité de votre travail?

Recevez-vous suffisamment d'information sur le résultat de votre travail ?

Q21 Quel est votre opinion au sujet des énoncés suivants?

**Rémunération**

Échelle de Likert 1 à 5. 1-En désaccord, à 5= En accord

Dans mon entreprise, les employés reçoivent de bons salaires.

Je suis payée suffisamment pour le travail accompli.

Je peux vivre convenablement avec mon salaire.

Je pense que les salaires dans mon entreprise sont inférieurs à ceux d'entreprises comparables.

Je suis payé(e) équitablement par rapport aux autres employés de mon entreprise.

**RESSOURCE PERSONNELLE - Efficacité personnelle**

Échelle de Likert : 1 à 5

1= Rarement voire jamais ; 2 = Quelquefois – Une fois par mois ou moins ; 3= Régulièrement – Quelquefois par mois ; 4= Fréquemment – Quelquefois par semaine ; 5= Toujours – A chaque jour. (Riggs, Warka, Betancourt, Hooker,1994)

Q22 À quelle fréquence cela vous arrive-t-il?

J'ai confiance dans ma capacité à bien faire mon travail.

Dans mon travail, il y a des tâches que je ne suis pas capable de faire aussi bien que je le voudrais.

Je me sens efficace dans mon travail.

Quand je ne donne pas la performance attendue dans mon travail, c'est parce que je manque d'habileté.

J'ai toutes les compétences requises pour faire mon travail très bien.

J'ai l'expertise qu'il faut pour faire mon travail.

Q23 Que pensez-vous de votre performance au travail ?

**PERFORMANCE DANS LE RÔLE**

(Échelle de Goodman et Svyantek, 1999)

Échelle de Likert : 1 à 7

1= Tout à fait en désaccord à 7= Tout à fait en d'accord

**Performance dans la tâche**

J'atteins les objectifs de mon emploi.  
Je satisfais les attentes de performance.  
Je démontre de l'expertise dans toutes les tâches liées à mon emploi.  
Je satisfais toutes les exigences de mon emploi.  
Je donne une bonne performance dans l'ensemble de mes fonctions, en accomplissant mes tâches comme c'est attendu.  
Je respecte les temps prescrits et les échéances.

Q24 Quatrième partie. Parlez-nous de vous.

### **SOCIO DÉMOGRAPHIE**

Q25 Vous êtes un(e) ?

Femme  
Homme

Q26 Quel âge avez-vous en date d'aujourd'hui ?

Format numérique :

Q27 Depuis quand avez-vous obtenu votre diplôme de médecin vétérinaire ?

1 – 10 ans  
11 – 20 ans  
21-30 ans  
30 ans et +

Q28 Quel diplôme avez-vous obtenu?

Doctorat de 1er cycle en médecine vétérinaire (MV)  
I.P.S.A.V. (Internat)  
D.E.S. (Résidence en médecine vétérinaire)  
M.Sc. (Maîtrise en sciences vétérinaires)  
Ph.D. (Doctorat en sciences vétérinaires)

Q29 Dans quel domaine d'exercice êtes-vous ?

Animaux de compagnie  
Pratique mixte  
Bovins  
Refuges  
Porc, volaille, bovins de boucherie  
Équins  
Recherche et enseignement  
Laboratoire  
Pharmaceutique  
Santé publique  
Autre

Q30 Quel est votre statut d'emploi actuellement?

À l'emploi (1)  
En congé ou à la retraite (2)

Condition : En congé ou à la retraite est sélectionné. Passer à : Q 40 Quel est votre statut matrimonial ?.

Q31 Quelle est la taille de l'organisation qui vous emploie?

Moins de 20 personnes (1)

Entre 21 et 200 personnes (2)

Plus de 201 personnes (5)

Q32 Dans quel type d'environnement travaillez-vous?

Rural (1)

villes (10 000 à 50 000 habitants) (2)

Q33 Quel est votre statut d'emploi actuel ?

Propriétaire ou actionnaire (1)

Salarié (2)

Q34 Est-ce un emploi?

régulier (1)

temporaire (2)

Q35 Est-ce un emploi?

à temps partiel (1)

à temps plein (2)

Q36 Quel type d'horaire de travail avez-vous?

