

HEC MONTRÉAL

La motivation intrinsèque, le stress et la surcharge de travail en OBNL

par
Juliette Gervais

Kevin Hill
HEC Montréal
Directeur de recherche

Sciences de la gestion
(Spécialisation Gestion des ressources humaines)

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

Décembre 2023
© Juliette Gervais, 2023

Avis de conformité du CER

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 01 septembre 2022

À l'attention de :
Juliette Gervais
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2023-5232

Titre du projet de recherche : L'effet de la motivation intrinsèque dans la relation entre la surcharge de travail et le stress chez les employés des OBNL

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 01 septembre 2022. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 septembre 2023**.

Dans le contexte actuel de la pandémie de COVID-19, vous devez vous assurer de respecter les directives émises par le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et celles de HEC Montréal en vigueur durant l'état d'urgence sanitaire.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2023-5232

Titre du projet de recherche : L'effet de la motivation intrinsèque dans la relation entre la surcharge de travail et le stress chez les employés des OBNL

Chercheur principal :
Juliette Gervais, HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Kevin Hill
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 01 septembre 2022

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 septembre 2022

Date d'échéance du certificat : 01 septembre 2023



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2022-09-02 à 08:52

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2023-5232 - Stress et MI

Titre du projet de recherche : L'effet de la motivation intrinsèque dans la relation entre la surcharge de travail et le stress chez les employés des OBNL

Chercheur principal :
Juliette Gervais

Directeur/codirecteurs :
Kevin Hill

Date d'approbation initiale du projet : 01 septembre 2022

Date de fermeture de l'approbation éthique : 17 juillet 2023



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal
Signé le 2023-07-18 à 09:13

Résumé

Cette recherche a pour but de déterminer si la motivation intrinsèque est un modérateur dans la relation entre la surcharge de travail et le stress des employés dans les OBNL du Québec. Ce but est important, puisque les employés dans les OBNL ont une grande charge de travail et de stress, mais peu de ressources à leurs dispositions. Nous posons alors deux hypothèses. La première étant sur la relation entre surcharge de travail et stress. La seconde est sur l'effet modérateur de la motivation intrinsèque dans la relation entre la surcharge de travail et le stress.

Nous distribuons un sondage en ligne aux salariés des OBNL participants, nous avons ainsi obtenu un échantillon de 519 cas valides, qui nous ont alors permis de tester nos deux hypothèses. Les résultats de la première hypothèse furent concluants, avec une relation positive de force moyenne entre la surcharge de travail et le stress. La seconde fut rejetée, puisqu'il n'y avait pas d'effet modérateur. Toutefois, nous trouvons que le sexe et le corps d'emploi avaient un effet modérateur dans la relation entre la motivation intrinsèque et le stress.

Notre recherche a su agrandir la connaissance au sujet du stress, de la surcharge de travail et de la motivation intrinsèque dans les OBNL du Québec. Il y a encore énormément à apprendre sur les OBNL et il est primordial de trouver des solutions pour gérer le problème de surcharge de travail et de stress de ces salariés.

Mots-clés : Surcharge de travail, Stress, Motivation, Motivation intrinsèque, OBNL

Méthodes de recherche : Recherche quantitative, Questionnaire, Régression linéaire multiple

Abstract

The aim of this research is to determine whether intrinsic motivation is a moderator in the relationship between work overload and stress in employees of Quebec NPOs. This is an important goal, since employees in NPOs have high workloads and stress, but few resources at their disposal. We therefore put forward two hypotheses. The first concerns the relationship between work overload and stress. The second is the moderating effect of intrinsic motivation on the relationship between work overload and stress.

We distributed an online survey to employees of participating NPOs, and obtained a sample of 519 valid cases, which we then used to test our two hypotheses. The results of the first hypothesis were conclusive, with a medium-strength positive relationship between work overload and stress. The second was rejected, as there was no moderating effect. However, we did find that gender and job category had a moderating effect on the relationship between intrinsic motivation and stress.

Our research has expanded knowledge about stress, work overload and intrinsic motivation in Quebec NPOs. There is still a great deal to learn about NPOs, and it is vital to find solutions to the problem of work overload and stress among these employees.

Key words : Work overload, Stress, Motivation, Intrinsic motivation, Nonprofit organization

Research Methods : Quantitative Research, Survey, Multiple linear regression

Table des matières

AVIS DE CONFORMITÉ DU CER	III
RÉSUMÉ	VI
ABSTRACT	VII
TABLE DES MATIÈRES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	XI
LISTES DES FIGURES	XII
LISTES DES ABRÉVIATIONS	XIII
REMERCIEMENTS	XIV
INTRODUCTION.....	16
MOTIVATIONS DE L'ÉTUDE	20
OBJECTIF DE RECHERCHE	20
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE	22
1.1 STRESS	22
1.1.1 Origine du concept de stress.....	22
1.1.2 Définitions.....	25
1.1.3 Formes de stress	26
1.1.4 Modèles du stress.....	27
1.1.4.1 Modèle Demand-Control de Karasek et Theorell	27
1.1.4.2 Théorie Conservation of resources de Hobfoll	30
1.1.4.3 Théorie Job demands-resources de Demerouti	36
1.1.4.4 Loi de Yerkes-Dodson.....	41
1.1.5 Sources de stress.....	42
1.1.5.1 Sources de stress dans la vie professionnelle.....	43
1.1.5.2 Sources de stress dans la vie personnelle	46
1.1.5.3 Sources de stress liés aux caractéristiques d'une personne.....	47
1.1.6 Conséquences du stress.....	50
1.2 SURCHARGE DE TRAVAIL	52
1.2.1 Définition.....	52
1.2.2 Causes de surcharge de travail	53
1.2.3 Modèle additif modifié de Preston.....	54
1.3 MOTIVATION.....	56
1.3.1 Définitions et styles de motivation.....	56
1.3.2 Motivation intrinsèque et stress.....	61
1.3.3 Motivation intrinsèque dans la relation entre la surcharge de travail et le stress	64
1.4 ORGANISME À BUT NON LUCRATIF ET SES SALARIÉS	65
1.4.1 Stress dans les organisations à but non lucratif.....	65
1.4.2 Surcharge de travail dans les organisations à but non lucratif.....	67
1.4.3 Motivation dans les OBNL.....	68
CONCLUSION.....	68
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	71
2.1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	71
2.2 MODÈLE DE RECHERCHE	78
2.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	81
2.3.1 Hypothèse 1 : Lien entre la surcharge de travail et le stress	81
2.3.2 Hypothèse 2 : Rôle modérateur de la motivation intrinsèque	82

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	85
3.1 DEVIS DE RECHERCHE	86
3.2 PROCÉDURE DE COLLECTE DE DONNÉES	87
3.2.1 <i>Sélection de l'échantillon</i>	87
3.2.2 <i>Prétest des questionnaires</i>	90
3.2.3 <i>Collecte de données</i>	91
3.3 INSTRUMENTS DE MESURE	92
3.3.1 <i>Mesure de la variable dépendante</i>	94
3.3.2 <i>Mesures de la variable indépendante</i>	94
3.3.3 <i>Mesures de la variable modératrice</i>	95
3.3.4 <i>Mesures des variables de contrôle</i>	96
3.4 MÉTHODES D'ANALYSE.....	96
3.4.1. <i>Préparation de la base de données et données manquantes</i>	97
3.4.1.1 <i>Données manquantes</i>	97
3.4.1.2 <i>Choix des items</i>	100
3.4.2. <i>Stratégies d'analyses privilégiées</i>	103
CHAPITRE 4 RÉSULTATS	106
4.1 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON	106
4.2 DESCRIPTIONS DES VARIABLES	109
4.2.1 <i>Descriptions générales des variables</i>	109
4.2.2 <i>Analyse de normalité</i>	111
4.2.3 <i>Interrelation entre les variables</i>	113
4.2.3.1 <i>Analyses corrélationnelles de Pearson</i>	113
4.2.3.2 <i>Analyses des variables avec tests ANOVA à un facteur</i>	115
4.3 TEST DES HYPOTHÈSES	122
4.3.1 <i>Test de la relation entre la surcharge de travail et le stress (H1)</i>	123
4.3.2 <i>Test de l'effet modérateur de la motivation intrinsèque sur la relation entre la surcharge de travail et le stress (H2)</i>	124
4.4 ANALYSES SUPPLÉMENTAIRES	125
4.4.1 <i>2-way interactions</i>	128
4.4.1.1 <i>2-way interactions avec le sexe</i>	128
4.4.1.2 <i>2-way interactions avec le corps d'emploi</i>	129
4.4.2 <i>3-way interactions</i>	130
CHAPITRE 5 DISCUSSION.....	132
5.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	132
5.1.1 <i>Interprétations des variables</i>	133
5.1.2 <i>Interprétations des hypothèses</i>	134
5.1.3 <i>Interprétations des analyses supplémentaires</i>	137
5.2 LIMITES DE L'ÉTUDE	138
5.3 PISTES DE RECHERCHES FUTURES	141
5.4 CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE ET RECOMMANDATIONS	143
CONCLUSION.....	144
BIBLIOGRAPHIE.....	146
ANNEXE A TABLEAU RÉCAPITULATIF DU STRESS	160
ANNEXE B QUESTIONNAIRE	161
ANNEXE C COURRIEL DE PRISE DE CONTACT ET RAPPEL	169
COURRIEL DE PRISE DE CONTACT	169

COURRIEL DE RAPPEL 171

ANNEXE D DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON AVEC FRÉQUENCE 172

Liste des tableaux

Tableau 1 Statistiques descriptives de l'étude de Scroggins, Barney et Elias (2010).....	63
Tableau 2 Prise de contact.....	91
Tableau 3 Fidélité – Alphas de Cronbach.....	102
Tableau 4 Description de l'échantillon	106
Tableau 5 Descriptions générales des variables.....	110
Tableau 6 Résultats de l'analyse de normalité	112
Tableau 7 Trois types de force de relation	114
Tableau 8 Matrice de corrélation.....	115
Tableau 9 Résultats significatifs du test ANOVA pour la variable Sexe.....	116
Tableau 10 Résultats significatifs du test ANOVA pour la variable Corps d'emploi.....	117
Tableau 11 Résultats significatifs du test ANOVA pour la variable État Civil	118
Tableau 12 Résultats significatifs du test ANOVA pour la variable Région administrative	119
Tableau 13 Résultats significatifs du test ANOVA pour la variable niveau d'éducation.....	121
Tableau 14 Régression linéaire entre le stress et les variables de contrôles et la surcharge de travail	123
Tableau 15 Résultats du test de modération : relation entre la surcharge de travail et le stress...	124
Tableau 16 Cross table pour le sexe et le corps d'emploi	126
Tableau 17 2-way interactions avec le sexe	128
Tableau 18 2-way interactions avec le corps d'emploi	129
Tableau 19 3-way interactions sur le genre, le corps d'emploi et la motivation intrinsèque	130

Listes des figures

Figure 1 Syndrome Général d'Adaptation	24
Figure 2 Premières versions du modèle de Demand-Control de Karasek.....	29
Figure 3 Seconde version du modèle de Demand-Control de Karasek.....	30
Figure 4 Relations perte et gain de ressources et détresse psychologique.....	35
Figure 5 Fluctuations de ressources	36
Figure 6 Modèle Job Demands-Resources de Demerouti et Bakker.....	37
Figure 7 Conséquences exigences professionnelles et ressources professionnelles	39
Figure 8 Loi de Yerkes-Dodson.....	41
Figure 9 Modèle additif modifié de Preston.....	55
Figure 10 Continuum de la motivation/autodétermination	57
Figure 11 Cadre conceptuel de l'étude.....	81
Figure 12 Effet de la motivation contrôlée sur la surcharge de travail et le stress perçu.....	83
Figure 13 Distribution des données pour le stress.....	112
Figure 14 Distribution des données pour la surcharge de travail	112
Figure 15 Distribution des données pour la motivation intrinsèque.....	113
Figure 16 3-way interactions avec le corps d'emploi et le sexe.....	132

Listes des abréviations

AESST : Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail

CDPQ : Caisse de dépôt et placement du Québec

CER : Comité d'Éthique de Recherche

CMHA : *Canadian Mental Health Association*

COR : *Conservation of resources theory*

DEC : Diplôme d'études collégiales

DEP : Diplôme d'études professionnel

DESS : Diplôme d'études spécialisées

Hm : heures hebdomadaires travaillées en moyenne

HSE : *Health and Safety Executive*

INSQ : Institut National de Santé publique du Québec

ISQ : Institut de la statistique du Québec

JD-R : *Job Demands-Resources*

MI : Motivation intrinsèque

MWSM : *Multidimensional Work Motivation Scale*

OBN : Organisations à but non lucratif

OSBL : Organisations sans but lucratif

S.G.A. : Syndrome Général d'Adaptation

SAQ : Société des alcools du Québec

SDT : *Self-Determination Theory*

SOP : Soutien organisationnel perçu

SQDC : Société québécoise du cannabis

TCR : Théorie de conservation de ressources

WEIMS : *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale*

Remerciements

Au début de la M.Sc, j'ai désiré faire un mémoire dans le but de développer au maximum mes compétences et d'en apprendre de nouvelles. En fait, le mémoire était la raison de mon inscription à la M.Sc. Je n'avais pas réalisé à ce moment-là l'ampleur d'un mémoire. Un mémoire est une aventure surprenante et j'y ai sauté en plein dedans. Ce document représente que la pointe de l'iceberg des actions que j'ai dû poser pour le compléter. J'ai grandi de cette expérience et j'ai tellement appris, que ce soit sur comment faire un questionnaire, comment rédiger ou encore choisir les mesures pour mes variables et même sur moi.

D'ailleurs, je crois comme un peu tout le monde en profil mémoire et sûrement en projet supervisé aussi, ont dû passer par une montagne russe d'émotions. J'ai passé par la peur, le stress et l'angoisse incessants, mais aussi par la joie en voyant mes premiers répondants et voyant l'ampleur que ma recherche prenait. Ce sont des sentiments que je n'avais jamais vécu de cette manière auparavant. Effectuer ce mémoire m'a permis de me dépasser, mais je n'aurais pas pu atteindre cela sans le soutien et l'aide de plusieurs personnes. Je ne suis pas très bonne en remerciant, mais bon je me lance.

D'abord, un grand merci à mon directeur de mémoire, Kevin Hill. Il était présent à chaque étape du processus et toujours disponible pour m'aider. Il savait que je voulais être indépendante dans mon processus et apprendre par moi-même, mais il était présent pour chacune de mes questions et pour ça j'en suis reconnaissante. Merci pour ta patience, ta disponibilité, ton soutien et ta confiance pour ce projet.

Je veux aussi remercier ma famille, qui ont dû me supporter parler de mon mémoire à chaque repas de famille, mais aussi d'avoir été capable de me rassurer et de me pousser à continuer malgré les obstacles que j'affrontais. Je pense plus particulièrement à ma mère, Ariane, mes sœurs, Myosotis et Rosalie, mon père, Sylvain et mes grands-parents, Jean-Pierre et Diane, qui me demandais où j'en étais rendue avec ma recherche, merci pour ce soutien et de votre temps pour m'aider à corriger mon mémoire.

De plus, je souhaite remercier tous mes amis qui m'ont soutenu pendant cette aventure, je pense à Véronica, Caroline, Chawki, Eduardo et Tuongvy (Tyty). Merci pour votre soutien à tous les jours et d'avoir été là à m'écouter lorsque j'avais des baisses de motivations.

Aussi, les employés de la bibliothèque qui m'ont aidé à me procurer les documents/livres que je recherchais. Un merci particulier à Caroline Archambault, pour nos multiples rencontres et

échanges de courriels pour m'aider à mieux chercher mes articles, en vous souhaitant une bonne retraite, qui est bien méritée.

Je souhaite aussi remercier toutes les organisations qui ont accepté de participer à mon projet de recherche et par le fait même les participants, sans vous, ce projet n'aurait tout simplement jamais vu le jour.

J'espère n'oublier personne, donc à vous qui m'avez soutenu et aidé lors de cette aventure, un énorme merci. J'aimerais terminer mes remerciements pour une citation, où le terme « projet » me fait penser à une recherche.

« Le projet est le brouillon de
l'avenir. Parfois, il faut à l'avenir
des centaines de brouillons ».

- Jules Renard

Introduction

Les entreprises et les organisations sont des piliers majeurs d'une économie. Ce sont elles qui offrent des emplois aux gens et qui permettent de faire rouler l'économie. Elles sont alors des actrices principales à la pérennité d'une société et d'un pays. Elles offrent des services et/ou des produits. Dans l'économie, nous pouvons catégoriser ces dernières en trois types de secteurs, soit le secteur public, le secteur privé ou le tiers secteur.

Tout d'abord, le secteur public correspond à l'« ensemble des entreprises et des organismes qui relèvent de l'État » (Office québécois de la langue française, 2003). Dans ce secteur, il y a les organismes parapublics, où se situent par exemple les commissions scolaires et les hôpitaux. Il y a aussi des sociétés d'État au Québec.

Le second secteur est le secteur privé, c'est un secteur où l'« ensemble des entreprises qui appartiennent à des personnes physiques ou morales privées plutôt qu'à l'État ou à des collectivités publiques » (Thesaurus, s.d.).

Le dernier secteur est le tiers secteur, ce tiers secteur est souvent oublié et sous-estimé, selon nous. Par exemple, lorsque nous regardons le « Bilan du marché du travail au Québec en 2022 » produit par l'Institut de la statistique du Québec ([ISQ], 2023), le bilan a mentionné les données pour les emplois dans le secteur public, le secteur privé et les travailleurs autonomes, mais n'a fourni aucune information sur le tiers secteur. Cela démontre en partie que ce secteur est oublié, au vu de son absence dans un bilan produit par l'ISQ.

De plus, les salariées dans les OBNL sont majoritairement des femmes. Il est reconnu que les emplois à prédominance féminine sont souvent sous-évalués et invisibles (Kosny et MacEachen, 2010).

Tout de même, l'ISQ a sorti quelques données sur ce secteur datant de 2016, malgré que les données ont été publiées en 2019. Ce secteur comptait un peu plus de 11 000 entreprises et organisations, cumulant environ 335 milliards de dollars en actifs et compte environ 220 000 salariés (ISQ, 2019).

Les entreprises et les organisations qui constituent ce secteur sont des entreprises d'économie sociale. Il y a quatre types d'entreprises d'économie sociale au Québec : les mutuelles, les coopératives financières, les coopératives non financières et les organisations à but non lucratif (OBNL; Parent, s.d.). Ce sont les OBNL qui sont le plus présents dans l'économie sociale du Québec en 2016 avec environ 8 400 organisations, ce qui représente 75,3 % de l'économie sociale

du Québec (ISQ, 2019). Pourtant, leurs actifs totaux comptent pour seulement 3,4 % de l'ensemble des actifs des entreprises d'économie sociale au Québec, soit l'équivalent de 11,4 milliards de dollars. De plus, les OBNL emploient autour de 135 000 personnes au Québec en 2016, donc ce sont tout de même des employeurs importants.