Horaire régulier (horaire de travail programmé qui ne varie pas)

Horaire variable planifié (horaire programmé par l'administration, pouvant varier d'une semaine à l'autre)

Horaire variable non-planifié (horaire programmé par l'administration, qui varie avec les besoins en personnel, sur appel ou en offre de service)

Horaire flexible (horaire souple généralement convenu avec l'employé, qui respecte le nombre d'heures travaillées attendues)

### **Conditions d'emploi**

Q37 Généralement,

Combien de jours par semaine travaillez-vous?

Combien d'heures par semaine travaillez-vous, sans compter les heures de garde ou les heures supplémentaires?

Combien d'heures de garde ou d'heures supplémentaires faites-vous en moyenne chaque semaine?

Combien de semaines de vacances prenez-vous au cours d'une année?

Q38 Quel type de rémunération avez-vous?

Salaire annuel

Salaire horaire

Salaire à pourcentage de revenus

Q39 Êtes-vous payé pour les heures supplémentaires que vous pourriez faire?

oui /non

Q40 Quel est votre statut matrimonial ?

Marié ou conjoint de fait

Séparé ou divorcé

Veuf /veuve

Célibataire

Q41 Combien d'enfants sont présents dans votre unité familiale?

Pas d'enfant

1 enfant

2 enfants

3 enfants et plus

Vous avez terminé!

Les résultats de l'étude seront publiés dans le *Vétérinarius* dès que les analyses seront disponibles.

MERCI À CHACUN DES PARTICIPANTS !

Johanne Hamel mv pour la Msc gestion, développement organisationnel HEC Montréal  
130 énoncés

---

#### Références

Mastenbroek, N. J., E. Demerouti, P. van Beukelen, A. M. Muijtjens, A. J. Scherpbier et A. D. Jaarsma (2013). « Measuring potential predictors of burnout and engagement among young veterinary professionals; construction of a customised questionnaire (the Vet-DRQ) », *Veterinary Record*, vol. 174, no 7, p. 168.

## Annexe 5 – Engagement de confidentialité

HEC MONTRÉAL

Formulaire F  
ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

**Titre du projet de recherche**

*Santé mentale et engagement au travail : les facteurs organisationnels et personnels d'influence chez les vétérinaires*

**Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :**

Chercheur principal : *Johanne Hamel mv, Msc gestion, option Développement organisationnel*

Directeur du mémoire ou de la thèse : *Estelle Morin M.Ps, Ph.D*

**Conditions de l'engagement :**

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection, la sécurité et la confidentialité des données que nous recueillerons auprès des participants ou celles concernant des sujets humains consultés dans des banques de données ;
- B. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participants, l'identité des personnes concernées par les données consultées concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données ;
- C. À ne divulguer aucun renseignement obtenu auprès des participants ou des données identificatoires consultées concernant des sujets humains sans l'accord des personnes concernées, ou sans l'approbation du CER de HEC Montréal ou à moins que requis par la loi ;
- D. À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles approuvées pour le présent projet par le Comité d'éthique de recherche de HEC.

Prénom et nom du chercheur	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
JOHANNE HAMEL	<i>Johanne Hamel</i>	03 NOV. 2016
ESTELLE MORIN	<i>Estelle Morin</i>	3 NOV 2016

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## Annexe 7 – Invitation au groupe de discussion



# VÉTÉRINAIRES- ÉTUDE SUR LE STRESS AU TRAVAIL

Je me présente : *Johanne Hamel mv*. Après plus de 25 années en pratique des animaux de compagnie, je me passionne dorénavant pour le développement des vétérinaires et de leurs entreprises.

À cet effet, dans le cadre d'une Msc en gestion, je vous invite à participer à un groupe de discussion sur les aspects du **stress et motivation au travail**. Cette activité est la première étape d'un projet de recherche sur le *Bien-Être vétérinaire* en collaboration avec HEC Montréal et l'OMVQ. La deuxième étape consistera en un sondage distribué à tous les membres de l'OMVQ. Par conséquent, mieux connaître votre perception sur ces sujets favorisera une meilleure compréhension du *bien-être* dans la profession. Ultimement, votre participation contribuera à des changements positifs au sein des individus et des entreprises vulnérables. Notez que les renseignements recueillis seront complètement anonymes et strictement confidentiels.