Les OBNL offrent principalement des services à la communauté et principalement des personnes dans le besoin. Elles sont présentes dans les maisons de jeunes, les chambres de commerce, les salles de spectacles, les fondations et les organismes communautaires, pour ne nommer que quelques endroits (Parent, s.d.). Elles sont conséquemment dans les secteurs de l'économie et des communautés. Revenu Québec (s.d.) a mentionné que les OBNL peuvent pratiquer leurs activités dans de nombreux domaines, comme les domaines culturel, social, philanthropique, national, artistique, professionnel, sportif et éducatif. Alors, les travailleurs dans ce secteur offrent davantage des services que des produits. Les OBNL sont très diversifiés en termes de secteurs et domaines d'activités.

Le défi principal auquel les OBNL se confrontent est un plus fort niveau de stress chez leurs employés (Kosny et MacEachen, 2010; Hamann et Foster, 2014; Preston 2018b, 2020). Ce niveau de stress est même plus élevé que chez les employés dans les secteurs public et privé.

Il est important de noter que le stress a des définitions variées. Dans notre mémoire, la définition que nous retenons est un mélange entre celle de la Clinique de Psychologie Québec (2019) et l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (AESST, 2014). La définition est la suivante : « le stress est une réponse physiologique causée par un déséquilibre ou une perturbation entre les exigences de l'environnement de travail et les capacités de l'individu à y faire face ».

Le mauvais côté du stress est généralement le plus discuté dans la littérature, pourtant, le stress n'est pas que néfaste pour l'individu. Il est même nécessaire pour survivre. Pour que l'individu performe bien il doit être à un certain niveau de stress, selon la Loi de Yerkes-Dodson (Auger, 2021). Cela étant dit, le mauvais côté du stress au travail a un coût important pour les parties prenantes, que ce soit pour les individus, les organisations ou même la société. Pour les individus, le stress peut aller jusqu'à toucher leur santé globale (Manoj, 2013 ; Matteson et Ivancevich, 1987 ; Blumberga et Ziedina-Lagzdone, 2014 ; Trontin, Lassagne, Boini et Rinal, 2010). Pour les entreprises, un stress élevé chez les employés va affecter la qualité du travail, augmenter le nombre d'erreurs produites et risque d'augmenter le taux de roulement (Blumberga

et Ziedina-Lagzdone, 2014 ; Kandi et Brahamia, 2017). Pour la société, l'AESST (2014) a effectué une estimation des coûts annuels du stress au travail pour le Canada le montant variait entre 2,9 et 11 milliards de dollars canadiens en 2013. Cela prouve que le stress impacte aussi la société. Il est donc important d'en connaître le plus possible à ce sujet.

Il est alors important pour les gestionnaires et dirigeants d'en savoir davantage sur le niveau de stress de leurs employés et de comprendre comment le gérer . Ainsi, ils pourront commencer à sensibiliser les employés et à agir en amont pour prévenir les conséquences néfastes du stress.

Il est alors important de focaliser sur les sources de stress dans ce contexte. Certaines études mentionnent qu'il y a des sources de stress qui se retrouvent plus fortement dans les OBNL que dans les secteurs privé ou public. Il y a par exemple, la précarité d'emploi, l'attraction et la rétention¹, le manque de ressources, les demandes élevées de résultats de la part des bailleurs de fonds et du gouvernement (Kosny et MacEachen, 2010; Fanelli, Rudman et Aldrich., 2017; Kuenzi, Stewart et Walk, 2021).

La précarité d'emploi dans les OBNL provient majoritairement du manque de fonds d'OBNL. Les OBNL survivent à travers des programmes et des contributions/subventions gouvernementales ou municipales, mais aussi grâce à des dons (Parent, s.d.). Ces moyens de financement ont pour objectif de faire vivre la raison d'être des OBNL au Québec, qui est d'améliorer « le sort collectif et faire du Québec un monde meilleur » (Parent, s.d.).

Par conséquent, les OBNL n'ont pas comme raison d'être de faire du profit, contrairement aux entreprises privées (Revenu Québec, s.d.). Les OBNL répondent alors à des besoins que les entreprises à but lucratif ne désirent pas nécessairement répondre (Townsend, McDonald et Cathcart, 2017), parce qu'il n'a généralement aucun profit à se faire dans les secteurs où sont présents les OBNL. Ceci crée un manque de ressources financières pour ces derniers.

Les OBNL font alors face à un défi au niveau du financement, avec des ressources limitées et des attentes élevées concernant la qualité des services offerts (Townsend et coll., 2017). Pourtant dans le monde économique d'aujourd'hui, il y a une grande pression concurrentielle et économique qui pèse sur les organisations. Les OBNL mettent en place de plus en plus des systèmes visant la haute performance, ce qui peut stresser les employés. L'objectif de ce type de système est basé sur une approche de valeur financière, ce qui est contradictoire avec ce type d'organisation (Kellner, Townsend et Wilkinson, 2017). Le financement des OBNL est de plus en plus dans une vision de

¹ Pour l'individu qui effectue des tâches touchant l'attraction et la rétention des salariés

court terme, ce qui peut nuire à la pérennité des organisations (Kosny et MacEachen, 2010). Cela fait donc en sorte que les relations d'emploi dans les OBNL sont plus précaires (Baluch, 2017). Il est régulièrement question de contrat à durée déterminée, ce qui rajoute à cette insécurité d'emploi pour les salariés qui travaillent dans ce domaine (Rymsza, 2016; Townsend et coll., 2017). Ceci cause alors du stress pour certains salariés. Ironiquement, les demandes en termes de résultats de la part des investisseurs, soit les donateurs, les bailleurs de fonds et les gouvernements, ne cessent d'augmenter (Ressler, Paxton et Velasco, 2021).

De plus, il y a aussi un manque de ressources matérielles et humaines dans les OBNL (Lessard, 2019). Ceci est une autre source de stress plus présente dans ces organisations. Ces manques de ressources impactent directement les employés et leurs emplois. Par exemple, les employés doivent couper dans le nombre de participants aux programmes, puisqu'ils n'ont pas assez d'employés pour répondre à la demande.

Dans le contexte actuel où la pénurie de main-d'œuvre est grandissante, nous pouvons alors supposer que les OBNL sont frappés plus fortement et que cela amplifie le stress des employés aux vues des nombreux défis qu'ils ont à surmonter.

Avec ces différentes sources de stress, il y a un élément qu'elles amplifient presque toutes, c'est la charge de travail. Avec un manque de salariés (pénurie de main-d'œuvre et recrutement attraction difficile) et une demande grandissante de services, les employés dans les OBNL vivent une surcharge de travail (Hamann et Foster, 2014; Preston, 2018b et 2020; Prysmakova et Lallatin, 2021). Cette surcharge de travail joue alors un rôle important et impacte directement le stress des salariés.

Nous définissons la surcharge de travail comme étant une situation où la capacité du salarié est inférieure à sa demande de travail (responsabilités et tâches). Il y a alors une surcharge de travail, puisque le salarié n'est plus capable d'en faire davantage. Cette surcharge cause probablement un niveau de stress élevé.

D'ailleurs, la surcharge de travail est une source de stress qui n'est plus à prouver, puisque la relation entre la surcharge de travail et le stress est très étudiée dans les entreprises privées, mais peu de recherches ont eu lieu dans le contexte des OBNL et encore moins au Québec (Imran Qureshi Gohar Abbas, Hassan, Khan et Zaman, 2013 ; Houle, 2003 ; Blumberga et Ziedina-Lagzdona, 2014; Prysmakova et Lallatin, 2021 ; Preston, 2018b et 2020, Hamann et Foster, 2014;

Jasiński Derbis et Walczak, 2021). C'est pour cela que notre étude approfondira les connaissances et la compréhension de cette relation dans le contexte québécois.

Dans la section suivante (Motivations de l'étude), nous expliquerons davantage les motivations de choisir le secteur des OBNL et le stress au travail pour cette recherche.

Motivations de l'étude

Tout d'abord, l'élément central de la recherche est le stress au travail, puisque le stress au travail a un coût important pour les parties prenantes, que ce soit pour les individus, les organisations ou la société. Comme nous le mentionnons, le stress coûte des milliards à la société, il cause des pertes de productivité et il nuit au bien-être des individus. Il est alors primordial d'en apprendre davantage, surtout un contexte aussi peu étudié que les OBNL. La sensibilisation commence par la connaissance.

De plus, sachant que les employés dans les OBNL sont en contact direct avec une population vulnérable, il est important de savoir leur niveau de stress au travail et s'il est possible de mieux le comprendre et le gérer, pour minimiser les impacts que ce stress peut avoir sur une clientèle déjà fragile. Alors cette minorité négligée par les secteurs public et privé est au cœur de l'intérêt du tiers secteur et donc des OBNL. Les OBNL ont alors à cœur le côté humain, ce qui différencie principalement les OBNL des entreprises des deux autres secteurs, selon nous. C'est alors un domaine avec une pensée bien différente des autres secteurs, cette recherche permettra alors d'en apprendre davantage. C'est aussi un grand employeur et un domaine peu étudié et encore moins au Québec.

Objectif de recherche

L'objectif de recherche est d'élaborer le rôle de la surcharge de travail comme source de stress pouvant expliquer le niveau de stress élevé chez les employés des OBNL. Si nous effectuons une révision des multiples sources potentielles de stress présenté au Chapitre 1 Revue de la littérature de ce mémoire, les raisons déjà évoquées dans cette introduction nous amènent à accorder une attention particulière à la surcharge de travail. C'est pour cela que, notre première question de recherche est alors : (1) *Est-ce que la surcharge de travail est reliée positivement et significativement au stress, dans les OBNL du Québec?*

Malgré tout, avec les manques de ressources des OBNL, il est difficile d'agir sur la surcharge de travail pour diminuer le stress, c'est pour cela que nous pensons à un possible modérateur dans cette relation. Nous pensons que ce modérateur est la motivation.

La motivation a souvent été étudiée et elle peut prendre plusieurs formes et chacune d'elle à ses caractéristiques. Tout d'abord, la motivation est intéressante comme variable, puisqu'elle joue un rôle sur la performance et la performance est indéniablement importante dans le milieu du travail.

Tout comme dans les théories motivationnelles de la performance (Vroom, 1964), la motivation joue aussi un rôle dans la manière dont les gens réagissent aux situations stressantes (Lazarus et Folkman, 1984) en canalisant les efforts d'adaptation et en augmentant la résilience face aux défis. Il y a alors une relation théorique entre la régulation de stress et la motivation. Cette relation sera davantage développée dans le Chapitre 1 Revue de la littérature. Il est intéressant d'étudier la motivation, puisque c'est une ressource que chaque individu a en lui. C'est pour cela que nous étudierons la motivation comme modérateur. Nous expliquerons plus en détail les raisons de ce choix dans le Chapitre 2 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche. Notre deuxième question est alors : (2) *Est-ce que la motivation a un effet modérateur, lorsque fortement présente, elle fait diminuer significativement l'impact de la surcharge de travail sur le stress ?*

Nous ajoutons que l'un de nos objectifs de cette recherche est d'identifier quel style de motivation est le plus susceptible, selon les théories de la motivation, de diminuer les effets nocifs du stress dans les OBNL.

Cette recherche contribue à ajouter de la connaissance au domaine des OBNL, surtout dans une relation aussi étudiée dans les entreprises privées. De plus, elle cherche à identifier un possible effet modérateur. Ceci est peu étudié et encore moins avec la motivation, qui est pourtant bien présente dans les OBNL. Si ce modérateur a bien un effet sur la relation, il permet alors d'influencer la relation entre le stress et la surcharge de travail à faible cout, surtout au vu du manque de ressources dans les OBNL.

En ce qui a trait à la structure du mémoire, il va y avoir six parties. Le premier chapitre est la revue de la littérature. Ce chapitre expose les connaissances actuelles sur le stress, ses sources, et le rôle de la motivation, mais aussi ces éléments dans le contexte des OBNL. Le second chapitre explique notre problématique de recherche, le cadre conceptuel et les hypothèses de cette recherche. Le troisième chapitre mentionne la méthodologie de recherche. Il expose nos méthodes

de collecte de données, nos méthodes de recrutement des participants, les mesures utilisées pour faire le questionnaire. Le quatrième chapitre est les résultats de l'étude, il décrit notre échantillon et il répond aux hypothèses posées. Le cinquième et dernier chapitre est la discussion. Ce chapitre aborde les résultats et comment nous pouvons les analyser, mais aussi les limites et les contributions de notre étude.

Chapitre 1 Revue de la littérature

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter une recension de la littérature sur les quatre éléments principaux de notre recherche. En premier lieu, nous aborderons les connaissances sur le stress. En second lieu, nous présenterons les connaissances sur la surcharge de travail, étant l'une des principales sources de stress. Ensuite, nous développerons sur la littérature au sujet de la motivation. Par après, nous exposerons la littérature entourant le stress, la surcharge de travail et la motivation dans le contexte des OBNL.

1.1 Stress

Dans cette section dédiée au stress, nous aborderons tout d'abord l'origine de ce concept. Ensuite, nous exposerons différentes définitions du stress. Par la suite, nous aborderons ses diverses formes. Par la suite, nous présenterons les modèles plus classiques du stress. Nous développerons ensuite sur les sources de stress. Après cela, nous évoquerons ses conséquences. D'ailleurs à l'Annexe A, vous trouverez un tableau synthétisant les diverses formes, sources et conséquences du stress.

1.1.1 Origine du concept de stress

Il est difficile de définir l'origine spécifique d'un concept, puisque plusieurs individus peuvent penser à un nouveau concept simultanément. C'est souvent la première personne qui en parle ouvertement et/ou avec des recherches qui est dite à l'origine d'un concept. Alors c'est un peu un mélange entre la chance et l'opportunité.

Pour le stress, le premier chercheur le mentionnant distinctement est Hans Selye. Il a dédié un livre, « *The stress of life* » paru en 1956, expliquant la découverte de ce concept. Il ne se considère pas comme celui qui a découvert le stress, puisque selon lui « une découverte est toujours une question de point de vue et de perspective. Toutes les fois que quelqu'un est désigné comme

le découvreur de quelque chose, nous voulons simplement dire qu'à nos yeux il a découvert cette chose un peu plus que tout autre » (Selye, 1975; p.23). De plus, « l'essentiel n'est pas d'être le premier à faire une observation scientifique, mais d'établir des liens solides entre le déjà connu et ce qui était encore inconnu. C'est cette manière de rattacher les faits les un aux autres qui permettent la véritable connaissance et le progrès de la science » (Selye, 1975; p.24).

Pour ce chercheur, il considère que toute activité de la vie provoque du stress et que ce stress a toujours existé dans nos vies, que les individus en soient conscients ou non, et ce même sans comprendre ce que c'était exactement. En résumé, le stress n'est pas apparu du jour au lendemain, mais Selye a su mettre des termes et des mots à cette sensation que les personnes peuvent ressentir à plusieurs moments dans leur vie.

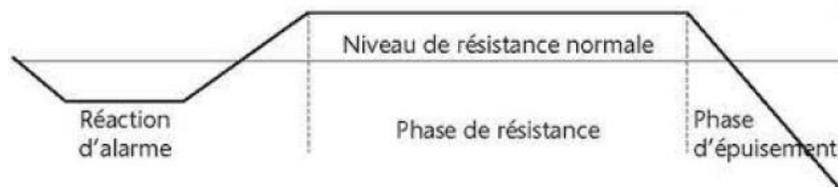
Nous allons introduire rapidement ce chercheur et par la suite, nous décrirons comment il a découvert le stress. Hans Selye est né en 1907 à Vienne en Autriche. Il a étudié la médecine à Prague, où il a obtenu son doctorat en 1929 (Selye, 1975). Dans son livre, Selye explique qu'au début de sa carrière, il commença à trouver des points communs entre certains patients. Il trouva un certain « syndrome général de la maladie ». Il désirait étudier davantage ce syndrome particulier, à ce moment-là il avait 18 ans. Cette idée de syndrome le passionnait, il a tout de même mis ce syndrome de côté pour continuer d'autres projets et ses études. Ce n'est que dix ans plus tard, en tant qu'assistant au service de biochimie de l'Université McGill de Montréal, qu'il retrouve ce « syndrome général de la maladie », mais dans des circonstances bien différentes, soit chez des hormones sexuelles de rats (Selye, 1975). Il injectait des extraits ovariens et placentaires à des rats et c'est comme cela qu'il retomba sur ce syndrome.

Pour résumer le processus de la recherche, qui est décrit plus en détail dans le livre de Selye (1975), le chercheur pensait avoir trouvé une nouvelle hormone ovarienne et une triade. La triade que Selye a trouvée consistait à avoir trois symptômes principaux, soit une stimulation du cortex surrénal, une involution thymico-lymphatique et des ulcères intestinaux. Il fut déçu, lorsqu'il sut que les extraits ovariens et les extraits d'hypophyse créaient la même triade. Après quelque temps de réflexion, il pensait que cette triade pouvait être un syndrome de réponse à une lésion quelconque. Il fit rapidement le lien avec le syndrome de la maladie qu'il avait vu dans ses débuts en médecine chez des patients. Il choisit à ce moment de se concentrer spécifiquement sur ce « syndrome d'agression ». Il commença alors à faire une recherche sur cela. À la suite de cette recherche, il publia le premier article concernant le syndrome d'adaptation, qui parut le 4 juillet

1936 dans le journal *Nature*. À la suite de la publication de son article, il emprunta aux ingénieurs le mot « stress » pour nommer ce phénomène d'adaptation.

La cause de ce syndrome d'adaptation était le stress. En fait, Hans Selye a découvert le stress sans trop le chercher. Avec ses résultats, il découvrit qu'il avait trois phases à ce syndrome d'adaptation qui s'échelonnent dans le temps. L'ensemble de ces trois phases, Selye le nomma le Syndrome Général d'Adaptation (Figure 1 ; Selye, 1975). C'est le premier modèle de stress. Cela fut donc les débuts scientifiques du stress.

Figure 1 Syndrome Général d'Adaptation



Source : Laurent Guillet (2012). *Le stress*, 1ere éd., Bruxelles, De boeck.

Nous observons bien à la Figure 1, les trois phases qui évoluent dans le temps. La première phase est la réaction d'alarme, c'est la première réaction du corps face à une agression ou un évènement. Selye compare cette réaction à un appel aux armes. La seconde phase est le stade de résistance, c'est la phase où le corps essaie de s'adapter à l'évènement qui vient de se produire. L'être qui vit cette phase peut résister un certain temps, mais cela ne peut durer indéfiniment, puisqu'essayer de s'adapter prend des ressources et ces ressources ne sont pas infinies chez l'humain. Lorsque l'individu perd sa force d'adaptation, il tombe dans la dernière phase, le phase d'épuisement. Dans cette phase le corps est épuisé et n'a plus les ressources pour combattre l'évènement.

En résumé, Selye a découvert le stress sans trop le vouloir. De cette découverte est né le modèle du Syndrome Général d'Adaptation. Ce qui est important à retenir de ce modèle est que le niveau de stress varie dans le temps, mais il est toujours présent. De plus, plusieurs éléments de la vie, que ce soit la famille, les amis, le travail ou autre, sont des éléments perturbateurs. Ces derniers causent la réaction d'alarme. Ces éléments perturbateurs sont donc des sources de stress. Dans la phase de résistance, les ressources de l'individu sont utilisées jusqu'à ce que la situation se règle ou les ressources s'épuisent. Lorsque les ressources sont épuisées, l'individu tombe dans la 3^e phase, la phase d'épuisement. Alors il y a deux aspects importants à retenir dans ce modèle. Le

premier aspect est la nécessité d'avoir des ressources pour gérer une situation stressante. Le second aspect est la fluctuation constante du stress dans nos vies et le fait qu'il est toujours présent.

1.1.2 Définitions

Le stress est un élément difficile à définir. Il existe plusieurs définitions du stress, mais aucun consensus sur une définition. Nous en présenterions quelques définitions. La définition du stress au sens médical est le taux de fatigue et d'usure du corps. Le stress peut aussi désigner l'agression et la défense de l'organisme (Selye, 1975). Pour sa part, Selye (1975) définit le stress comme étant « la somme de tous les effets non spécifiques de facteurs (activités normales, facteurs de maladies, remèdes, etc.) pouvant agir sur l'organisme » (Selye, 1975 ; p.68). Pourtant la définition du stress a évolué, puisque cette définition reste tout de même très médicale.

Pour sa part, le *Health and Safety Executive* (HSE, 2009) définit le stress comme étant « une réaction des individus devant des pressions excessives ou à d'autres types d'exigences qui leur sont imposées » (traduction libre ; HSE, 2009). De son côté le *National Institute of Occupational Safety and Health*, en 1999, dit que le stress au travail est « une réaction physique et émotionnelle néfaste qui se produit lorsqu'il y a des exigences au travail qui ne correspondent pas aux capacités, aux ressources et aux besoins d'un individu » (Traduction libre ; *National Institute of Occupational Safety and Health*, 1999). Une autre définition du stress provient de la Clinique de Psychologie Québec (2019) qui définit le stress comme étant « une réponse physiologique qui est déclenchée par l'organisme lorsqu'il fait face à un état de perturbation, que ce soit un danger réel ou une menace physique ou psychologique » (Clinique Psychologie Québec, 2019). Certes les termes « danger » et « menace » sont négatifs dans cette définition, mais l'effet que le stress a sur l'individu n'est pas nécessairement mauvais. De plus, l'AESST (2014) définit le stress de façon similaire, mais elle le définit davantage comme un état de perturbation, soit que le stress au travail est subi quand il y a un déséquilibre entre les exigences de l'environnement de travail et les capacités des employés pour y faire face.

Selon nous, les deux dernières définitions sont les plus pertinentes, dans le cadre de notre recherche, puisqu'elles ne mentionnent pas que le stress est seulement une réaction négative. Le stress n'est pas que négatif, certes la littérature se penche davantage sur les conséquences néfastes. Pourtant, depuis le début de son origine, Selye n'a jamais mentionné qu'il était que nocif, puisqu'il est toujours présent, il doit donc y avoir un bon côté. À titre d'exemple, dans la vie professionnelle,

il est parfois nécessaire de faire des présentations sur un projet, généralement nous ressentons un stress au moment de faire une présentation, que ce soit par peur que les gens ne l'écoutent pas ou que ce ne soit pas ce que le client désirait, etc. C'est ce stress qui permettra à l'individu de bien performer. Pourtant, à un trop haut niveau de stress cela va nuire à l'individu, il peut oublier son sujet ou commencer à déparler.

L'exemple présenté plus haut et le niveau de stress sont très bien illustrés par la Loi de Yerkes-Dodson, à la Figure 8. En résumé, cette Loi prend la forme d'un « U » inversé et selon le niveau de stress. Il peut avoir des retombées positives ou, lorsque le stress est trop élevé ou trop bas, il y a des conséquences négatives. Nous observons alors que le stress a des retombées positives lorsqu'il est à un bon niveau, mais négatives lorsque trop élevés ou trop bas. En d'autres mots, le stress n'est pas que négatif. Selon nous, c'est son niveau de stress qui est important à prendre en considération pour savoir si les conséquences seront positives ou négatives.

Comme nous l'avons décrit, le stress apporte du positif, mais aussi du négatif. Nous observons alors déjà deux formes de stress. Le stress a plusieurs formes que nous présentons dans la section suivante (1.1.3 Formes de stress).

1.1.3 Formes de stress

Le *Canadian Mental Health Association* (CMHA ; 2016) mentionne qu'il existe différentes formes de stress. Certaines d'entre elles peuvent être positives. Il y a principalement deux formes de stress, qui sont les plus connues, le positif (eustress) et le négatif (déstresse) (Selye, 1975; Bienertova-Vasku, Lenart et Scheringer, 2020). Le « eu » dans l'eustress, provient du grec qui signifie bon. Alors l'eustress est le bon stress. C'est un stress qui est « agréable, désirables certes, même doué de valeur curative chez le malade » (Selye, 1975, p. XI). C'est ce type de stress qui permet de bien fonctionner. Il peut notamment favoriser la performance, aider à surmonter les obstacles (Auger, 2021). À l'inverse, le déstresse est un stress désagréable, il peut provoquer des maladies et est nocif pour l'individu.

De leur côté, Tran, Tran, Nguyen, Mach, Phan et Mujtaba (2020) ont su catégoriser le stress sous trois formes, soit le stress aigu, le stress aigu épisodique et le stress chronique. Le stress aigu est le stress le plus commun selon eux. Cette forme de stress est généralement de courte durée et elle a peu d'impacts négatifs sur l'individu.

Pour ce qui est du stress aigu épisodique, c'est lorsqu'un individu est régulièrement stressé, souvent dû à une surcharge de travail, des responsabilités et/ou des objectifs irréalistes. Le stress aigu épisodique a un effet négatif sur l'individu, puisque ce dernier est souvent stressé et n'a pas nécessairement le temps de se remettre de son dernier événement stressant.

La dernière catégorie de stress est le stress chronique. Cette forme de stress est la plus nocive pour les individus au niveau de la santé mentale et physique. Ce stress chronique apparaît lorsque la personne est stressée sur une longue période.

Pour Tran et ses collègues (2020), toutes les catégories de stress sont négatives et impactent négativement l'individu. En opposition avec Tran et ses collègues, Houle (2003) considère que le stress est nécessaire pour le bon fonctionnement d'un individu, donc qu'il y a un bon stress et un mauvais stress. Selon la chercheuse, « une certaine dose de stress est à la fois inévitable et nécessaire, tant dans la vie professionnelle que dans la vie personnelle » (Houle, 2003, p.15). De plus, cela est en accord avec la pensée de Selye (1975), comme quoi le stress est essentiel pour l'individu pour vivre.

Il y a plusieurs théories et modèles de stress, que nous appellerons « Modèles classiques du stress ». Ceux-ci mettent en lumière les différents aspects du stress. Ces modèles seront présentés à la section suivante (1.1.4 Modèles classiques du stress). À titre d'exemple, la Loi de Yerkes-Dodson met en évidence qu'il y a du stress positif avec la zone de performance, mais aussi les aspects négatifs du stress, lorsque l'individu se retrouve hors de cette zone de performance.

1.1.4 Modèles du stress

Dans cette section, nous allons présenter les différents modèles du stress et pourquoi il est important de les considérer. Nous allons tout d'abord présenter le modèle *Demand-Control* de Karasek et Theorell. Après, nous allons aborder la Théorie de conservation de ressource de Hobfoll. Par la suite, nous présenterons la Théorie *Job demands-resources* de Demerouti. Finalement, la Loi de Yerkes-Dodson sera expliquée. Nous avons pris ces quatre théories, puisque c'est eux qui ressortent le plus suite de nos lectures, mais il y a plusieurs autres théories du stress.

1.1.4.1 Modèle Demand-Control de Karasek et Theorell

Le modèle *Demand-Control* de Karasek et Theorell fait partie des modèles de stress à considérer pour plusieurs raisons. Tout d'abord, lorsque nous cherchons sur Google : *model of work stress*, dans les premiers résultats nous obtenons le modèle de Karasek et Theorell. Dans ce

modèle, l'effet de la latitude décisionnelle au travail et la charge de travail définit s'il y a du stress ou non dans l'emploi (le niveau de stress). Alors le niveau de stress est la conclusion des résultats du modèle.

De plus, ce modèle s'inscrit très bien dans notre approche, puisqu'il aborde le travail, mais aussi deux variables principales de notre modèle, soit le stress et la surcharge de travail (*Job demands*). C'est pour cela que nous le considérons comme un modèle de stress pertinent pour notre recherche.

Le modèle théorique *Demand-Control* de Karasek (1979) s'applique davantage dans le milieu professionnel, puisque deux de ces éléments centraux sont reliés directement au monde de l'emploi, soit la latitude décisionnelle au travail et les exigences professionnelles. De plus, selon le niveau de ces deux éléments, il est possible de voir quel genre d'emploi l'individu occupe. L'emploi peut être passif, actif, à faible épuisement et à haut épuisement.

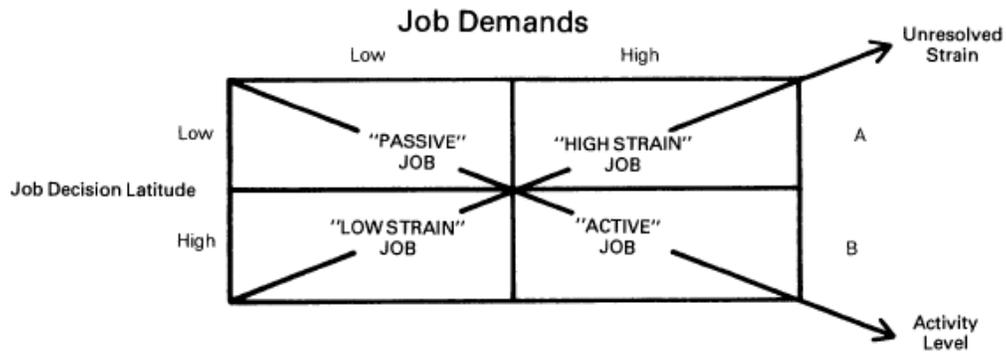
Il y a eu deux principales versions de ce modèle. Nous présenterons tout d'abord la première version. Par la suite, la seconde version sera présentée.

La première version du modèle est un modèle bidimensionnel. La première dimension est les exigences au travail (charge psychologique du travail ; *job demands*). Les exigences au travail font référence à tous les aspects physiques, sociaux ou organisationnels qui nécessitent un effort mental et/ou physique dans le temps.

La seconde dimension est la latitude décisionnelle (utilisation des compétences et autonomie décisionnelle ; *job control*). La latitude décisionnelle est l'étendu possible pour l'individu de prendre des décisions par lui-même dans son emploi.

Ces deux dimensions ont un effet sur le stress au travail (*job strain*), que ce soit dans des organisations privées, publiques ou des OBNL (Karasek, 1979 ; Preston, 2020). En d'autres mots, le manque de latitude décisionnelle peut être considéré comme une source de stress si elle est basse, puisqu'ils ont une relation significative et négative. La Figure 2 correspond à la première version du modèle de Karasek.

Figure 2 Premières versions du modèle de Demand-Control de Karasek



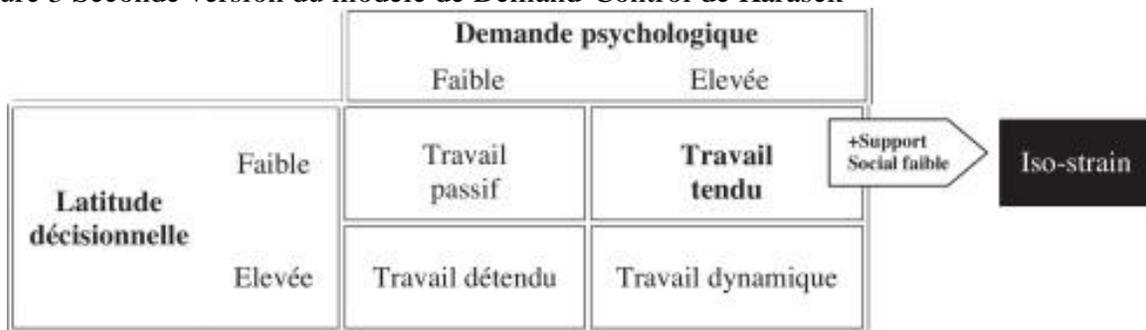
Source : Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/2392498>.

Ensuite, Karasek et Theorell (1990) ont développé trois hypothèses autour de leur modèle pionnier. La première hypothèse est lorsque les exigences du travail sont élevées et que la latitude décisionnelle est basse, le stress au travail augmente, ce qui correspond au *strain hypothesis*. La seconde hypothèse est quand les exigences au travail et la latitude décisionnelle sont élevées, le stress devrait être atténué, ce qui représente le *buffer hypothesis*. La dernière hypothèse est le *respite hypothesis*, c'est le fait qu'avec de la latitude décisionnelle, l'individu a la possibilité de prendre une période pour se détendre et reprendre ses ressources énergétiques.

Cette première version du modèle est critiquée par plusieurs chercheurs, dont Lu (1999). Ce dernier rapporte que le modèle ne prend pas en compte plusieurs facteurs, dont les conflits au travail, qui peuvent représenter une source de stress, mais aussi ne prend pas en considération la motivation au travail ou le soutien social.

À la suite des critiques reçues, le modèle a su évoluer en ajoutant un troisième axe, soit le soutien social. C'est de là qu'est née la seconde version. D'ailleurs, le soutien peut provenir des collègues, des supérieurs ou même des clients. La Figure 3 permet de voir la seconde version du modèle *Demand-Control* de Karasek et où se situe l'individu, par rapport à sa latitude décisionnelle et la demande psychologique de son poste.

Figure 3 Seconde version du modèle de Demand-Control de Karasek



Source : Magroun, I., Ghannouchi, H., Fehri, S., Chatti, M., Salah, F. B., et Nouaigui, H. (2016). Évaluation des contraintes psycho-organisationnelles selon le modèle de Karasek chez des salariés de 14 entreprises du secteur privé tunisien. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 77(5), 747-755. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.admp.2016.01.006>.

Dans ce nouveau modèle, il y a toujours cette relation entre la demande psychologique et la latitude décisionnelle qui cause du stress, mais s'ajoute une troisième dimension. Avec la troisième dimension, si le salarié a un faible support au travail, il risque de tomber en *Iso-Strain*. Si au contraire, l'individu a le soutien nécessaire, il restera dans la zone « Travail tendu ». Avec cette deuxième version, les employeurs devraient essayer de s'assurer que leurs employés se trouvent dans la zone « Travail détendu » ou « Travail dynamique » et éviter à tout prix qu'ils se situent dans la zone « Travail tendu », soit celle du *Job Strain*.

1.1.4.2 Théorie Conservation of resources de Hobfoll

La théorie de conservation de ressources de Hobfoll, plus connue sous son nom anglais *Conservation of resources (COR) theory*, est une théorie du stress (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll, Shirom et Golembiewski, 2000 ; Westman, Hobfoll, Chen, Davidson et Laski, 2004).

Cette théorie permet d'expliquer les événements généraux du stress au travail, tels que l'épuisement professionnel et la motivation (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll, Shirom et Golembiewski, 2000 ; Westman, Hobfoll, Chen, Davidson et Laski, 2004). Il était alors logique de le considérer comme un modèle de stress.

Ce modèle fut développé dans le but de mettre un cadre clair et précis autour du stress, puisque selon Hobfoll (1989) les chercheurs ont tendance à étudier le stress sans avoir un cadre précis ou une définition claire du stress. Cette théorie se focalise sur les ressources des individus.

Le principe de base est que les individus sont motivés à conserver, protéger et développer des ressources. Une menace pour ces individus est la perte potentielle ou réelle de ressources de

valeur (Hobfoll, 1989 et 2002 ; Grandey et Cropanzano, 1999). Si nous reformulons les propos de Hobfoll (1989), les individus sont motivés pour protéger, garder et récupérer des ressources « précieuses », dans la perspective de diminuer les réponses négatives du stress. D'ailleurs, lorsqu'il n'y a pas de circonstance stressante, l'individu se crée une réserve de ressources (Hobfoll et coll., 2000).

Cette théorie compte trois autres principes (Westman et coll., 2004 ; Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl et Westman, 2014 ; Hobfoll, Halbesleben, Neveu et Westman 2018). Le premier principe est que la perte de ressource a beaucoup plus d'effet que le gain de ressources. Le second principe est que les individus ont besoin d'investir des ressources pour se protéger de la perte de ressources, de récupérer les pertes ou d'en gagner. Le dernier principe est que lorsqu'il y a plusieurs événements qui font perdre des ressources à l'individu, les gains de ressources deviennent plus importants et gagnent en valeur.

De ces principes découlent quatre corollaires (Hobfoll et coll., 2000). Un corolaire est un « fait résultant inévitablement d'un autre fait; conséquence » (Larousse, s.d.). Le premier corolaire est que les individus ont besoin d'investir des ressources pour limiter la perte de ces dernières, les protéger ou les gagner, ce qui fait référence au second principe.

Le second corolaire est qu'un individu ayant davantage de ressources est moins à risque de perdre des ressources et plus capable d'en gagner. À l'inverse, un individu avec peu de ressources est plus à risque d'en perdre et il sera alors plus difficile pour lui d'en gagner (Hobfoll, 1989).

Le troisième corolaire est que le stress ne se produit pas nécessairement à cause d'un seul événement, le stress peut se produire à la suite de plusieurs événements. Ce corolaire fait ressortir deux éléments pour Hobfoll et ses collègues (2000), le premier est que les individus n'ayant pas de ressources solides pour faire face à ces événements risquent de tomber dans un cycle de perte de ressources. Le deuxième élément est que ceux ayant des ressources solides et suffisantes seront alors probablement dans un cycle de gain de ressources.

Le quatrième corolaire est que l'individu qui a des ressources solides, ce dernier aura une plus petite aversion au risque et donc investira davantage de ressources dans la perspective d'obtenir des gains de ressources. Comparativement à ceux avec peu de ressources solides, ils auront une plus grande aversion au risque, et ils garderont leurs ressources au lieu de les investir, par le fait même limitera les gains de ressources. Nous pouvons voir cela un peu comme une loterie, par exemple. Les riches jouent de plus grosse somme que les individus moins fortunés.

D'ailleurs ces quatre corollaires s'appliquent aussi aux organisations, pas simplement aux individus (Hobfoll et coll., 2000). Les ressources dont disposent les entreprises ont alors un effet sur le stress.

La théorie de conservation de ressources repose sur une stratégie qui consiste à ce que les individus maintiennent leurs caractéristiques personnelles et les circonstances sociales, dans le but d'augmenter les chances d'obtenir plus de ressources ou du moins ne pas en perdre (Hobfoll, 1989). Cette stratégie est d'ailleurs liée directement aux principes de base de la théorie.

Ce modèle définit le stress psychologique comme étant une réaction à l'environnement dans lequel il y a une menace d'une perte réelle de ressources, une perte réelle de ressources ou un mauvais retour sur investissement de ressources (Hobfoll, 1989; Hobfoll et coll., 2000). Cette définition fait comprendre que les ressources sont la seule unité pour interpréter le stress. Hobfoll (1989) a identifié quatre types de ressources qui ont un effet sur le niveau de stress, soit les objets, les conditions, les caractéristiques personnelles et l'énergie.