Tout particulièrement, pour le groupe de discussion, je recherche des candidats qui répondent aux critères suivants :

- *Intérêt à discuter des aspects du stress et de la motivation au travail*
- *Vétérinaires gradués depuis moins de 10 ans*
- *Membres actifs de l'OMVQ*
- *Disponibles pour une rencontre de groupe*

Durée : 2 h

Lieu : HEC Montréal, 5255, avenue Descelles, Montréal

Date : selon les disponibilités de la majorité. Possibilités pour la 1<sup>re</sup> semaine de décembre ou de janvier

***Pour confirmer votre intérêt à participer, SVP envoyez-moi vos coordonnées :***

*Nom :*

*Téléphone :*

*Année de graduation :*

*Domaine d'exercice :*

Merci de votre soutien à la santé de la profession,

***JOHANNE HAMEL MV***

Msc gestion, développement organisationnel

[johanne.hamel@hec.ca](mailto:johanne.hamel@hec.ca)

## Annexe 8 – Consentement au groupe de discussion

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LA PARTICIPATION À UN GROUPE DE DISCUSSION. Exemple du PARTICIPANT

#### 1. Renseignements sur le projet de recherche

*Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant : Bien-être des vétérinaires au Québec.*

Ce projet est réalisé par *Johanne Hamel*, au Département de management de HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au 514-xxx-xxxx, ou par courriel à l'adresse suivante : [johanne.hamel@hec.ca](mailto:johanne.hamel@hec.ca) .

#### Résumé du projet :

Le projet de recherche vise à mieux connaître la *santé mentale et l'engagement au travail, notamment les facteurs organisationnels et personnels d'influence chez les vétérinaires*. L'objectif consiste à soutenir la transformation des organisations et des individus au moyen d'options valides et pertinentes.

#### 2. Éthique de la recherche.

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à n'importe quelles questions qui pourraient vous être posées durant la discussion de groupe. Il est aussi entendu que vous pouvez vous retirer en tout temps de la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie qui vous concerne. Vous pourrez également demander une transcription de vos propos et demander à ce que certains éléments ou l'ensemble de ceux-ci ne soient pas utilisés par le chercheur.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

#### 3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus.

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus, les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour d'autres projets qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre discussion de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de la discussion ont signé un engagement de confidentialité.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre discussion de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de la discussion ont signé un engagement de confidentialité.

#### **4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

La transcription de la discussion demeurera confidentielle, et aucun renseignement personnel permettant d'identifier les participants ne sera demandé. Le chercheur utilisera les informations recueillies dans ce groupe de discussion pour produire une analyse visant à déterminer des moyens concrets d'améliorer la qualité de vie au travail pour votre organisation. Il les utilisera aussi pour rédiger des documents de recherche (articles, présentations, rapports, mémoires, thèses) qui seront rendus publics. En aucune façon il ne sera possible d'identifier la source des informations, à savoir qui a dit quoi à qui, car aucune information permettant d'identifier les participants ne sera collectée.

#### **Niveau de confidentialité**

**J'accepte de participer à ce projet de recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par contre, puisque vos propos sont tenus dans un contexte de groupe, toutes les précautions seront prises pour rendre anonymes vos interventions lors des analyses des discussions et de la rédaction de documents de recherche destinés à être rendus publics.

#### **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

**J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette discussion de groupe.**

**Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette discussion de groupe.**

#### **SIGNATURE DU PARTICIPANT AU GROUPE DE DISCUSSION :**

Prénom et nom :

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

Informations additionnelles :

Âge	Année de diplomation	Secteur d'activité professionnelle

#### **SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

*Johanne HAMEL* mv, Msc gestion, option Développement organisationnel, département de management, HEC Montréal

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

# Annexe 9 – Autorisation de SKB pour le questionnaire d'enquête

31 octobre 2016

Dear Johanne,

You have requested to use the QEEW (VBBA in Dutch) and you comply with the conditions for non-commercial use, except the maximum and the complete scales. We will make an exception and give you permission to use incomplete scales and to distribute the questionnaire among all 2500 members without charging any fee. The QEEW1.0 questionnaire in English and French and the manual are attached.

Good luck with your research. We are looking forward to your publication.  
Kind regards

Lyan Dijkstra



Ir. Lyan Dijkstra  
Directeur

[www.skb.nl](http://www.skb.nl)

volg ons op 

[www.skb.nl/disclaimer](http://www.skb.nl/disclaimer)





## BIBLIOGRAPHIE

- Baillargé M. (2017). La médecine vétérinaire des petits animaux. Une profession malade? *Le Rapporteur*, vol.29, no.1, hiver, p.15-17
- Aalto, A. M., M. Elovainio, M. Kivimaki, A. Uutela et S. Pirkola (2012). « The Beck Depression Inventory and General Health Questionnaire as measures of depression in the general population: a validation study using the Composite International Diagnostic Interview as the gold standard », *Psychiatry Res*, vol. 197, no 1-2, p. 163-171.
- Ângelo, Rui Pedro et Maria José Chambel (2014). « The role of proactive coping in the Job Demands–Resources Model: A cross-section study with firefighters », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, no 2, p. 203-216.
- Anshel, Mark H. (2000). « A Conceptual Model and Implications for Coping with Stressful Event in Police Work », *Criminal Justice and Behavior*, vol. 27, no 3, p. 375-400.
- Bakker, A. B. et E. Demerouti (2014). « Job demands-resources theory », dans C. Cooper & P. Chen (dir.), *Wellbeing: A complete reference guide* vol 3, Chichester, Wiley-Blackwell, p. 1-64.
- Bakker, A. B. et E. Demerouti (2016). « Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward », *J Occup Health Psychol*.
- Bakker, A. B., E. Demerouti et M. C. Euwema (2005). « Job resources buffer the impact of job demands on burnout », *J Occup Health Psychol*, vol. 10, no 2, p. 170-180.
- Bakker, A. B., Christel H. Killmer, J. Siegrist et W. Schaufeli (2000). « Effort-reward imbalance and burnout among nurses », *Journal of Advance Nursing*, vol. 31, no 4, p. 884-891.
- Bakker, A. B., M. Tims et D. Derks (2012). « Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement », *Human Relations*, vol. 65, no 10, p. 1359-1378.
- Bakker, Arnold B. (2017). « Strategic and proactive approaches to work engagement », *Organizational Dynamics*, vol. 46, no 2, p. 67-75.
- Bakker, Arnold B. et Angelina Demerouti (2007). « The Job-Demands-Resources model: state of art », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 3.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Willem Verbeke (2004). « Using the job demands-resources model to predict burnout and performance », *Human Resource Management*, vol. 43, no 1, p. 83-104.
- Bakker, Arnold B. et Sabine A. E. Geurts (2004). « Toward a Dual-Process Model of Work-Home Interference », *Work and Occupations*, vol. 31, no 3, p. 345-366.
- Baron, Reuben N. et David A. Kenny (1986). « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no 6, p. 1173-1182.
- Bartram, D. J. et D. S. Baldwin (2010). « Veterinary surgeons and suicide: a structured review of possible influences on increased risk », *Vet Rec*, vol. 166, no 13, p. 388-397.
- Bartram, D. J., G. Yadegarfar et D. S. Baldwin (2009). « Psychosocial working conditions and work-related stressors among UK veterinary surgeons », *Occup Med (Lond)*, vol. 59, no 5, p. 334-341.
- Batchelor, C. E. et D. E. McKeegan (2012). « Survey of the frequency and perceived stressfulness of ethical dilemmas encountered in UK veterinary practice », *Vet Rec*, vol. 170, no 1, p. 19.
- Benight, Charles C., Gail Ironson, Kelli Klebe, Charles S. Carver, Christina Wynings, Kent Burnett, et al. (1999). « Conservation of resources and coping self-efficacy predicting distress