Les objets sont valorisés par certains aspects de leur nature physique ou encore lorsque l'acquisition de cet objet offre un statut basé sur son coût et sa rareté. Hobfoll (1989) donne comme exemple qu'une maison a de la valeur, puisqu'elle met à l'abri les gens qui y habitent, comparativement un manoir, qui certes a de la valeur, mais offre en plus un certain statut.

Les conditions sont des ressources très valorisées et recherchées par les individus. Par exemple le mariage ou l'ancienneté, c'est alors un contexte où se situe l'individu. Hobfoll (1989) mentionne que certains chercheurs, comme Henderson, Byrne et Duncan-Jones (1981) ou Pearlin (1983), pensent que certaines conditions peuvent avoir un effet sur le stress. La *COR* théorie suggère que selon la valorisation d'une condition par un individu ou un groupe permettrait de fournir un aperçu du potentiel de résistance de la condition face au stress.

En ce qui concerne les caractéristiques personnelles, elles sont des ressources qui permettent à l'individu de résister au stress. Ces caractéristiques personnelles sont nombreuses, il y a par exemple l'estime de soi, l'optimisme, l'espoir, etc.

La dernière catégorie de ressources est l'énergie. Cette catégorie fait référence au temps, à l'argent et aux connaissances. Ces ressources aident à obtenir d'autres types de ressources (Westman et coll., 2004), comme avec de l'argent qui permet d'acheter une maison (objet). D'ailleurs, ces ressources énergétiques dont mentionne Hobfoll (1989) nous font énormément penser aux ressources du S.G.A. de Selye (1975) que l'individu utilise pour s'adapter. Pourtant,

Hobfoll (1989) ne fait pas le lien entre les deux, puisque les ressources du S.G.A. sont utiles dans le stade de résistance (préservation de ressource) et c'est l'un des objectifs des ressources du modèle de Hobfoll (1989). De notre côté c'est le lien que nous voyons.

De plus, la valeur d'une ressource est personnelle à chaque individu, principalement à cause de l'environnement culturel, de la situation et de l'expérience d'une personne (Hobfoll, 1989 ; Halbesleben et coll., 2014). Par exemple, une personne dans une bonne situation financière qui gagne 1 000\$ à la loterie. Ce gain n'aura pas la même valeur à ses yeux, qu'aux yeux d'une personne en situation précaire. Bien que ce soit le même montant, obtenu de la même façon, c'est donc dû, en partie, à leurs différentes situations financières. Schwartz (1994, tiré de Morelli et Cunningham, 2012) définit une valeur personnelle comme étant une croyance à propos des états finaux ou des modes de conduite désirés. Cette croyance permet de transposer des situations spécifiques, guider la sélection et l'évaluation d'un comportement, des personnes ou des événements. Cette croyance est classée par ordre d'importance selon les autres valeurs de l'individu, créant ainsi un système de priorité de valeurs. Pour Schwartz (1994), les valeurs sont des objectifs de motivation.

Il y a quatre éléments importants de la *COR* théorie, soit le concept de perte, le remplacement des ressources, l'évaluation des ressources et l'attente de gain net de ressources (Hobfoll, 1989).

Le concept de perte est l'un des éléments centraux de la *COR* théorie. Selon cette théorie, la perte de ressources causerait du stress, qu'elle soit potentielle ou réelle. Donc l'utilisation de ressources est essentielle pour faire face au stress. La perte d'une ressource est causée par un événement. Il y a des pertes qui causent directement du stress, comme un congédiement, une rupture amoureuse ou un divorce. Malgré tout, il y a certains événements qui sont un peu plus ambigus par rapport à l'effet qu'ils auraient sur le stress, par exemple l'obtention d'un diplôme ou la réorganisation de l'entreprise. Ce sont des événements qui peuvent possiblement stresser l'individu, que l'événement soit positif ou négatif.

Le remplacement de ressources est le second élément de la théorie. Il est essentiel, principalement pour compenser une perte réelle de ressources. Il y a deux manières de remplacer des ressources, soit de manière directe ou indirecte (Hobfoll, 1989). La manière directe est de remplacer la ressource perdue par la même ressource. Par exemple, lorsqu'une personne perd son emploi, il en retrouve un nouvel emploi. La manière indirecte, aussi dite symbolique, c'est lorsque

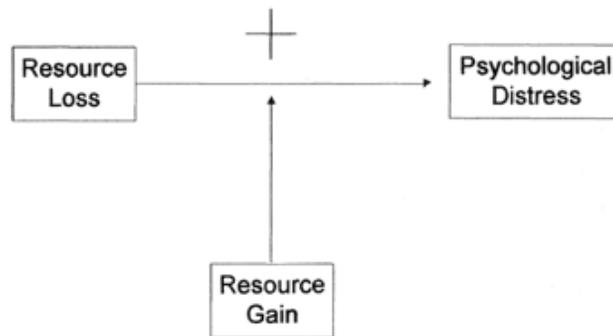
l'individu ne remplace pas sa perte de ressource par la même ressource. Un exemple d'Hobfoll (1989) est lorsque l'individu perd son estime de soi, il peut remplacer cette perte en acquérant un soutien artificiel en créant l'identité désirée, et ce par des manipulations interpersonnelles. Il est important de mentionner que le remplacement de ressources nécessite aussi des ressources. Alors, lorsque l'individu n'a pas les ressources pour combler la perte, il se retrouvera dans une spirale de perte.

Le troisième élément est l'évaluation des ressources. Hobfoll (1989) a mentionné qu'il avait deux manières d'évaluer les ressources. La première manière est le déplacement du centre d'attention, cela consiste à réinterpréter la menace comme un défi. Par exemple, à la place de se concentrer sur les pertes potentielles, l'individu devrait plutôt se focaliser sur les gains de valeurs. Alors les ressources auront une plus grande valeur aux yeux de l'individu. La deuxième façon est de réévaluer les ressources, c'est en fait de réévaluer la ressource selon la situation ou le contexte. Par exemple, si un individu va perdre une ressource, il pourrait réévaluer la valeur de cette ressource à la baisse, pour ne pas ressentir sa perte trop fortement. Hobfoll donne l'exemple du stress à l'école, l'échec peut être modéré en diminuant la valeur de l'éducation pour la personne.

L'attente de gain net de ressources est le fait que l'individu investit des ressources dans le but d'avoir un gain plus grand que son investissement initial, c'est le dernier élément de cette théorie. C'est d'ailleurs l'une des motivations des individus selon la théorie de conservation de ressources. Suivant la théorie, lorsque l'investissement de ressources n'offre pas un bon rendement, l'individu ressentira une perte de gain attendue ou envisagée et donc ressentira du stress. Par exemple, lorsqu'une personne travaille sur des dossiers et donne toutes ses ressources dans son emploi, en espérant obtenir une promotion. S'il n'obtient pas cette promotion, il sentira une perte de ressources. À l'inverse, s'il est promu, il sentira un gain de ressources, puisqu'il aura obtenu ce qu'il désirait en échange de ses ressources. Il fera alors la situation comme « rentable ».

D'ailleurs les gains de ressources sont un bon moyen pour protéger l'individu de pertes futures. Ils modèrent aussi la relation entre la perte de ressources et le détresse psychologique, comme illustré à la Figure 4 (Hobfoll et coll., 2000).

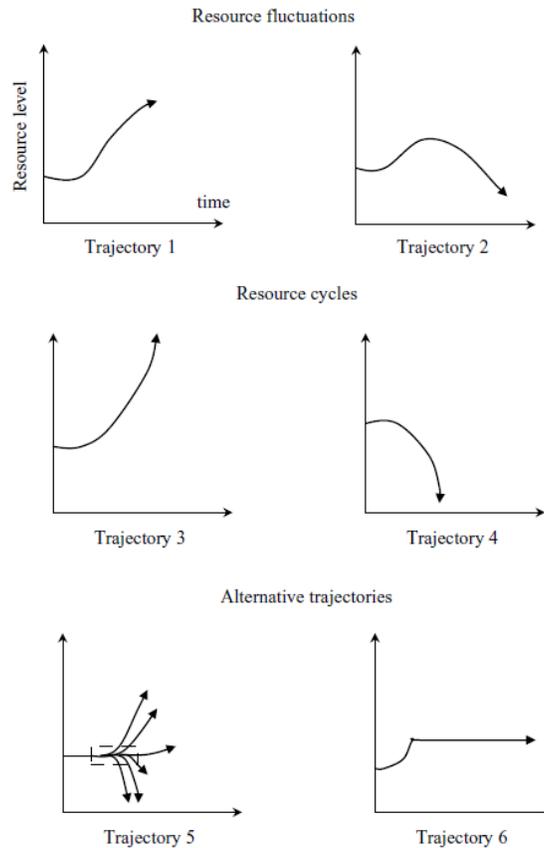
Figure 4 Relations perte et gain de ressources et détresse psychologique



Source : Hobfoll, S. E., Shirom, A., et Golembiewski, R. (two thousand). Conservation of resources theory. *Handbook of organizational behavior*, 57-80. Récupéré de <https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=aOyYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA57&dq=Conservation+of+resources+theory&ots=6jjGoEq4nd&sig=GpZzEm8AstswZ45KV2b4eqLfjhc#v=onepage&q=Conservation%20of%20resources%20theory&f=false>.

Halbesleben et ses collègues (2014) mentionnent que les ressources peuvent fluctuer dans le temps, donc ce n'est pas un élément stable, comme illustré à la Figure 5. Il est important d'en être conscient. La valeur des ressources peut soit augmenter, diminuer ou être stable. Cela nous fait un peu penser à des actions à la bourse. Les événements quotidiens que vit l'individu influencent la valeur des ressources. Si nous continuons de penser que la motivation est une caractéristique personnelle et donc une ressource. Cela signifie qu'elle fluctue aussi dans le temps, tout en ayant un effet sur le stress. Nous pouvons alors penser que l'effet sur le stress est plus ou moins fort selon le niveau de motivation.

Figure 5 Fluctuations de ressources



Source : Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., et Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>.

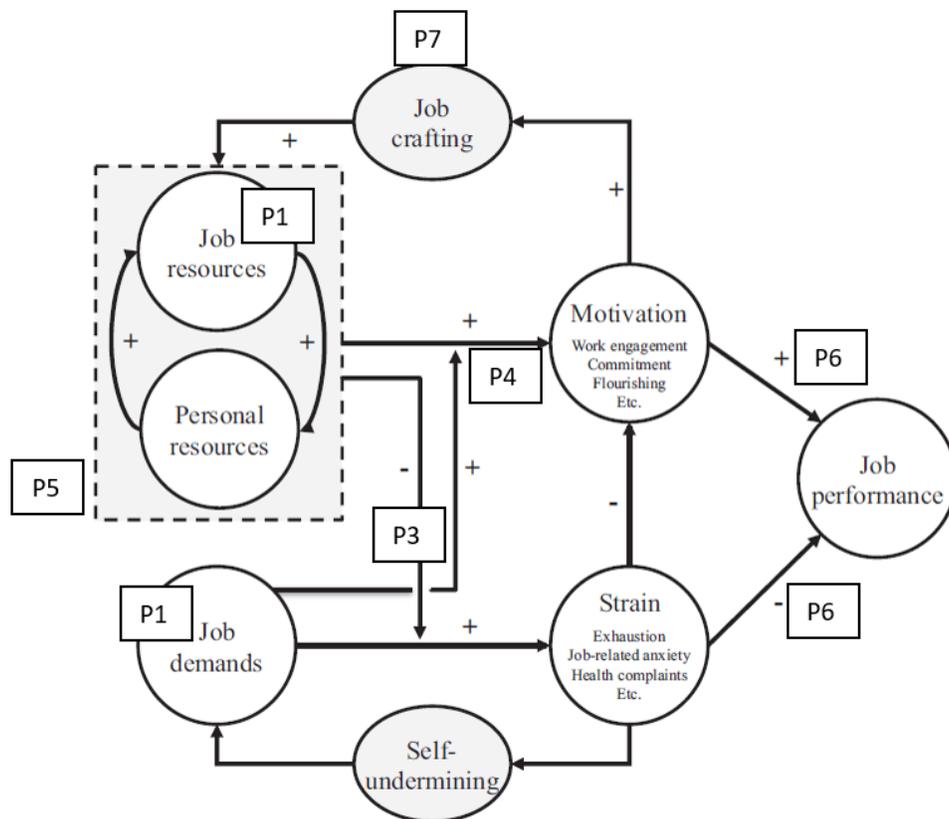
1.1.4.3 Théorie Job demands-resources de Demerouti

Le modèle *Job Demands-Resources* (JD-R) a été introduit par Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli en 2001. C’est l’un des cadres théoriques les plus populaires en psychologie de la santé au travail pour étudier les relations entre les caractéristiques du travail et le bien-être des employés (Lesener, Gusy et Wolter, 2019). En d’autres termes, le modèle JD-R permet de comprendre comment les caractéristiques du travail favorisent le bien-être des employés. Le modèle JD-R a plusieurs utilités, comme prédire l’intimidation sur le lieu de travail, l’incidence des infections des voies respiratoires supérieures, l’identité professionnelle et les intentions de retraite anticipée (Demerouti et Bakker, 2011).

Nous pouvons observons, à la Figure 6, que dans ce modèle, il y a nos trois variables principales, la motivation, la surcharge de travail (*job demands*) et le stress (*strain*). C'est pour cela que nous trouvons ça important de présenter ce modèle parmi les modèles de stress. Surtout que l'objectif du modèle est d'identifier les antécédents de l'épuisement professionnel, il intègre également la notion de stress et de motivation (Demerouti et Bakker, 2011; Lesener et coll., 2019).

Comparativement aux autres modèles, le stress n'est pas l'élément central, puisque l'élément central est la performance. Tout de même, le stress est étudié comme s'il avait un effet négatif sur la performance, mais il a un effet direct ou indirect sur tous les éléments du modèle. Nous trouvons que nous devons considérer ce modèle dans notre étude, que c'est ce modèle qui est le plus solide pour expliquer notre seconde hypothèse. Ce modèle pose plusieurs propositions, toutes ces propositions sont illustrées à la Figure 6.

Figure 6 Modèle Job Demands-Resources de Demerouti et Bakker



Sources : Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.

La première proposition (P1) est que toutes les caractéristiques d'emploi peuvent être classées en deux catégories, soit les exigences à l'emploi (*job demands*) et les ressources au travail (*job resources*). Les ressources au travail font référence à tous les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels de l'emploi. Ces ressources aident à l'atteinte des objectifs de travail, à réduire les exigences de l'emploi et peuvent stimuler le développement personnel (Brummelhuis, Ter Hoeven, Bakker et Peper, 2011). Ces deux catégories s'appliquent à trois types de professions, soit les professions où les individus travaillent avec des objets, des informations ou des personnes, donc une vaste variété d'emplois (Bakker et Demerouti, 2017). La théorie définit la demande au travail comme l'ensemble des aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui nécessitent un effort, qu'il soit psychologique et/ou physique dans le temps, donc c'est la même définition que pour la *job demand* du modèle *Demand-Control* de Karasek. La théorie mentionne aussi que les demandes au travail sont associées à des coûts physiologiques et/ou psychologiques (Demerouti et coll. 2001). Les exigences au travail incluent la charge physique, la pression du temps, l'environnement physique, le *recipient contact* et le quart de travail.

Tandis que pour les ressources professionnelles, elles font référence à l'ensemble des aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui est utile à l'atteinte des objectifs au travail. Les ressources professionnelles permettent aussi de réduire les coûts psychologiques ou physiologiques et les exigences du travail ou encore stimulent la croissance personnelle, l'apprentissage et le développement de l'individu (Demerouti et coll., 2001; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005). Les ressources au travail incluent les rétroactions, les récompenses, le contrôle au travail, la participation, la sécurité d'emploi et les soutiens des superviseurs.

La seconde proposition (P2) du modèle est que les exigences professionnelles et les ressources du travail déclenchent deux processus très différents. Demerouti et ses collègues (2001) ont confirmé que les exigences professionnelles sont principalement et positivement liées à l'épuisement tandis que les ressources professionnelles sont principalement et négativement liées au désengagement du travail. La Figure 7 représente les conséquences de ces deux éléments, ce qui confirme la seconde proposition du modèle.

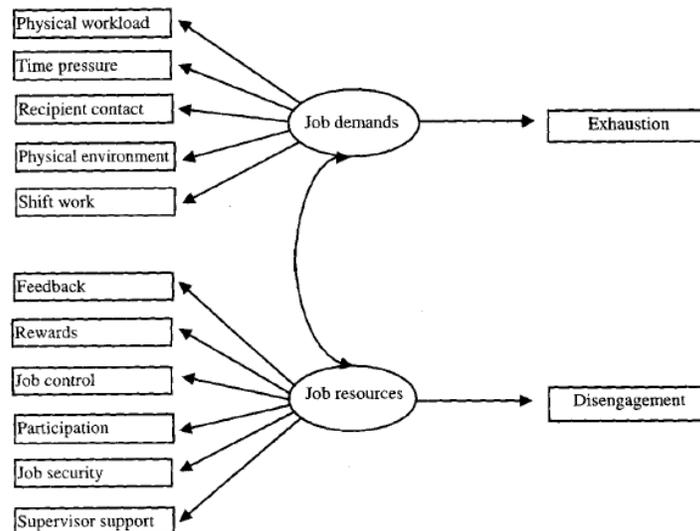
Les exigences professionnelles sont les plus prédictives du sentiment d'épuisement. Le premier processus est lorsque les exigences au travail sont trop élevées cela conduit à une surcharge constante, qui va à se conclure à de l'épuisement et non du désengagement.

Tandis que les ressources à l'emploi ont la possibilité de motiver les individus, mais aussi de les conduire à s'engager davantage dans leurs emplois, d'avoir de faibles niveaux de cynisme et d'excellentes performances (Demerouti et Bakker, 2011; Bakker et Demerouti, 2017). Ceci correspond au second processus le désengagement au travail. Le plus grand prédicteur du désengagement au travail est le manque de ressources professionnelles. Lorsqu'il y a un manque de ressource au travail, cela complique alors la tâche de satisfaire les exigences professionnelles et conduit au désengagement et non à de l'épuisement.

Toutefois, lorsque les emplois ont des exigences professionnelles trop élevées et des ressources limitées, l'individu va développer de l'épuisement et du désengagement simultanément. Ces deux conséquences représentent le syndrome d'épuisement.

En résumé, les exigences du travail prédisent l'épuisement professionnel, les ressources au travail prédisent l'engagement au travail et influencent le *burnout* (Lesener et coll., 2019), c'est ce que montre la Figure 7.

Figure 7 Conséquences exigences professionnelles et ressources professionnelles



Sources : Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.

La troisième proposition (P3) est que les ressources au travail amortissent l'effet des exigences professionnelles sur le stress. Donc cela suggère que les ressources au travail peuvent avoir un effet modérateur entre la charge de travail et le stress (Bakker et Demerouti, 2017).

Par exemple, l'étude de Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris et Schreurs (2007) sur des professionnels des soins à domicile a obtenu comme résultats que les ressources professionnelles, comme l'autonomie, le soutien social, la rétroaction sur le rendement et la possibilité de perfectionnement professionnel pouvaient atténuer la relation entre l'épuisement professionnel et les exigences professionnelles. Les exigences de travail sont les exigences émotionnelles, le harcèlement des patients, la charge de travail et les exigences physiques. Il y a alors une grande variété d'exigences et de ressources au travail.