- following a natural disaster: A causal model analysis where the environment meets the mind », *Anxiety, Stress & Coping*, vol. 12, no 2, p. 107-126.
- Black, Anne F., Helen R. Winefield et Anna Chur-Hansen (2011). « Occupational Stress in Veterinary Nurses: Roles of the Work Environment and Own Companion Animal », *Anthrozoos: A Multidisciplinary Journal of The Interactions of People & Animals*, vol. 24, no 2, p. 191-202.
- Bok, H. G., D. A. Jaarsma, P. W. Teunissen, C. P. van der Vleuten et P. van Beukelen (2011). « Development and validation of a competency framework for veterinarians », *J Vet Med Educ*, vol. 38, no 3, p. 262-269.
- Cake, M. A., M. A. Bell, N. Bickley et D. J. Bartram (2015). « The Life of Meaning: A Model of the Positive Contributions to Well-Being from Veterinary Work », *J Vet Med Educ*, vol. 42, no 3, p. 184-193.
- Carver, Charles S. (1997). « You Want to Measure Coping But Your Protocol's Too Long: Consider the Brief COPE », *International Journal of Behavioral Medicine*, vol. 4, no 1, p. 92-100.
- Crane, M. F., J. K. Phillips et E. Karin (2015). « Trait perfectionism strengthens the negative effects of moral stressors occurring in veterinary practice », *Aust Vet J*, vol. 93, no 10, p. 354-360.
- CSST (2016). *Programme pour une maternité sans danger*. Récupéré le 20 septembre 2016 [http://www.cnesst.gouv.qc.ca/publications/200/Documents/DC200\\_1024\\_1web.pdf](http://www.cnesst.gouv.qc.ca/publications/200/Documents/DC200_1024_1web.pdf)
- De Jonge, Jan, Ellen Spoor, Sabine Sonnentag, Christian Dormann et Marieke van den Tooren (2012). « "Take a break?!" Off-job recovery, job demands, and job resources as predictors of health, active learning, and creativity », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 21, no 3, p. 321-348.
- De Rijk, Angélique E., Pascale M. Le Blanc, W. Schaufeli et J. De Jonge (1998). « Active coping and need for control as moderators of job demand-control model: Effects on burnout », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 71, p. 1-18.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (1987). « The support of autonomy and the control of behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, no 6, p. 1024-1037.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2008). « Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health », *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, vol. 49, no 3, p. 182-185.
- Delahaij, Roos, Karen van Dam, Anthony W. K. Gaillard et Joseph Soeters (2011). « Predicting performance under acute stress: The role of individual characteristics », *International Journal of Stress Management*, vol. 18, no 1, p. 49-66.
- Demerouti, E. (2015). « Strategies used by individuals to prevent burnout », *European Journal of Clinical Investigation*, vol. 45, p. 1106-1112.
- Demerouti, E., A. B. Bakker et Annemieke J. Butlers (2004). « The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, p. 131-149.
- Demerouti, E., Akihito Shimazu, Arnold B. Bakker, Kyoko Shimada et Norito Kawakami (2013). « Work-self balance: A longitudinal study on the effects of job demands and resources on personal functioning in Japanese working parents », *Work & Stress*, vol. 27, no 3, p. 223-243.
- Famille Québec (2016). *Programme de services de garde subventionnés*. Récupéré le 20 septembre 2016 <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/services-de-garde/revision-programme-services-garde/nouvelle-tarification/Pages/index.aspx>

- Fernet, Claude, Stéphanie Austin et Robert J. Vallerand (2012). « The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model », *Work & Stress*, vol. 26, no 3, p. 213-229.
- Fernet, Claude, Marylène Gagné et Stéphanie Austin (2010). « When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no 8, p. 1163-1180.
- Foster, S. M. et E. H. Maples (2014). « Occupational stress in veterinary support staff », *J Vet Med Educ*, vol. 41, no 1, p. 102-110.
- Gilmour, Heather (2014). *Santé mentale positive et maladie mentale*, Statistiques Canada, art. 25.
- Golberg, D. P., T. Oldehinkel et J. Ormel (1998a). « Why GHQ threshold varies from one place to another.pdf » », *Psychological Medecine*, vol. 28, p. 915-921.
- Golberg, D. P., T. Oldehinkel et J. Ormel (1998b). « Why GHQ threshold varies from one place to another », *Psychological Medecine*, vol. 28, p. 915-921.
- Goodman, Scott A. et D. J. Svyantek (1999). « Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 55, p. 254-275.
- Hackman, J. Richard et Greg R. Oldham (1980). *Work redesign*, Don Mills, Ont;Reading, Mass; Addison-Wesley.
- Hakanen, Jari J., Riku Perhoniemi et Salla Toppinen-Tanner (2008). « Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 73, no 1, p. 78-91.
- Halbesleben, Jonathon R. B. et Anthony R. Wheeler (2008). « The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave », *Work & Stress*, vol. 22, no 3, p. 242-256.
- Hansez, L., F. Schins et Schins, F. (2008). « Occupational stress, work-home interference and burnout among Belgian vet practitioners », *Irish Veterinary Journal*, vol. 61, no 4.
- Harter, James K., Frank L. Schmidt et Theodore L. Hayes (2002). « Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 2, p. 268-279.
- Hatch, P. H., H. R. Winefield, B. A. Christie et J. J. Lievaart (2011). « Workplace stress, mental health, and burnout of veterinarians in Australia », *Aust Vet J*, vol. 89, no 11, p. 460-468.
- Hinkin, Timothy R. (1998). « A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires », *Organizational Research Methods*, vol. 1, no 1, p. 104-121.
- Hobfoll, Stevan E. (2001). « The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology An International Review*, vol. 50, no 3, p. 337-421.
- Hobfoll, Stevan E. (2002). « Social and psychological resources and adaptation », *Review of General Psychology*, vol. 6, no 4, p. 307-324.
- Hobfoll, Stevan E., Robert J. Johnson, Nicole Ennis et Anita P. Jackson (2003). « Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, no 3, p. 632-643.
- Hockey, G. Robert (1997). « Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework », *Biological Psychology*, vol. 45, no 73-93.
- Hyde, J. S. (2014). « Gender similarities and differences », *Annu Rev Psychol*, vol. 65, p. 373-398.

- Kim, G., J. DeCoster, A. N. Bryant et K. L. Ford (2016). « Measurement Equivalence of the K6 Scale: The Effects of Race/Ethnicity and Language », *Assessment*, vol. 23, no 6, p. 758-768.
- Koeske, Gary F., Kirk Stuart A. et Koeske. Randy D. (1993). « Coping with job stress: Which strategies work best? », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 66, p. 319-335.
- Kohn, Melvin L. et Carmi Schooler (1982). « Job Conditions and Personality: A longitudinal assesment of their reciprocal effects. », *American Journal of Sociology*, vol. 87, no 6, p. 1257-1286.
- Kristensen, Tage S., Marianne Borritz, Ebbe Villadsen et Karl B. Christensen (2005). « The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout », *Work & Stress*, vol. 19, no 3, p. 192-207.
- Kuvaas, Bård (2008). « A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees », *Employee Relations*, vol. 31, no 1, p. 39-56.
- Lai, Y., G. Saridakis et R. Blackburn (2015). « Job Stress in the United Kingdom: Are Small and Medium-Sized Enterprises and Large Enterprises Different? », *Stress Health*, vol. 31, no 3, p. 222-235.
- Lamothe, Anne-Marie (2005). *Le deuil des vétérinaires : connaissance approfondie des enjeux émotionnels de la médecine auprès des animaux de compagnie*, PhD, Montréal Université de Montréal.
- Lazarus, Richard S. (1999). *Stress and Emotion*, New York, Springer Publishing Company, Inc., 285 p.
- Lazarus, Richard S. (2012). « Evolution of a model of stress, coping, and discrete emotions », dans Virginia Hill Rice (dir.), *Handbook of stress, coping, and health: Implications for nursing research, theory, and practice* vol 2e édition, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc, p. 588.
- Lazarus, Richard S. et Susan Folkman (1987). « Transactional theory and research on emotions and coping », *European Journal of Personality*, vol. 1, p. 141-169.
- Leiter, M. P., Erica Frank et Timothy J. Matheson (2009). « Demands, values, and burnout of Physicians », *Canadian Family Physician*, vol. 56.
- Lemaire, Jane B. et J. E. Wallace (2014). « How physicians identify with personalities and links to perceived performance », *BMC-Health Services Research*.
- Lu, L., S. F. Kao, O. L. Siu et C. Q. Lu (2010). « Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China », *Int J Psychol*, vol. 45, no 4, p. 294-302.
- Luthans, F., C. M. Youssef, D. S. Sweetman et P. D. Harms (2012). « Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 20, no 1, p. 118-133.
- Makikangas, A., T. Feldt, U. Kinnunen, A. Tolvanen, M. L. Kinnunen et L. Pulkkinen (2006). « The factor structure and factorial invariance of the 12-item General Health Questionnaire (GHQ-12) across time: evidence from two community-based samples », *Psychol Assess*, vol. 18, no 4, p. 444-451.
- Malvaso, Virginie (2015). « Le suicide dans la profession vétérinaire: étude, gestion et prévention », *Bulletin Académique Vétérinaire de France* vol. 168, no 2.
- Marchand, Alain, Marie-Eve Blanc et Pierre Durand (2015). « Genre, âge, catégorie professionnelle, secteur économique et santé mentale en milieu de travail- les résultats de l'étude SALVEO », *Canadian Public Health Association*
- Maslach, C. et M. P. Leiter (2008). « Early predictors of job burnout and engagement », *J Appl Psychol*, vol. 93, no 3, p. 498-512.