Dans la recherche de Bakker et ses collègues (2005), l'hypothèse centrale était de tester si l'épuisement professionnel est le résultat d'un déséquilibre entre les exigences du travail et les ressources professionnelles, mais aussi de savoir si une ou plusieurs ressources de l'emploi peuvent compenser l'influence de plusieurs exigences professionnelles sur l'épuisement professionnel. Les résultats mentionnent que l'autonomie, le soutien social des collègues, la bonne qualité des relations avec le supérieur et les rétroactions sur la performance compensent bel et bien l'effet de la surcharge de travail sur l'épuisement. En d'autres mots, toutes les ressources au travail de leur étude amortissent l'impact de la surcharge de travail sur l'épuisement. Ce qui confirme la troisième proposition du modèle. De plus, les résultats démontrent que la combinaison entre une forte demande et de faibles ressources au travail augmente significativement les risques de *burnout* (Bakker et coll., 2005).

La quatrième proposition (P4) est que les ressources professionnelles influencent principalement la motivation lorsque les exigences professionnelles sont élevées (Bakker et Demerouti, 2017).

La cinquième proposition (P5) de la théorie est que les ressources personnelles peuvent jouer un rôle similaire aux ressources professionnelles (Bakker et Demerouti, 2017). Par ressources personnelles, les chercheurs font référence aux croyances que les individus ont à propos du niveau de contrôle que ces derniers disposent dans leur environnement. Cela fait alors penser que si la motivation a son rôle à jouer par rapport aux ressources professionnelles, elle peut avoir aussi un effet dans la relation entre les exigences du travail (surcharge de travail) et le stress. En se basant sur la théorie de conservation de ressources, qui a été expliquée dans la section 1.1.4.2 Théorie *Conservation of resources* de Hobfoll, il est possible de penser que la motivation est une ressource personnelle.

La sixième proposition (P6) des chercheurs est que la motivation a un impact positif sur la performance au travail, tandis que le stress a un impact négatif sur la performance au travail.

La dernière proposition (P7) est que les employés qui sont motivés par leur emploi sont susceptibles d'utiliser des comportements de *job crafting*, ce qui conduit à des niveaux plus élevés de ressources professionnelles et personnelles et à des niveaux encore plus élevés de motivation. Il y a alors un certain cycle en continu, puisque ces trois éléments s'influencent entre eux.

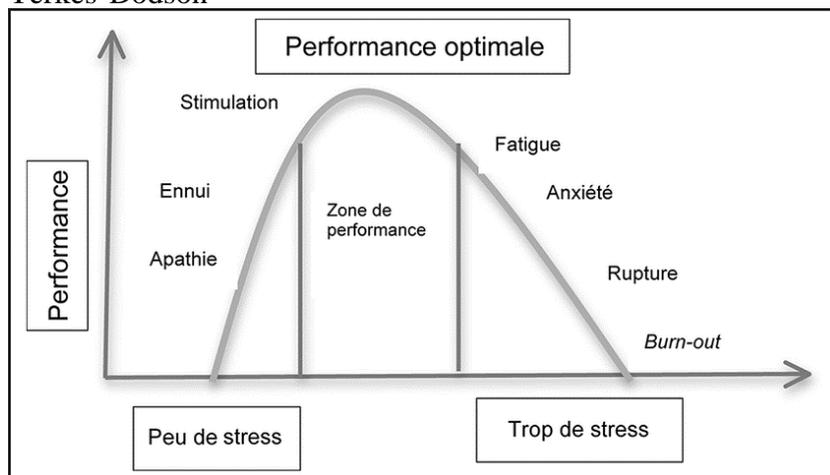
1.1.4.4 Loi de Yerkes-Dodson

La Loi de Yerkes-Dodson est un modèle classique de stress. Comme il est présenté à la Figure 8, nous comprenons facilement pourquoi il est considéré comme un modèle de stress.

Selon la Loi de Yerkes-Dodson, le niveau de stress influence la performance d'une personne. C'est sur la base du niveau de stress que nous pouvons savoir si l'individu se situe dans une zone de performance optimale ou non. Le niveau de stress est alors un élément crucial de cette Loi, c'est pour cela que nous considérons cette dernière comme un modèle de stress.

De plus, cette Loi confirme les propos de Houle (2003), comme quoi le stress n'est pas que négatif. La Loi est représentée à la Figure 8. Cette Loi démontre qu'il y a des effets positifs au stress, tout comme des effets néfastes (Auger, 2021).

Figure 8 Loi de Yerkes-Dodson



Source : Auger, C. (2021). « Séries Stress- l'anxiété de performance, un désir de réalisation », Management, [article web]. Récupéré de <https://www.revuegestion.ca/anxiete-performance-desir-realisation>.

Dans la Figure 8, il y a deux axes, l'axe des X est le niveau de stress et l'axe des Y est le niveau de performance. La courbe dans ce graphique est en forme de « U » inversé et elle est divisée en trois zones (Auger, 2021). Celle située le plus à gauche est lorsque l'individu ressent peu de stress, l'individu est en l'hypo-stress (Collins Dictionary, s.d.). L'hypo-stress est lorsque le stress est causé par l'ennui ou le manque de motivation (Collins Dictionary, s.d.). La personne peut alors ressentir de l'apathie et de l'ennui, l'individu n'est pas stimulé par ce qu'il fait à cause du manque de stress. Donc, ressentir un faible niveau de stress peut apporter des effets nocifs pour l'individu.

Selon cette Loi, lorsque le niveau de stress augmente plus la performance augmente aussi, nous observons une certaine relation positive entre la performance et le stress. D'ailleurs, à un certain niveau de stress, l'individu se retrouve dans sa zone de performance (performance optimale). Alors l'individu est stimulé et il est au meilleur en termes de performance, ceci est la zone centrale. L'individu vit alors de l'eustress. Lorsque l'individu se situe dans cette zone de performance, le stress est bénéfique pour le salarié et lui permettra de surmonter les obstacles de son travail (Auger, 2021). Ce sont alors les conséquences positives du stress que peut vivre l'individu.

Toutefois, à un certain niveau de stress, la performance diminue. Une fois ce niveau atteint, l'individu passe dans la troisième zone (zone de droite). L'individu ressent alors énormément de stress, cela correspond au mauvais stress (déstresse), l'individu vit donc de l'hyper-stress. L'hyper-stress est lorsque le niveau de stress est très élevé et dangereux pour l'individu (Collins, Dictionary, s.d.). Une personne commence alors à ressentir de la fatigue, de l'anxiété, cela peut même mener à de l'épuisement professionnel (Delobbe, 2009). Sa performance commence à diminuer, alors c'est comme si la relation entre la performance et le stress devient négative lorsqu'un certain niveau de stress est atteint. Cette relation n'est donc pas linéaire dans le temps et elle passe du positif au négatif, selon le niveau de stress.

1.1.5 Sources de stress

Les sources de stress sont très nombreuses. Nous les divisons en trois catégories. La première catégorie est tout ce qui est relié à l'emploi d'une personne, donc la vie professionnelle. La seconde catégorie sera reliée à la vie personnelle d'un individu. La dernière catégorie sera les caractéristiques propres à une personne. Cette dernière catégorie est la plus ambiguë pour faire la différence entre si c'est une source ou un facteur de stress. Nous développerons principalement la

section source de stress dans la vie professionnelle (1.1.5.1 Sources de stress dans la vie professionnelle). Il était important de souligner que les sources de stress ne sont pas seulement présentes au travail. Les deux premières catégories sont d'ailleurs identifiées par Matteson et Ivancevich (1987) comme étant des environnements où nous trouvons des sources de stress. Alors, les sources de stress peuvent provenir de l'organisation, mais aussi de l'extérieur d'une organisation.

1.1.5.1 Sources de stress dans la vie professionnelle

Les sources de stress dans la vie professionnelle sont assez nombreuses et étudiées. La surcharge est probablement l'une des sources de stress qui nous vient en tête en premier lorsque nous parlons de stress au travail. De nombreux chercheurs ont étudié et prouvé que la surcharge de travail est une source de stress (Imran Qureshi et coll., 2013; Delobbe, 2009; Preston, 2020; Manoj, 2013; Tran et coll., 2020). Nous n'allons pas développer davantage, puisque nous consacrerons une section complète sur le sujet, soit la section 1.2 Surcharge de travail. Nous préférons présenter d'autres sources de stress au travail qui sont un peu moins connues ou mentionnées.

Le nombre d'heures de travail supplémentaires est un élément que Tran et ses collègues (2020) et Manoj (2013) font ressortir dans leurs recherches et qui est indirectement une source de stress est lié à l'environnement de travail et à la surcharge de travail. Ce qui est confirmé par d'autres chercheurs, comme Feeney et Bozeman (2009) et Grosch, Caruso, Rosa et Sauter (2006). Un nombre d'heures de travail élevé peut être expliqué par plusieurs causes, par exemple une surcharge de travail, l'habitude du salarié à faire plus d'heures que demandée ou encore parce que l'individu est motivé à faire davantage. De plus, selon Feeney et Bozeman (2009) les individus qui ont une plus grande fierté au travail sont portés à travailler plus d'heures. Une semaine régulière de travail à temps plein est de 40 heures. Le fait d'effectuer plus d'heures que cela fait en sorte que ce n'est plus une semaine de travail « normale », alors nous voyons ça comme une charge supplémentaire pour l'individu, donc une surcharge de travail. C'est pour cette raison qu'effectuer plus d'heures peut être une source de stress. D'ailleurs Delobbe (2009) est aussi en accord avec cela, puisque les horaires de travail et la durée du travail sont deux éléments qui causent du stress.

Également, puisque nous voyons les heures supplémentaires comme une surcharge de travail, et que ces heures supplémentaires causent du stress, nous pouvons alors faire référence à la *job demand* du modèle *Demand-Control* de Karasek et Theorell (1975) et de la théorie de Demerouti et ses collègues (2001), *Job Demands-Resources*. Rappelons-nous que dans ces deux

modèles, les exigences au travail causent du stress. Ce sont les liens que nous effectuons entre cette source et les modèles classiques du stress.

L'absence de soutien, de la part des collègues et/ou des superviseurs peut être aussi une source de stress. Sans soutien, l'individu peut être désorienté et peut ne pas se sentir à l'aise dans son environnement de travail et cela causera du stress. De plus, son absence est une source de stress au vu de l'importance du soutien de la vie professionnelle, puisqu'il est un facteur qui protège l'individu contre le stress (Vanier et Fortin, 1996; Prysmakova et Lallatin, 2021). Prysmakova et Lallatin (2021) démontrent que le soutien organisationnel perçu (SOP) a une relation négative avec le stress.

Le soutien est directement relié aux relations au travail, il est important que d'avoir des relations au travail forte et respectueuse, parce que s'ils sont faibles ou absents, cela sera une source de stress selon plusieurs chercheurs (Matteson et Ivancevich, 1987; Delobbe 2009). Ces relations au travail sont essentielles pour créer un environnement de travail sain. En d'autres mots, lorsque les salariés perçoivent du soutien de la part de leur organisation, leur niveau de stress diminue, mais l'inverse est aussi vrai.

Le côté social du SOP et des relations au travail sont directement liés à la seconde version du modèle de Karasek et Theorell (1975), puisqu'il y a l'ajout des variables soutien et niveau de socialisation. Ces deux variables impactent le stress, lorsqu'elles sont faibles.

De plus, les relations au travail et le soutien peuvent être vus comme une ressource au travail selon le modèle JD-R de Demerouti et ses collègues (2001), puisqu'une ressource au travail fait référence aux aspects sociaux, en partie, de l'emploi. Ces ressources au travail et ressources personnelles ont un effet sur la relation entre les exigences au travail et le stress. Dans ce sens, si les relations au travail sont faibles ou mauvaises, cela va peut-être être vu comme un facteur de stress et non directement une source de stress, contrairement à ce que pensaient Delobbe (2009), Matteson et Ivancevich (1987).

Aussi dans le modèle de JD-R de Demerouti et ses collègues (2001), il y a les ressources au travail, qui incluent les rétroactions, qui est d'ailleurs une source de stress, si absente que ce soit de la part des collègues ou superviseurs (Matteson et Ivancevich, 1987; Imran Qureshi et coll., 2013). La rétroaction est utile à l'employé, car elle permet d'obtenir de l'information sur sa performance au travail. Cette information au sujet de sa performance permettra au salarié de mieux identifier ses points forts et points faibles pour s'améliorer. En ayant de l'information, l'individu

sera alors rassuré et stressera moins au travail, d'où le fait que le manque de rétroaction soit une source de stress.

Le manque de latitude décisionnelle (*job control*) est une autre source de stress, selon Preston (2020) et Delobbe (2009). Le manque de latitude décisionnelle peut être par exemple le manque d'autonomie dans son emploi au niveau de la prise de décision (Preston, 2020). La latitude décisionnelle a une relation significative et négative avec le stress (*job strain*). Le *job control* et le *job strain* font directement référence au modèle de Karasek (1979) donc cette relation est encore plus réelle. Un autre modèle, qui peut être lié avec cette le manque de latitude décisionnelle, est le modèle JD-R de Demerouti et ses collègues (2001), puisque le contrôle au travail est une ressource au travail, alors le manque de liberté à prendre des décisions est dans un certain sens un manque de contrôle au travail, donc des ressources au travail moindre.

L'ambiguïté de rôle est une des sources de stress selon plusieurs chercheurs (Parker et ses collègues, 2013; Coelho, Augusto et Lages, 2011; Imran Qureshi et ses collègues, 2013; Delobbe, 2009; conf et Vandenberghe, 2021). De plus, selon la recherche de Tang et Vandenberghe (2021), qui est en fait deux études, les résultats montrent que dans leur première étude, l'ambiguïté de rôle a une relation significative avec la dépression ($r = 0,25$; $p < 0,01$). Pour la seconde étude, il y a une relation significative avec le stress perçu ($r = 0,16$; $p < 0,01$), ce qui confirme que l'ambiguïté de rôle est une source de stress.

Nous définissons l'ambiguïté de rôle comme étant un manque d'informations qui sont nécessaires à un poste donné (Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Singh et Rhoads (1991) définissent l'ambiguïté de rôle comme étant une « évaluation du manque d'informations saillantes nécessaires à l'accomplissement efficace d'un rôle » (Traduction libre, p. 330, Singh et Rhoads, 1991). Alors l'ambiguïté de rôle est présente lorsqu'une personne n'a pas toutes les informations sur son poste pour être efficace.

En d'autres mots, lorsque le rôle est ambigu, ce rôle est alors susceptible d'avoir plusieurs interprétations différentes que ce soit au niveau de ces pouvoirs, devoirs pour exercer son rôle, etc. L'employé risque alors de ne pas savoir trop quoi faire ou de ne pas faire ce que l'employeur attend de lui, puisqu'il a mal compris. Cela va alors causer un certain stress pour l'individu, puisque ça sera une situation inconfortable et stressante.

D'ailleurs, selon nous, il est possible que l'ambiguïté dans le rôle soit due à un manque de formation à l'entrée en poste d'un nouveau salarié. Le manque de formation est lui aussi une source

de stress dans la vie professionnelle (Matteson et Ivancevich, 1987), puisque la formation permet d'acquérir de nouvelles compétences, mais aussi de connaître le fonctionnement d'une organisation. Il est essentiel d'offrir des formations pour que les individus connaissent les nouvelles pratiques ou compétences et le fonctionnement de son poste, puisque se sentir incompetent dans son travail est une situation assez inconfortable et stressante.

Une autre source de stress est le conflit de rôle (Tang et Vandenberghe, 2021; Rizzo et coll., 1970; Coelho et coll., 2011; Parker et coll., 2013). D'ailleurs, dans l'étude de Tang et Vandenberghe (2021), qui se fait en deux parties, la première partie démontre une relation significative et positive entre le conflit de rôle et la dépression ($r = 0,46$; $p < 0,01$). La seconde partie démontre une relation positive et significative entre le stress perçu et le conflit de rôle ($r = 0,34$; $p < 0,01$).

Rizzo et ses collègues (1970) définissent le conflit de rôle comme étant lorsqu'il y a une congruence-incongruence dans les exigences du rôle. Ils mentionnent aussi que la congruence est jugée selon son rapport avec un ensemble de conditions/normes qui influent sur la performance du rôle. Cette définition est soutenue par Coelho et ses collègues (2011), qui ajoutent que lorsqu'il y a un conflit de rôle, il est difficile, voire impossible, pour le travailleur de répondre aux attentes professionnelles. Alors dans cette situation, cela cause du stress à l'individu.

L'environnement de travail, en tant que tel, influence aussi énormément le niveau de stress des employés. Alors, le milieu de travail dans certaines organisations peut devenir un lieu avec des taux de stress élevés (Manoj, 2013). Manoj (2013) explique que cela est dû à plusieurs éléments, comme une charge de travail devenue trop grande, des délais trop courts pour effectuer les tâches, des objectifs irréalistes, une absence de satisfaction au travail, un horaire de travail difficile, la présence d'une pression de bien performer et des conflits interpersonnels au travail. Avoir une multitude de ces éléments crée un environnement de travail nocif pour le salarié et cause alors du stress.

1.1.5.2 Sources de stress dans la vie personnelle

Il y a quelques sources de stress provenant de la vie personnelle. Matteson et Ivancevich (1987) identifient les relations familiales comme étant une source de stress. Il est normal de penser cela, puisque les relations familiales sont généralement des relations fortes et importantes dans la vie d'un individu.

Matteson et Ivancevich (1987) mentionnent aussi que les problèmes économiques peuvent être une source de stress. Un problème économique peut être par exemple une mauvaise gestion des finances, de la dépendance aux jeux de hasard, etc. La présence de ce type de problème cause du stress, puisque l'argent est essentiel dans la vie, puisque le monde tourne autour de l'argent (ou presque).

La théorie de conservation de ressources de Hobfoll (1989) explique très bien cette source de stress que sont les problèmes économiques. Étant donné que le principe de base de cette théorie est que les individus sont motivés à conserver, protéger et développer des ressources. De plus, la menace pour ces individus est alors la perte potentielle ou réelle de ces ressources de valeur (Hobfoll, 1989, 2002 ; Grandey et Cropanzano, 1999). L'argent est alors une ressource que les individus désirent conserver et en ayant cette possibilité le stress sera plus présent chez l'individu.

Un peu en lien avec les problèmes économiques, l'insécurité financière est une autre source de stress, selon Imran Qureshi et ses collègues (2013). Ceci correspond à de la précarité financière chez l'individu, que ce soit dû à un faible revenu ou d'autres éléments pouvant influencer l'état financier d'un individu. La théorie de conservation de ressources de Hobfoll (1989) s'applique de la même manière que pour les problèmes économiques.

Une dernière source de stress dans la vie personnelle est les problèmes légaux (Matteson et Ivancevich, 1987). Les problèmes légaux sont une source de stress assez logique au vu des conséquences possibles de celui-ci. Par exemple, si l'individu a des problèmes légaux graves, il risque d'aller en prison, d'avoir un casier judiciaire ou de payer de fortes amendes. Les conséquences peuvent être petites ou non, c'est tout de même une source de stress.