- Maslach, C., Wilmar B. Schaufeli et Michael P. Leiter (2001). « Job Burnout », *Annual Review of Psychology*, p. 397-422.
- Mastenbroek, N. J., E. Demerouti, P. van Beukelen, A. M. Muijtjens, A. J. Scherpbier et A. D. Jaarsma (2013). « Measuring potential predictors of burnout and engagement among young veterinary professionals; construction of a customised questionnaire (the Vet-DRQ) », *Veterinary Record*, vol. 174, no 7, p. 168.
- Mastenbroek, N. J., A. D. C. Jaarsma, A. J. J. A. Scherpbier, P. van Beukelen et E. Demerouti (2014a). « The role of personal resources in explaining well-being and performance: A study among young veterinary professionals », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, no 2, p. 190-202.
- Mastenbroek, N. J., A. D. Jaarsma, E. Demerouti, A. M. Muijtjens, A. J. Scherpbier et P. van Beukelen (2014b). « Burnout and engagement, and its predictors in young veterinary professionals: the influence of gender », *Vet Rec*, vol. 174, no 6, p. 144.
- Mastenbroek, N. J., P. van Beukelen, E. Demerouti, A. J. Scherpbier et A. D. Jaarsma (2015). « Effects of a 1 year development programme for recently graduated veterinary professionals on personal and job resources: a combined quantitative and qualitative approach », *BMC Vet Res*, vol. 11, p. 311.
- Meehan, Micheal P. (2014). « Psychological wellbeing of veterinary professionals ».
- Miller, Lisa (2012). « Bien-être des vétérinaires: Résultats de l'étude nationale de l'ACMV », *Revue vétérinaire canadienne*, vol. 53, no Novembre
- Moore, Irene C. (2014). « The role of veterinary team effectiveness in job satisfacion and burnout in companion animal veterinary clinics », *Javma-Journal of the American Veterinary Medical Association*, vol. 245, no 5, p. 513-524.
- Moreau, Elise et Geneviève A. Mageau (2011). « The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! », *Motivation and Emotion*, vol. 36, no 3, p. 268-286.
- Nett, Randall J., Tracy K. Witte, Stacy M. Holzbauer et Brigid L. Elchos (2015). « Risk factors for suicide, attitudes toward mental illness, and practice-related stressors among US veterinarians », *Javma-Journal of the American Veterinary Medical Association*, vol. 247, no 8.
- OMVQ (2014). *Profil des médecins vétérinaires*. Récupéré le 20 septembre 2016 de <http://www.omvq.gc.ca/la-profession/profil-medecins-veterinaires.html>
- OMVQ (2016). *Protection du public- Encadrement de l'exercice*. Récupéré le 20 septembre 2016 de <https://www.omvq.gc.ca/protection-public/encadrement-exercice.html>
- Platt, B., K. Hawton, S. Simkin et R. J. Mellanby (2012). « Suicidal behaviour and psychosocial problems in veterinary surgeons: a systematic review », *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, vol. 47, no 2, p. 223-240.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee et Nathan P. Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 879-903.
- Richer, Sylvie F., Céline Blanchard et Robert J. Vallerand (2002). « A motivational model of work turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol. 32, no 10, p. 2089-2113.
- Riggs, Matt L., Jette Warka, Betancourt Babasa, Renee Betancourt et Stephenie Hooker (1994). « Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 54, no 3, p. 793-802.
- Roberts, S. E., B. Jaremin et K. Lloyd (2013). « High-risk occupations for suicide », *Psychol Med*, vol. 43, no 6, p. 1231-1240.

- RQAP (2016). *Régime québécois d'assurance parentale* Récupéré le 20 septembre 2016 [http://www.rqap.gouv.qc.ca/travailleur\\_salarie/choix.asp](http://www.rqap.gouv.qc.ca/travailleur_salarie/choix.asp)
- Rutter, M. (2006). « Implications of resilience concepts for scientific understanding », *Ann N Y Acad Sci*, vol. 1094, p. 1-12.
- Ryan, K. E. et Edward L. Deci (2008). « From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self », *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 2, no 2, p. 702-717.
- Ryan, K. E., T. Gandha, M. J. Culbertson et C. Carlson (2013). « Focus Group Evidence: Implications for Design and Analysis », *American Journal of Evaluation*, vol. 35, no 3, p. 328-345.
- Salanova, M., L. Lorente, M. J. Chambel et I. M. Martinez (2011). « Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement », *J Adv Nurs*, vol. 67, no 10, p. 2256-2266.
- Schaufeli, Wilmar B. (2017). « Applying the Job Demands-Resources model », *Organizational Dynamics*, vol. 46, no 2, p. 120-132.
- Schaufeli, Wilmar B. et Arnold Bakker (2004). « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement- a multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no 3.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold . B. Bakker et Marisa Salanova (2006). « The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire- A Cross-National Study », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 66, no 4, p. 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker et Willem Van Rhenen (2009). « How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, no 7, p. 893-917.
- Schaufeli, Wilmar B. et Toon W. Taris (2014). « A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health », *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, vol. Chapter 4, p. 43-68.
- Scotney, Rebekah L., Deidre McLaughlin et Helen L. Keates (2015). « A systematic review of the effects of euthanasia and occupational stress in personnel working with animals in animal shelters, veterinary clinics, and biomedical research facilities », *Javma-Journal of the American Veterinary Medical Association*, vol. 247, no 10.
- Searle, B. J. et J. C. Auton (2015). « The merits of measuring challenge and hindrance appraisals », *Anxiety Stress Coping*, vol. 28, no 2, p. 121-143.
- Searle, B. J. et Leanne Lee (2015). « Proactive coping as a personal resource in the expanded job demands–resources model », *International Journal of Stress Management*, vol. 22, no 1, p. 46-69.
- Shirangi, A., L. Fritschi, C. D. Holman et D. Morrison (2013). « Mental health in female veterinarians: effects of working hours and having children », *Aust Vet J*, vol. 91, no 4, p. 123-130.
- Sohl, S. J. et A. Moyer (2009). « Refining the Conceptualization of an Important Future-Oriented Self-Regulatory Behavior: Proactive Coping », *Pers Individ Dif*, vol. 47, no 2, p. 139-144.
- Tims, M., A. B. Bakker et D. Derks (2013). « The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being », *J Occup Health Psychol*, vol. 18, no 2, p. 230-240.
- Trépanier, Sarah-Geneviève, Claude Fernet et Stéphanie Austin (2013). « The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study », *Motivation and Emotion*, vol. 37, no 1, p. 93-105.
- Wallace, Jean E. et Jane Lemaire (2013). « Physician Coping Styles and Emotional Exhaustion », *Relations Industrielles*, vol. 68, no 2, p. 187-209.

- Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti et Wilmar B. Schaufeli (2009a). « Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 74, no 3, p. 235-244.
- Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti et Wilmar B. Schaufeli (2009b). « Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, no 1, p. 183-200.
- Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Bakker, Maureen F. Dollard, Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris, *et al.* (2007). « When do job demands particularly predict burnout? », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 8, p. 766-786.