1.1.5.3 Sources de stress liés aux caractéristiques d'une personne

Les sources de stress liés aux caractéristiques d'une personne sont très proches d'être des facteurs de stress. L'une des caractéristiques d'une personne pouvant causer du stress est sa capacité à suivre l'évolution technologique (Imran Qureshi et coll., 2013). Certaines personnes ont plus d'aptitude à s'adapter face à la technologie, mais ceux qui ont de la difficulté peuvent se sentir facilement dépasser par celle-ci. Cela risque de créer un environnement stressant, puisque l'individu va perdre ses moyens et points de repère. Ce nouvel environnement que crée l'évolution des technologies est bénéfique pour ceux qui s'y adaptent rapidement, mais nocif pour ceux qui ont davantage de difficulté.

Une mauvaise conciliation travail-famille est une autre source de stress selon plusieurs chercheurs (Delobbe, 2009; Jeon, Yoon et Yang, 2022; Giaque, Anderfuhren-Biget et Varone, 2016; Khairuddin, Saidun et Hashim, 2019; Edwards et Rothbard, 2000; Greenhaus, Collins et Shaw, 2003; Edwards et Rothbard, 1999).

La conciliation travail-famille est un défi, c'est deux domaines souvent séparés, mais qui sont unis dans la vie d'une personne. L'équilibre travail-famille a plusieurs composantes. Greenhaus, Collins et Shaw (2003) mentionnent trois d'entre-elles, soit l'équilibre du temps, l'équilibre dans l'implication et l'équilibre de la satisfaction. Selon ces chercheurs l'individu doit chercher un équilibre dans les deux domaines pour vivre une bonne conciliation travail-famille. En d'autres mots, la conciliation travail-famille est un conflit de rôles qui arrivent lorsqu'il y a une pression trop élevée pour une personne dans sa vie professionnelle et sa vie personnelle (Jeon, Yoon et Yang, 2022). Il y a alors une incompatibilité pour subvenir aux deux domaines. Il y a différents mécanismes qui relient ces deux domaines, soit le *spillover*, la compensation, la segmentation, la congruence, le conflit travail-famille et l'épuisement de ressources (*resource drain*; Edwards et Rothbard, 2000).

Parmi ces différents mécanismes, l'épuisement des ressources est le plus intéressant dans cette recherche. L'épuisement de ressources est lorsque les ressources personnelles (temps, attention et énergie) sont transférées à un autre domaine (Edwards et Rothbard, 2000). Par exemple, le temps qu'une personne a avec sa famille, elle le transfère dans son travail, il y a alors épuisement de ressources dans le domaine de la famille. L'épuisement de ressources est une source de stress, alors ce mécanisme explique en partie pourquoi la conciliation travail-famille est une source de stress (Edwards et Rothbard, 2000).

L'étude d'Edwards et Rothbard (1999) obtient comme résultat que le travail et la famille sont des domaines qui peuvent causer du stress, alors une mauvaise conciliation travail-famille est une source de stress. Cette conclusion est aussi soutenue par Greenhaus, Collins et Shaw (2003). Dans l'étude de ces derniers, les résultats ont révélé que les personnes plus impliquées dans le travail que dans la famille ont connu le plus de conflits travail-famille et le plus de stress. Tandis que celles plus impliquées dans la famille que dans le travail ont connu le moins de conflits travail-famille et le moins de stress. Toutefois, les personnes équilibrées se situent entre les deux. Alors, il est important de tenir compte dans quel domaine s'implique davantage un individu pour voir l'effet sur le stress.

Il est logique de penser qu'un problème conciliation travail-famille cause du stress, puisque ce sont des domaines primordiaux. Edwards et Rothbard (1999) utilisent la théorie *Person-Environnement fit* pour solidifier son argument, comme quoi une adéquation entre la personne et son environnement est bénéfique, mais à l'inverse, une inadéquation produit une tension mentale et physique, ce qui cause du stress. C'est d'ailleurs soutenu par Voydanoff (2005). Edwards et Rothbard (1999) mentionnent que pour arriver à cette adéquation, autant pour le domaine du travail ou de la famille, les efforts doivent venir de l'individu.

Il y a aussi certaines caractéristiques démographiques qui peuvent être considérée une source de stress selon Tran et ses collègues (2020). Lorsque nous mentionnons des caractéristiques démographiques, il y a l'âge, l'éducation, le genre, l'ethnicité, le statut socio-économique.

L'âge est d'ailleurs l'un des sujets avec le stress de l'étude de Kandi et Brahamia (2017). Cette étude est sur des professionnels dans des entreprises et dans des administrations publiques de la wilaya de Bejaia, en Algérie. Les auteurs ont trouvé qu'il y avait une corrélation positive entre l'âge des participants et le degré de perception du stress professionnel.

Pourtant, le *Fourth European Working Conditions Survey, Office for Official Publications of the European Communities* (2006, cité dans Gintrac, 2011) trouve un résultat différent, comme quoi il n'y a pas de corrélation entre l'âge et le stress au travail. Il y a donc des résultats différents entre les études. Le *Fourth European Working Conditions Survey, Office for Official Publications of the European Communities* (2006, cité dans Gintrac, 2011) mentionne aussi que les hommes sont un peu plus stressés que les femmes. Selon nous, il est possible que ce soit le cas et que les hommes soient un peu plus stressés que les femmes, mais nous n'avons pas les données exactes de l'étude pour les interpréter. Donc nous pensons que c'est peut-être dû à la constitution de l'échantillon ou qu'il avait majoritairement des hommes dans l'étude et que les femmes de l'étude avaient des emplois moins stressants. Il peut avoir une multitude d'explications à cela, c'est tout de même à étudier.

Les caractéristiques des stades de la vie sont une source de stress unique pour chaque personne, puisque les objectifs de vie peuvent être différents d'une personne à l'autre (Tran et coll.,2020). Lorsque Tran et ses collègues (2020) font référence aux stades de la vie, c'est plus spécifiquement au niveau de carrière, à la famille et au développement humain. Chaque individu évolue à sa manière, mais lorsque nous changeons de stade de vie, par exemple passer d'étudiant à temps complet à être un employé à temps plein, c'est un évènement assez stressant pour la majorité.

Nos dernières de sources sont reliées aux conditions psychologique et physique d'un individu (Tran et coll., 2020). Les conditions psychologiques sont des traits de personnalité et des caractéristiques comportementales, comme l'impatience, l'estime de soi, le besoin d'être parfait, l'égo, etc. Les conditions physiques quant à elles, nous retrouvons la santé physique, les habitudes d'alimentation, le sommeil, les exercices. Alors si ces conditions ne sont pas remplies ou du moins pas à un niveau acceptable, il risque d'être une source de stress.

En résumé, les sources de stress sont nombreuses et peuvent provenir de plusieurs endroits, il est important d'en prendre conscience. Surtout que plusieurs de ces sources de stress sont liées à une ou plusieurs modèles classiques du stress, que nous avons présentés.

1.1.6 Conséquences du stress

Une conséquence est l'aboutissement de quelque chose, dans notre cas du stress, alors une conséquence n'est pas nécessairement négative. Une conséquence du stress est aussi un effet du stress, donc les deux termes seront utilisés, puisque dans ce contexte, les deux termes signifient la même chose.

Chaque individu peut s'adapter de façon différente face au stress ou bien face aux sources de stress et chaque personne peut avoir des conséquences différentes à celui-ci (Selye, 1975). En d'autres mots, chaque individu vivant du stress peut avoir des réactions et des conséquences différentes, selon Selye (1975). Selye (1975) donne l'exemple que pour deux individus avec un stress identique dans une situation identique, l'un peut en être malade et se sentir mal. Tandis que l'autre voit cela comme une expérience vivifiante. Alors les conséquences du stress peuvent être distinctes d'une personne à l'autre. Même si nous n'allons pas étudier ce type de relation, il est pertinent d'en avoir conscience.

Il est nécessaire d'avoir un certain niveau de stress autant dans la vie personnelle que la vie professionnelle (Houle, 2003). Puisqu'un certain niveau de stress permet de pousser les individus à être davantage motivés (CMHA, 2016). L'individu a besoin d'être stressé pour pouvoir résoudre des problèmes, prendre des décisions et surmonter de nouveaux obstacles (Houle, 2003). De plus, l'absence de stress peut être néfaste, puisque l'individu n'aurait pas la force nécessaire pour résoudre certaines situations (Houle, 2003). Le stress est nécessaire et à une certaine limite bénéfique pour l'individu, ce qui contredit certaines définitions du stress ou encore l'avis de Tran et ses collègues (2020). Cela représente l'aspect positif du stress.

Il y a aussi tout de même plus d'effets négatifs face au stress, par exemple le stress peut provoquer des problèmes de santé, soit des conséquences physiologiques ou psychiques, comme l'insomnie, la dépression, les maladies cardiaques et même certains traumatismes (Manoj, 2013 ; Matteson et Ivancevich, 1987 ; Blumberga et Ziedina-Lagzdane, 2014 ; Trontin, Lassagne, Boini et Rinal, 2010). Le stress peut aussi causer des maux de tête, des ulcères, des infections respiratoires, des maladies coronariennes et peut même conduire au suicide (Matteson et Ivancevich, 1987). Alors le stress touche directement la santé de la personne.

Le déstress (mauvais stress) n'affecte pas que les employés, mais aussi les entreprises, par exemple un stress trop élevé chez les employés peut affecter la qualité de leur travail, augmenter les erreurs au travail et augmenter le taux de roulement (Blumberga et Ziedina-Lagzdane, 2014 ; Kandi et Brahamia, 2017).

Au niveau de l'organisation, le stress cause plusieurs problèmes chez les employés, comme de l'absentéisme, l'intention de quitter et la perte de la productivité en terme quantité et de qualité (Matteson et Ivancevich, 1987). Par exemple, le stress causait environ 15,4 millions de jours de travail perdus pour les travailleurs anglais, selon le rapport de l'HSE en 2017. Ce qui équivaut à une perte de productivité et de profit pour les organisations.

Le stress peut mener jusqu'à l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel, aussi connu sous le terme « *burnout* », est régulièrement causé par des exigences au travail trop élevées et un manque de ressources au travail (Brummelhuis et coll., 2011). L'épuisement professionnel est caractérisé par de l'épuisement émotionnel, du cynisme et de l'inefficacité au travail (Brummelhuis et coll., 2011 ; Fink, 2007).

De plus, le stress au travail a aussi un coût monétaire. L'AESST (2014) a effectué une estimation des coûts annuels du stress au travail pour le Canada le montant était entre 2,9 et 11 milliards de CAD en 2013, nous supposons que ce montant varie selon les provinces. Cela démontre que le stress ne touche pas simplement le salarié ou les entreprises, mais aussi la société.

Concernant le niveau de stress, Preston (2018a) explique qu'il peut varier selon les ressources énergétiques dont le salarié dispose. Les ressources énergétiques disponibles sont possiblement un facteur de stress. Si la personne dispose de beaucoup de ressources énergétiques, elle pourrait plus facilement supporter le stress et même la surcharge de travail. Alors les ressources énergétiques influencent les conséquences du stress sur l'individu, lorsqu'il y en a. Ces ressources énergétiques font penser au modèle spécifique de Selye, soit le S.G.A. (Guillet, 2012) et ce

principalement à la phase de résistance, où l'individu mobilise ses ressources pour essayer de revenir à son niveau de résistance normale. Comme décrit plus haut, la Loi de Yerkes-Dodson reflète très bien les conséquences du stress.

1.2 Surcharge de travail

La surcharge de travail est l'une des sources de stress qui ressort le plus dans les recherches (Imran Qureshi et coll., 2013 ; Houle, 2003 ; Blumberga et Ziedina-Lagzdona, 2014; Prysmakova et Lallatin, 2021 ; Preston, 2018b et 2020, Hamann et Foster, 2014; Jasiński Derbis et Walczak, 2021). C'est pour cette raison que nous trouvons important d'y dédier une section complète. Sachant que la surcharge de travail est l'un des éléments centraux de notre recherche. Dans cette section, nous débuterons par définir ce qu'est une surcharge de travail. Ensuite, les causes de surcharge de travail seront présentées. Après cela, nous développerons sur un modèle de surcharge de travail, soit le modèle additif modifié de Preston (2018a).

1.2.1 Définition

La surcharge de travail est un concept assez subjectif, puisque la charge qu'une personne peut supporter varie d'un individu à l'autre, donc sa définition peut varier. Par exemple, à la salle de sport, une personne peut soulever sans problème 25 kilogrammes d'haltères sans problèmes, tandis qu'une autre pourra à peine soulever un 10 kilogrammes d'haltères. Là nous parlons de surcharge, si nous le mettons en contexte de travail, les gens n'ont pas la même force ou capacité pour gérer plusieurs tâches et responsabilités. Cela aussi peut s'expliquer par le fait que les individus n'ont pas les mêmes ressources pour affronter les situations ni la même capacité à gérer les charges de travail.

La surcharge de travail se définit alors comme étant une situation lorsque les tâches et responsabilités que l'individu doit effectuer ne peuvent pas être effectuées par rapport au temps alloué, puisque l'individu n'a pas les capacités physiques et mentales et/ou elles sont trop nombreuses. Houle (2003) définit la surcharge de travail comme une situation où il y a trop d'exigences ou de tâches à accomplir par rapport à la capacité du salarié à les effectuer. En d'autres mots, il y a surcharge de travail, lorsque la charge de travail est trop grande comparativement à ce que peut supporter l'individu et ne peut gérer cette charge de travail (Sheikh Khairuddin, Saidun et Hashim, 2019).

1.2.2 Causes de surcharge de travail

Les causes de surcharges de travail ont été développées à partir des définitions que nous venons de poser, mais aussi par nos connaissances et ce que la littérature mentionne. D'ailleurs, plusieurs éléments peuvent causer de la surcharge de travail.

La première cause est lorsqu'il y a un nombre de tâches trop élevées par rapport à la capacité de l'individu, c'est la cause qui paraît la plus évidente en se basant sur les définitions présentées.

La seconde cause est davantage due à un problème de gestion, soit que les tâches sont mal distribuées entre les membres de l'équipe. Donc certains salariés ne reçoivent pas nécessairement beaucoup de responsabilités et d'autres sont en surcharge, car ils en ont trop. Cette cause n'est pas exposée directement dans les écrits, mais elle nous paraissait toutefois évidente.

La troisième cause est lorsque la structure de l'organisation ne permet pas de réorganiser les responsabilités, donc les salariés manquent de flexibilité et le travail n'est alors pas effectué de façon efficiente.

De plus, le contexte actuel de la pandémie de la Covid-19 avec l'obligation d'effectuer du télétravail peut avoir causé une surcharge de travail, puisque les travailleurs étant chez eux ne se rendent pas compte du temps qu'ils passent. Ils peuvent aussi oublier de prendre des pauses ou font des heures supplémentaires sans en être conscients sur le moment. Donc, effectuer trop d'heures de travail cause une surcharge de travail et alors du stress et cette pensée est supportée par plusieurs chercheurs (Tran et coll., 2020; Manoj, 2013; Grosch et coll., 2006; Feeney et Bozeman, 2009).

De plus avec le monde du travail qui a changé, depuis la pandémie de la Covid-19, les entreprises ressentent de plus en plus une pénurie de main-d'œuvre (Richer, 2022). Cette même pénurie augmente probablement la charge de travail de nombreux employés, puisque les entreprises doivent continuer de fournir la même quantité de produits et de services, mais avec un nombre de salariés insuffisant. C'est une cause de surcharge de travail qui est en partie hors du contrôle des organisations. Ces organisations peuvent tout de même essayer de faire en sorte que les salariés restent en poste, par plusieurs moyens, comme des incitatifs, une meilleure gestion organisationnelle, etc. Il est important que les organisations comprennent que négliger l'importance et la lourdeur de la charge de travail de leurs salariés, risque d'augmenter l'intention de quitter des salariés, puisque la relation entre la surcharge de travail et l'intention de quitter est positive et significative (Imran Qureshi et coll., 2013 ; Suarhana et Riana, 2016).

1.2.3 Modèle additif modifié de Preston

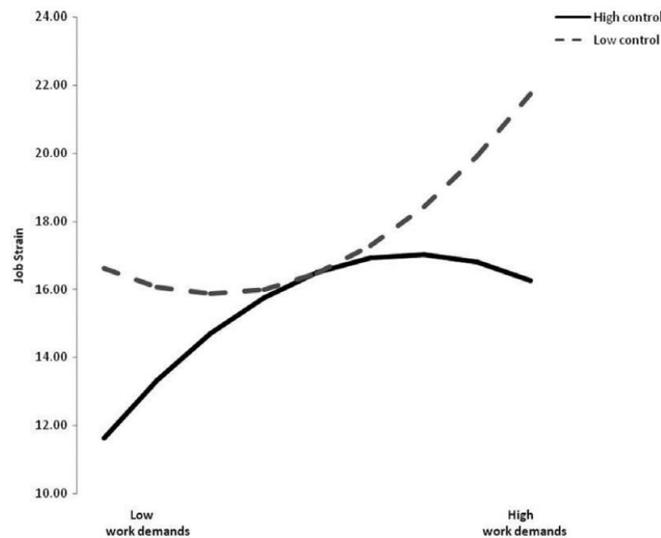
L'un des modèles de la surcharge de travail et du stress qui est un peu moins classique que ceux présenter plus est le modèle additif modifié. Il a été développé assez récemment par Preston (2018a). Le modèle que Preston (2018a) utilise d'ailleurs comme base le modèle *Demand-Control* de Karasek (1979) et la théorie de conservation de ressources de Hobfoll (2002). Le lien entre ce modèle et cette théorie est le *respite hypothesis* du modèle de Karasek. Cette hypothèse mentionne que l'individu choisit s'il veut prendre du temps pour reprendre ses ressources énergétiques. Le lien avec la théorie de conservation de ressources de Hobfoll est que les ressources sont des éléments présents dans les deux modèles.

Outre l'hypothèse, le modèle de Karasek et celui de Hobfoll est que tous les deux identifient aussi le contrôle du travail comme une façon de réguler efficacement ses ressources énergétiques (Park, Jacob, Wagner et Baiden, 2014). Le mélange entre ce modèle et cette théorie a fait ressortir un nouveau modèle, Preston l'appelle le *modified additive model*, nous le traduisons en français comme étant le modèle additif modifié.

Preston (2018a) a su intégrer à son modèle, les quatre types de ressources de la TCR qui ont un effet sur le niveau de stress, soit les objets, les conditions, les caractéristiques personnelles et l'énergie. Il a réussi à les traduire en terme correspondant au modèle *Demand-Control*. Les objets font référence au travail, les conditions font référence au niveau de contrôle (latitude décisionnelle), les caractéristiques personnelles réfèrent aux perceptions de la compétence professionnelle et les attentes. En ce qui concerne l'atteinte des objectifs et l'énergie, elles sont perçues comme des ressources cognitives.

En combinant ce modèle et cette théorie, Preston (2018a) suggère que les individus disposant de peu de ressources risquent d'avoir de plus grosse perte future, en termes de ressources énergétiques. Le chercheur suggère qu'avec cette combinaison d'éléments, la courbe aurait deux formes possibles, soit en forme de « J » ou en forme de « J renversé », représenté à la Figure 9.

Figure 9 Modèle additif modifié de Preston



Source : Preston, M. S. (2018b). Job control's strain-buffering effects in not-for-profit human service agencies: A test of the nonlinear demand-linear control model. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 223-240. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/nml.21317>

Le modèle est sur deux axes. L'axe des X représente le niveau de surcharge de travail et l'axe des Y représente le niveau de stress au travail. Ce qui est intéressant, c'est que même lorsque la charge de travail est faible, les gens disposant d'une latitude décisionnelle dans leur emploi sont moins stressés et ce peu importe la charge de travail, à l'exception du moment où les deux courbes se rencontrent. Donc il y a vraiment un rôle important qui est pris par la latitude décisionnelle concernant le stress et la surcharge de travail.

La forme de la courbe varie selon la latitude décisionnelle (*control*) que l'individu dispose dans son travail. C'est d'ailleurs, la forme de la courbe qui différencie en partie, le modèle de Preston à celui de Karasek. Cette latitude décisionnelle dont disposent les individus, elle influence le stress (*job strain*). Selon ce modèle, lorsque la latitude décisionnelle est élevée, bien que la demande de travail augmente (*work demands*), le niveau de stress baisse. La courbe aurait la forme d'un « J renversé ». Comparativement, lorsque le salarié n'a qu'une faible latitude décisionnelle et que la demande de travail est élevée, le niveau de stress augmente. La courbe sera alors en forme de « J ».

Pour tester le modèle de Preston, le chercheur testa deux hypothèses principales, et chaque hypothèse est testée sur deux échantillons différents (Preston, 2018a). L'objectif des quatre

hypothèses est de confirmer si la latitude décisionnelle (faible (H1a et H1b) ou élevé (H2a et H2b)) joue un rôle dans la forme du « J ». D'ailleurs les quatre hypothèses ont été supportées dans l'étude.

De plus, dans le modèle additif modifié, bien que la charge de travail soit élevée, le stress au travail n'augmente pas nécessairement et finit même par descendre à un certain point, dû à la présence latitude décisionnelle. Alors il y a des éléments qui peuvent jouer dans cette relation entre le *works demands* et le *job strain* (stress), comme la latitude décisionnelle. Selon nous, il est alors possible de trouver d'autres éléments, et cet autre élément est peut-être la motivation. Nous expliquerons la motivation dans la prochaine section.

1.3 Motivation

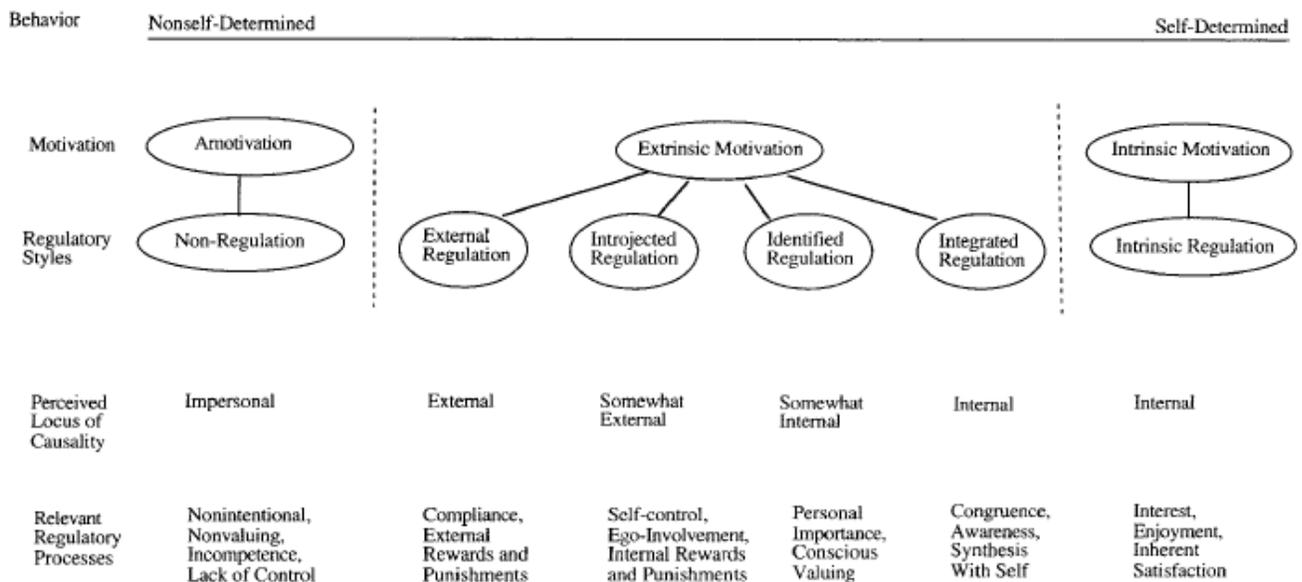
Dans cette section nous présenterons tout d'abord, la définition de la motivation et les différents styles de motivation. Après cela, nous nous concentrerons sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan. Par la suite, nous développerons sur la littérature à propos de la motivation intrinsèque et le stress. Pour finir, nous exposerons les connaissances sur la motivation intrinsèque dans la relation entre la surcharge de travail et le stress.

1.3.1 Définitions et styles de motivation

Le terme motivation est utilisé pour la première fois dans les années 1920. Il tient son origine du mot latin « movere », qui signifie « bouger » (Rackauskiene, Kasnauskiene et Virbaliené, 2013). Ce terme désignait originellement « l'ensemble des facteurs qui détermine les activités des utilisateurs » (Traduction libre ; Rackauskiene, Kasnauskiene et Virbaliené, 2013, p. 64). Tout comme la définition du stress, la définition de la motivation a évolué elle aussi. Dans son sens général, le terme « motivation » est l'état psychologique d'un individu qui influence son « niveau d'engagement » à performer, tout en atteignant des objectifs (Rackauskiene, Kasnauskiene et Virbaliené, 2013).

Il existe plusieurs styles de motivation. Les recherches mentionnent généralement la motivation intrinsèque et extrinsèque. Il y a aussi l'amotivation, ces trois formes sont représentées à la Figure 10, comme un continuum de la motivation/autodétermination.

Figure 10 Continuum de la motivation/autodétermination



Source : Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

Dans la Figure 10, il est illustré qu'il y a trois styles de motivation, soit l'amotivation, l'extrinsèque et l'intrinsèque. Chaque type de motivation a ses styles de régulation et un individu peut disposer de plusieurs de ces types de régulations de motivation simultanément (Ryan et Deci, 2017).

En ce qui concerne l'amotivation, elle se définit comme étant l'absence ou le manque de motivation (Ryan et Deci, 2017). L'individu vivant de l'amotivation, ne possède aucune forme de régulation, donc il ne fait rien pour changer la situation.

Pour la motivation extrinsèque, le salarié avec cette motivation recherche davantage une récompense externe ou une approbation sociale. Les styles de régulation pour la motivation extrinsèque sont la régulation externe, introjectée, identifiée et intégrée (Ryan et Deci, 2000 ; Ryan et Deci, 2020).

Par rapport à la motivation intrinsèque, elle se définit comme une motivation par des interactions continues avec son environnement, dans notre cas, le travail, mais aussi d'avoir le besoin de se sentir compétent, gratifiant et utile (Deci, Nezlek et Sheinman, 1981 ; Ryan et Deci, 2000). En d'autres mots, ceux qui sont motivés de façon intrinsèque recherchent comme « récompense » un sentiment d'efficacité et de joie d'avoir accompli un certain comportement. La motivation intrinsèque est aussi définie comme étant la réalisation d'une activité pour ses

satisfactions intrinsèques. Une personne motivée intrinsèquement agit davantage par plaisir ou pour le défi et non à cause d'incitatifs, de récompenses externes ou de pressions (Ryan et Deci, 2000). En ce qui concerne le style de régulation de la motivation intrinsèque, il s'agit de la régulation intrinsèque (Ryan et Deci, 2000).

Deci et ses collègues (1981) mentionnent aussi que les personnes ayant une forte motivation intrinsèque ont le besoin de se sentir comme des agents causals au travail. Un agent causal signifie se sentir comme étant la raison ou la cause d'un événement positif. Par exemple, une conseillère en emploi qui voit sa participante obtenir un emploi, après qu'elle lui a fourni l'aide, les formations et les ressources nécessaires. Elle a donc l'impression d'être la cause de cet événement positif, même si d'autres facteurs peuvent aussi expliquer cet événement.

De plus, il y a deux autres types de motivation selon le niveau d'autodétermination de l'individu, soit la motivation contrôlée et la motivation autonome (Forest, Crevier-Braud et Gagné, 2009). La motivation contrôlée englobe les locus de causalité externe, donc une partie de la motivation extrinsèque, soit le style de régulation externe, et introjecté. Tandis que la motivation autonome englobe les locus de causalité interne, donc l'autre partie de la motivation extrinsèque (régulation identifiée et intégrée) et la motivation intrinsèque.

Un dernier type de motivation est la motivation prosociale. La motivation prosociale est le désir d'aider les autres (Grant, 2008). Ce type de motivation est situé dans la théorie de l'autodétermination, et selon cette théorie, la motivation prosociale est basée sur différents niveaux de régulation autonome (identifiée et introjectée ; Grant, 2008). Toutefois, la motivation prosociale n'est pas clairement identifiée comme une motivation dans le continuum de la motivation à la Figure 10.

La motivation prosociale dans l'étude de Kil, O'Neil et Grusex (2021) fait référence à la motivation externe, introjectée et identifiée, selon le continuum de la motivation c'est une sous-catégorie de la motivation extrinsèque. Alors, malgré qu'elle ressemble à la motivation intrinsèque, elle est reliée aux régulations de la motivation extrinsèque.

La motivation prosociale est tout de même pertinente à étudier dans un contexte d'OBNL au vu de sa nature. Grant (2008) met en lumière les propos de plusieurs chercheurs, comme Thompson et Bunderson (2003), Shamir (1990), Grant (2007) et Meglino et Korsgaard (2004), au sujet de la motivation prosociale. Il mentionne que la motivation prosociale est utile à l'amélioration de la persistance, de la performance et de la productivité en permettant le

dévouement à une cause ou à un principe moral, un engagement envers les personnes qui bénéficient de ses efforts et une volonté d'accepter et d'utiliser le *feedback* négatif.

Dans la recherche de Hickey (2014), les résultats entourant la motivation prosociale sont très intéressants. Tout d'abord, les résultats ont démontré que la motivation prosociale a modéré de manière significative la relation avec l'épuisement émotionnel et le stress lié aux limites du rôle avec la dépersonnalisation. En revanche, la motivation prosociale a amplifié les sentiments d'épuisement émotionnel lorsqu'elle est avec un sentiment d'accomplissement personnel.

De plus, selon Resh, Marvel et Wen (2019) les organisations publiques et sans but lucratif mettent souvent l'emphase qu'un élément essentiel à la performance est la prosocialité de leurs salariés. Pourtant, la motivation prosociale n'engendre pas nécessairement des comportements professionnels prosociaux.

La motivation prosociale est tout de même similaire avec la motivation intrinsèque, nous pouvons même parfois les mélanger, mais il y a tout de même certaines différences entre elles. Les prochains paragraphes présenteront certaines différences.

Une première différence est que les deux formes de motivation reflètent différentes hypothèses scientifiques (Grant, 2008). La motivation intrinsèque est plus vers une perspective hédonique, qui met l'accent sur le plaisir comme source d'effort. Tandis que la motivation prosociale est davantage axée vers une perspective eudémonique, qui met l'accent sur le sens et le but. En d'autres termes, les personnes motivées de manière intrinsèque basent leurs efforts sur l'intérêt et le plaisir et les personnes motivées de manière prosociale basent leurs efforts sur le désir d'aider autrui.

Cette distinction, selon Grant (2008), met en évidence trois autres différences de ces formes de motivation, soit l'autorégulation (autonome ou introjecté/identifié), l'orientation vers un objectif (processus ou résultat) et la focalisation temporelle (présent ou futur).

En ce qui concerne l'autorégulation, la motivation intrinsèque a davantage un mode d'autorégulation autonome, ces gens sont alors plus poussés à accomplir leur travail. Comparativement à la motivation prosociale qui est un peu moins autonome et plus vers une régulation introjectée et identifiée. Les individus motivés de manière prosociale sont plus axés vers l'objectif/but. Nous avons vu à la Figure 10, avec le continuum de la motivation, que la régulation introjectée et identifiée est sous la motivation extrinsèque et non la motivation intrinsèque.

Le second point soulevé par Grant (2008) est l'orientation vers un objectif. La motivation intrinsèque pousse les gens à être plus axé vers les processus, et qu'avec la motivation prosociale les individus sont plus axés sur les résultats.

Le dernier point soulevé par Grant (2008) est que les gens motivés de manière intrinsèque sont concentrés sur le présent et que les individus motivés de manière prosociale sont tournés vers l'avenir.

Grant (2008) mentionne aussi qu'empiriquement les deux motivations sont positivement liées entre elles ($r = 0,55$; $p < 0.001$), mais qu'elles sont distinctes et que les deux interagissent pour prédire des résultats importants dans l'environnement organisationnel.

Alors malgré leurs ressemblances, il y a quelques différences importantes à prendre en considération. Malgré que la motivation prosociale soit fort intéressante, nous avons choisi d'étudier la motivation intrinsèque. Il y a plusieurs raisons à ça. Comme mentionné dans le paragraphe précédent, les deux types de motivations sont liés, il y a même Grant (2008) qui mentionne qu'il « *draw on self-determination theory, proposing that prosocial motivation is most likely to predict these outcomes when it is accompanied by intrinsic motivation* » (Grant, 2008 ; p. 48). C'est en partie pour ce lien que nous avons choisi la motivation intrinsèque à la motivation prosociale.

De plus, puisque les OBNL sont souvent dans l'urgence, le besoin d'aider maintenant, dans le présent et pas nécessairement dans la future, ce qui est plus vers une motivation intrinsèque (présent). Dans ce sens, les salariés motivés de manière intrinsèque visent un processus, plus qu'un résultat, nous trouvons que ça fonctionne mieux comme objectif dans les OBNL.

Il y a l'étude de Kibler, Wincent, Kautonen, Cacciotti et Obschonka (2019) qui obtient comme résultat que la motivation prosociale n'est pas significativement et positivement associée au stress pour les entrepreneurs et les employés, mais c'est le cas pour la motivation intrinsèque avec les employés, mais pas les entrepreneurs. Donc cette relation entre motivation intrinsèque et stress est significative et positive dans cette étude, mais pas avec la motivation prosociale. Cela nous fait penser qu'il n'y a pas nécessairement toujours une relation entre la motivation prosociale et le stress, c'est une raison supplémentaire expliquant notre choix.

Dans l'étude de Grant (2008), qui étudie les pompiers et des appelants pour des collectes de fonds, la motivation intrinsèque est modératrice dans la relation avec la motivation prosociale et la persistance, mais c'est aussi le cas dans la relation entre la motivation prosociale et les heures

supplémentaires, la performance et la productivité. Toutefois, lorsque la motivation intrinsèque était absente, la motivation prosociale n'était pas suffisante pour améliorer la persévérance, la performance et la productivité. Grant (2008) mentionne alors que la motivation intrinsèque est importante pour obtenir les conséquences de la motivation prosociale, c'est une raison supplémentaire qui explique pourquoi la motivation intrinsèque a été choisie.

Une autre raison expliquant le choix de la motivation intrinsèque est que les individus motivés de manière prosociale sont plus axés sur le résultat. Aussi, sa description donnée par Grant (2008) est que la motivation prosociale est le désir d'aider les autres, cela serait probablement plus pertinent si la population cible d'une étude était des bénévoles, ce qui n'est pas notre cas. Tandis que les personnes motivées de manière intrinsèque sont plus axées vers le processus et le travail, ce qui correspond davantage pour des salariés.

Une dernière raison est que la motivation intrinsèque a été choisie est que les modèles théoriques du stress et de la motivation, comme le continuum de la motivation sont plus axés et mentionne la motivation intrinsèque et non la motivation prosociale.

La motivation au travail joue un rôle important dans l'engagement au travail, que ce soit de la motivation intrinsèque ou extrinsèque (Ryan et Deci, 2017). De plus, Ryan et Deci (2017) mentionnent que lorsque les employés sont motivés, cela n'affecte pas que les employés, mais aussi l'organisation en termes de rentabilité et d'efficacité, donc les employeurs ont intérêt à s'informer davantage sur la motivation de leurs salariés. Alors, les organisations peuvent promouvoir davantage des valeurs intrinsèques ou extrinsèques, dans le but d'obtenir diverses conséquences, selon le type de motivation désiré. Donc, pour ces chercheurs, elles ont un rôle à jouer dans la motivation de leurs salariés, cela peut être dû à certains styles de management ou certaines stratégies ou politiques que l'organisation pratique pour toucher la motivation. Par exemple, les organisations, offrant plus d'autonomie à leurs salariés et plus de formation, peuvent pousser ses employés à être davantage motivés de façon intrinsèque. Dans cet exemple, les organisations ont joué sur les besoins fondamentaux de la *Self-Determination Theory*.

1.3.2 Motivation intrinsèque et stress

Il y a de nombreuses recherches qui ont étudié la motivation et le stress, et ce, principalement chez les étudiants. Bien que ce ne soit pas le terrain d'étude, il était tout de même pertinent

d'exposer les résultats de ces études aux vues de la faible connaissance dans le milieu du travail étudiant cette relation.

Dans la recherche de Ravazzi, Leal et Silva (2021) sur le stress académique et la motivation, les résultats démontrent que peu importe le type la motivation, il y a une relation avec le stress, qu'elle soit positive ou négative. D'ailleurs, dans la recherche de Liu (2015) qui étudie les mêmes sujets, les résultats démontrent les mêmes conclusions. Une recherche qui étudie seulement la motivation intrinsèque et le stress des étudiants ont obtenu comme résultat qu'il y a une relation significative et négative entre la motivation intrinsèque et le stress (Huang, Lv et Wu, 2016). Nous pouvons alors penser que la motivation a un impact sur le stress, qui permet soit d'augmenter (relation positive) ou de diminuer le stress (relation négative).

L'étude de Yoo et Marshall (2022) pose comme hypothèse que la motivation académique serait liée positivement à plusieurs conséquences, comme un bas niveau de stress, une forte satisfaction et un bien-être mental, puisque cela est confirmé par plusieurs études, donc ils s'attendaient à avoir un résultat similaire. Pourtant dans leurs études, les chercheurs n'ont trouvé aucune relation significative entre la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, et le stress, tout comme Boxall, Hutchison et Wassenaar (2015). À l'inverse, Huang, Lv et Wu (2016) ont eu comme résultat que la motivation académique intrinsèque était corrélée négativement à la dépression et au stress.

Si nous revenons au monde du travail, Kongcharoen, Onmek, Jandang et Wangyisen (2019) mentionnent qu'il est possible que la motivation intrinsèque aille un rôle à jouer avec le stress et donc qu'il existe possiblement une relation entre ces deux éléments, mais ce n'est qu'une suggestion. Cette étude porte sur le stress et la motivation au travail des enseignants à l'école primaire et secondaire en Thaïlande. Les résultats indiquent que le stress est significativement et positivement associé à la motivation au travail pour les enseignants au secondaire.

Une autre étude qui étudie le stress et la motivation est celle de Khairuddin et ses collègues. Cette étude se déroule dans les PME en Malaisie avec les entrepreneurs du Majlis Amanah Rakyat (MARA) situés dans la vallée de Klang. Il y a eu un total de 150 répondants. Cette recherche étudie plusieurs éléments comme la performance, le stress et la motivation. La principale contribution de l'étude de Khairuddin et ses collègues (2019) est que la motivation au travail est un médiateur partiel dans la relation entre le stress et la performance.

Il y a aussi l'étude de Altintas, Karaca, Berjot, El Haj et Boudoukha (2022) qui étudie la motivation et le stress au travail, chez les psychologues dans les hôpitaux. L'étude se déroule en France et l'échantillon est de 430 participants. L'un des principaux résultats est que le stress perçu au travail influence la motivation, particulièrement lorsque le stress perçu est élevé et ce plus la motivation tend vers la motivation extrinsèque.

L'étude de Scroggins, Barney et Elias (2010) sur la relation entre le stress et la motivation (extrinsèque ou intrinsèque) avec un horaire flexible (*flex-time*), comme un effet modérateur, pose comme hypothèse qu'il aurait une relation négative entre le stress au travail et la motivation intrinsèque. Pourtant, les résultats ne montrent aucun signe de relation entre le stress et la motivation intrinsèque (Tableau 1), qu'elle soit positive ou négative.

Tableau 1 Statistiques descriptives de l'étude de Scroggins, Barney et Elias (2010)

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Flex-time	1.43	0.61	(na)								
2. Stress	2.86	0.85	-0.12**	(0.68)							
3. Extrinsic	3.01	0.92	0.19**	-0.03	(0.65)						
4. Intrinsic	3.77	0.82	0.22**	0.00	0.32**	(0.73)					
5. Country	na	na	0.13**	0.17**	0.29**	0.14**	(na)				
6. Sex	na	na	na	-0.04	-0.19**	-0.10**	-0.01	-0.14**	(na)		
7. Age	36.69	11.13	-0.01	-0.07*	-0.12**	-0.12**	0.02	-0.24**	0.03	(na)	
8. HWW	38.90	11.51	0.03	0.18**	0.16**	0.10**	-0.07*	-0.21**	0.09**	(na)	
9. Education	13.59	3.58	0.19**	-0.15**	0.11**	0.24**	0.07*	0.03	-0.01	0.03	(na)

Notes: **p* < 0.05; ***p* < 0.01. *n* = 933; Flex-time = control over schedule (1 = No control, 2 = Some control, 3 = Total control); HWW = Hours worked weekly; na = Not applicable; Values in parentheses = Reliability coefficients; Country - 1 = Russia, 2 = Canada 3 = Israeli Arab

Source : Scroggins, W. A., Barney, C. E., et Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: a three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487–502. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/00483481011045434>.

Selon une autre étude, la motivation autonome a un effet négatif significatif sur la prédiction du stress perçu (Sandrin, Gillet, Fernet, Leloup et Depin-Rouault, 2019). Les termes exacts des chercheurs sont « *They also revealed [...] negative effects of autonomous motivation on perceived stress* » (Sandrin et coll., 2019, p. 447). C'est intéressant à noter, puisque dans la motivation autonome, il y a la motivation intrinsèque. Pourtant les termes utilisés par les auteurs laissent perplexe, nous l'avons interprété comme quoi la motivation autonome a un effet significatif sur le stress, en le diminuant, puisque c'est ce qui est ressorti dans les résultats, mais ce n'était pas clairement mentionné dans leur article. Le terme « *effect* » aurait dû être remplacé par « *relation* ». Donc, puisque la motivation intrinsèque fait partie de la motivation autonome, la motivation intrinsèque a probablement une relation significative et négative avec le stress.

La motivation intrinsèque permettrait aussi aux salariés de briser ce cycle négatif de l'épuisement professionnel, selon Brummelhuis et ses collègues (2011). La motivation intrinsèque peut alors possiblement avoir un effet sur le stress, de manière indirecte en brisant le cycle de l'épuisement professionnel. Pourtant peu d'étude confirme clairement ce lien entre la motivation intrinsèque et le stress.

De plus, Ryan et Deci (2017) mentionnent que la Loi de Yerkes-Dodson s'appliquerait aussi à la motivation, dans le sens où nous remplaçons le stress dans le modèle par la motivation. Donc, une faible motivation amène une faible performance, une motivation modérée apporte une performance maximale et une trop grande motivation apporte une faible performance. Les chercheurs n'ont pas développé davantage là-dessus, mais il est alors possible d'utiliser la Loi de Yerkes-Dodson avec différente variable centrale. Avec le propos de Deci et Ryan (2017), nous pouvons penser que trop de motivation peut être préjudiciable pour l'individu, ce qui peut être surprenant de prime abord, mais tout de même compréhensible.

En résumé, il y a tout de même quelques études ont évalués cette relation et/ou les effets que la motivation intrinsèque a sur le stress. Malgré tout, cette littérature reste faible contrairement à celle que nous avons discutée entourant la surcharge de travail et le stress.

1.3.3 Motivation intrinsèque dans la relation entre la surcharge de travail et le stress

L'objectif de notre recherche est de savoir l'effet de la motivation intrinsèque sur la relation de la surcharge de travail et du stress. Selon la définition de Deci et ses collègues (1981) de la motivation intrinsèque et sur le fait que les individus ayant une grande motivation intrinsèque veulent se sentir comme étant des agents causals au travail, l'individu vit alors une grande fierté au travail. Le fait de vivre une plus grande fierté au travail pousse les individus à travailler plus d'heures et donc de prendre une plus grande charge de travail (Feeney et Bozeman, 2009).

Liu, Fan, Fu et Liu (2018) ont confirmé dans leur étude que la motivation intrinsèque joue un rôle médiateur dans la relation avec la surcharge de travail (en termes de quantité ; *quantitative workload*) et la fatigue au travail. Certes ce n'est pas la relation exacte qu'étudie notre recherche, mais la fatigue au travail est l'une des conséquences du stress (Delobbe, 2009). Il est alors possible que nous puissions observer quelque chose de similaire dans nos résultats. De plus, la motivation intrinsèque joue un rôle modérateur significatif dans la relation avec l'épuisement professionnel et le manque de ressources (Brummelhuis et coll., 2011). L'épuisement professionnel étant elle aussi

une des conséquences du stress et le manque de ressources étant possiblement une source de surcharge de travail, nous pouvons suggérer par ce résultat qu'il est possible que la motivation intrinsèque aille un rôle à jouer dans la relation de la surcharge de travail et du stress.

1.4 Organisme à but non lucratif et ses salariés

Dans cette section, nous décrivons les variables centrales de notre étude dans le contexte d'OBNL. Nous commencerons par le stress dans les OBNL. Ensuite, la surcharge de travail dans ce type d'organisation sera abordée. Finalement, la motivation sera exposée.

1.4.1 Stress dans les organisations à but non lucratif

L'*Office for Official Publications of the European Communities* dans le *Fourth European Working Conditions Survey* (2006, cité dans Gintrac, 2011) mentionne que les hommes sont un peu plus stressés que les femmes. Si nous continuons dans cette logique, les emplois dans les OBNL étant à prédominance féminine, alors le niveau de stress dans ces organisations devrait être plus bas. Pourtant plusieurs recherches mentionnent que c'est l'inverse dans les OBNL, comme l'étude d'Hamann et Foster (2014) qui ont comme résultats que les employés d'OBNL et d'organisation publique vivent plus de stress que ceux du secteur privé. D'autres chercheurs comme Kosny et MacEachen (2010) n'ont pas comparé les secteurs entre eux en termes de stress, mais leur étude a tout de même comme résultats que les salariés dans les OBNL ont un niveau de stress élevé.

Les emplois à prédominance féminine sont souvent sous-évalués et invisibles (Kosny et MacEachen, 2010). Cette sous-évaluation peut représenter, dans un certain sens, une sous-appréciation du travail effectué dans les OBNL. Cela pourrait être une source de stress possible ou du moins un facteur de stress pour les salariés. En ce qui concerne l'invisibilité du travail, il peut être perçu comme un manque de reconnaissance ou un manque de SOP. Similaire à la sous-appréciation, le manque de reconnaissance correspond à un facteur de stress, tout comme la fierté au travail. Ces facteurs peuvent influencer le sentiment de stress de façon positive, mais aussi négative (Feeney et Bozeman, 2009).

Plus haut, nous mentionnions que les quatre corolaires de la théorie de conservation de ressources s'appliquaient aussi aux organisations (Hobfoll et coll., 2000). Alors, les ressources dont disposent les entreprises ont un effet sur le stress. En se basant sur cette théorie, puisque les OBNL ont peu de ressources, ils risquent de se retrouver dans cette spirale de perte de ressources (Kosny

et MacEachen, 2010 ; Fanelli et coll., 2017 ; Townsend et coll., 2017 ; Lessard, 2019). Avec cette information, il est alors logique de penser que les employés des OBNL ayant moins de ressources au travail vivent davantage de stress, ce qui est confirmé par quelques chercheurs (Kosny et MacEachen, 2010; Hamann et Foster, 2014).

Les sources de stress dans les OBNL sont similaires à celles des organisations privées et publiques, comme la surcharge de travail (Preston, 2018b, 2020). Certaines études mentionnent qu'il y a des sources de stress qui se retrouvent plus fortement dans les OBNL, par exemple, la précarité d'emploi, l'attraction et la rétention², le manque de ressources, les demandes élevées de résultats de la part des bailleurs de fonds et du gouvernement et des demandes de services (Kosny et MacEachen, 2010; Fanelli et coll., 2017; Kuenzi et coll., 2021).

La précarité d'emploi dans les OBNL provient majoritairement du manque de fonds. Les OBNL survivent à travers des programmes et des contributions/subventions gouvernementales ou municipales, mais aussi par des dons (Parent, s.d.). Ces moyens de financement ont pour objectif de faire vivre la raison d'être des OBNL au Québec, qui est d'améliorer « le sort collectif et faire du Québec un monde meilleur » (Parent, s.d.). Les OBNL font face à un défi au niveau du financement, avec des ressources limitées et des attentes élevées concernant la qualité des services offerts (Townsend et coll., 2017). Pourtant dans le monde économique d'aujourd'hui, il y a une grande pression concurrentielle et économique qui pèse sur les organisations. Les OBNL mettent en place de plus en plus des systèmes visant la haute performance. Pourtant, l'objectif de ce type de système est basé sur une approche de valeur financière, ce qui est contradictoire avec ce style d'organisation (Kellner, Townsend et Wilkinson, 2017). Le financement des OBNL est de plus en plus dans une vision de court terme, ce qui peut nuire à la pérennité des organisations (Kosny et MacEachen, 2010). Cela fait donc en sorte que les relations d'emploi dans les OBNL sont plus précaires (Baluch, 2017). Il est régulièrement question de contrat à durée déterminée, ce qui rajoute à cette insécurité d'emploi pour les salariés qui travaillent dans ce domaine (Rymsza, 2016; Townsend et coll., 2017). Ceci cause alors du stress pour certains salariés. Ironiquement, les demandes en termes de résultats de la part des investisseurs, soit les donateurs, les bailleurs de fonds et les gouvernements, ne cessent d'augmenter (Ressler, Paxton et Velasco, 2021).

² Pour l'individu qui effectue des tâches touchant l'attraction et la rétention des salariés

1.4.2 Surcharge de travail dans les organisations à but non lucratif

La surcharge de travail est l'une des sources de stress qui ressort dans de nombreuses recherches autour des OBNL (Hamann et Foster, 2014; Preston, 2018b et 2020; Prysmakova et Lallatin, 2021). D'ailleurs, la demande de travail est plus élevée dans les OBNL que dans les secteurs privé et public (Kosny et MacEachen, 2010; Hamann et Foster, 2014; Preston, 2018b). Ceci est sans prendre en considération que depuis le début de la pandémie de la Covid-19 et la cause sociale des OBNL, la demande de services a augmenté de façon fulgurante et donc la charge de travail des salariés aussi (Kuenzi et coll., 2021). Déjà certains chercheurs ont mentionné qu'il y avait un accroissement de la demande de services depuis quelques années. Les employés des OBNL voient alors leurs charges de travail augmenter de plus en plus et la situation s'amplifie depuis le début de la pandémie de la Covid-19.

Les gestionnaires dans les OBNL travaillent de plus longues heures que ceux du secteur public (Feeney et Bozeman, 2009). Cela pourrait être une partie de l'explication de la surcharge au travail, et donc indirectement pourquoi le stress est plus élevé dans les OBNL, puisqu'il y a une relation entre la surcharge de travail et le stress. Ensuite, une augmentation des années d'expérience antérieures de travail dans les OBNL sera positivement liée au temps passé au travail (Feeney et Bozeman, 2009). En d'autres mots, plus le salarié détient de l'expérience dans le secteur, plus il effectuera d'heures de travail et par le fait même il acceptera une plus grande charge de travail et est plus à risque de vivre une surcharge de travail.

La pénurie de main-d'œuvre touche aussi les OBNL et cela cause une surcharge de travail pour les salariés en poste. C'est une cause de surcharge de travail que les organisations ne peuvent pas énormément contrôler. Pourtant, les organisations peuvent, dans cette situation, faire en sorte que les salariés restent en poste. Il est important que les organisations fassent attention à la charge de travail de leurs salariés et que si cette charge est trop élevée, elle puisse faire augmenter l'intention de quitter des salariés, puisque la relation entre les deux variables est positive (Imran Qureshi et coll., 2013 ; Suarthana et Riana, 2016).

Certes la demande de services dans les OBNL a augmenté, mais les ressources disponibles, qu'elles soient financières, humaines ou matérielles, n'ont pas augmenté (Fanelli et coll., 2017). En d'autres mots, les salariés doivent continuer de faire plus avec moins, puisqu'il avait déjà un écart entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles, l'écart s'est simplement agrandi. Donc la charge de travail est de plus en plus élevée pour ces salariés. Cela fait en sorte que les

employés doivent utiliser leurs propres ressources énergétiques pour essayer de combler ce manque de ressources de leur organisation. Selon le S.G.A., si rien n'est fait cette situation risque de pousser les salariés en phase d'épuisement.

1.4.3 Motivation dans les OBNL

Plusieurs chercheurs mentionnent que les salariés dans les OBNL ont une forte motivation intrinsèque (Leete, 2000; Benz, 2005; Hamann et Foster, 2014). En ce qui concerne la motivation au travail et le stress, Gällstedt (2003) mentionne qu'un manque de motivation, dû à une perte de ressource, peut provoquer plus de stress, et alors encore plus démotiver l'individu, ce qui est assez logique. Or, dans le contexte des OBNL où il y a déjà un manque important de ressources (Preston, 2020), les individus risquent d'être démotivés. Pourtant, plusieurs recherches, comme celle de Benz (2005), Feeney et Bozeman (2009) ou encore Hamann et Foster (2014), sont en contradiction avec les résultats de Gällstedt (2003), puisqu'elles concluent que la motivation intrinsèque est très présente dans les OBNL, donc les employés ne sont pas démotivés, et ce malgré le manque de ressources des OBNL. Gällstedt (2003) n'a pas étudié spécifiquement la motivation intrinsèque ou extrinsèque, il traite de motivation de manière générale. L'auteur a étudié un cycle de vie d'un projet, comme terrain d'étude, donc différent du terrain des OBNL. C'est tout de même similaire au monde du travail, cela pourrait expliquer la réponse contradictoire.

Dû aux manques de ressources humaines, financières ou matérielles des OBNL, les employés doivent faire plus avec moins, ils doivent donc user de créativité pour exploiter de façon efficiente les ressources qui leur sont allouées (Fanelli et coll., 2017, Townsend et coll., 2017 ; Lessard, 2019). Selon Sajjad, Riaz, Chani et Hussain (2020) et Ceci et Kumar (2016), la motivation intrinsèque est alors un élément essentiel pour la créativité, puisque lorsque les salariés sont motivés de façon intrinsèque, ils ont une certaine énergie à leur disposition et la motivation nécessaire pour effectuer leur travail de manière créative, il est alors important pour ce type de salarié d'avoir une certaine motivation intrinsèque.

Conclusion

Ce chapitre a bien mis en lumière les connaissances actuelles entourant le stress, la surcharge de travail et la motivation intrinsèque dans les OBNL. Pour le stress, l'origine du concept du stress provient de Selye qui a su développer le premier modèle concernant le stress, soit le S.G.A. Ce modèle se divise en trois stades, la phase d'alarme, le stade de résistance et le stade

d'épuisement. Comme la majorité des concepts, la définition du stress a évolué dans le temps et peut être variée. L'élément important que nous pouvons tirer des diverses définitions présentées est que le stress est une réaction naturelle et essentielle pour les individus à un certain niveau. Le stress peut aussi prendre diverses formes, comme le stress aigu, le stress aigu épisodique et le stress chronique, mais il y a aussi l'eustress et le détresse.

Il y a aussi plusieurs modèles classiques du stress. Ceux que nous avons abordés étaient les modèles *Demand-Control* de Karasek et Theorell. Ce modèle met en avant la relation entre la surcharge de travail, la latitude décisionnelle et le stress. Un second modèle est celui de la Théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989). Cette théorie mentionne que les individus sont motivés à conserver, protéger et développer des ressources. Étant l'une des théories du stress, nous voyons que les individus se « battent » pour leurs ressources. Nous pouvons penser que ces ressources peuvent inclure la motivation intrinsèque. Un troisième modèle est celui de la Théorie *Job Demands-Resources* de Demerouti et ses collègues (2001). Le modèle JD-R mentionne que les ressources professionnelles ont un effet sur la relation entre les exigences au travail (dont la surcharge de travail) et le stress. Ces mêmes ressources professionnelles influencent la motivation et l'engagement des salariés. La dernière théorie que nous avons abordée était la Loi de Yerkes-Dodson. Cette Loi met en évidence le fait que le niveau de stress d'un individu impacte la performance de ce dernier, que ce soit positif, lorsque dans la zone de performance, ou négative, lorsque hors de la zone.

Aussi, il y a plusieurs sources de stress possible, que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle, par exemple, l'environnement de travail, les habitudes de vie, le manque de SOP, etc. De plus, le stress n'a pas que des effets et/ou des conséquences négatifs. Les conséquences positives dépendent énormément du niveau de stress, puisqu'à un certain niveau, l'individu est dans sa zone de performance, donc il est plus productif. Malgré tout, il y a davantage de conséquences négatives du stress, par exemple, la perte de productivité, des problèmes liés à la santé.

En ce qui concerne la surcharge de travail, elle se définit comme étant un déséquilibre entre ce que l'individu peut faire au travail et ce qu'il doit faire. La surcharge de travail a aussi des causes, par exemple un nombre de tâches/responsabilités trop élevé ou un problème de gestion ou une mauvaise structure dans l'organisation. De plus, la pandémie a fait ressortir très rapidement une pénurie de main-d'œuvre, donc la charge de travail augmente pour les salariés lorsqu'il manque

de personnel pour effectuer convenablement le travail. La surcharge de travail est très connue pour être une source de stress et plusieurs théories le confirment, comme le modèle *Demand-Control* de Karasek (1979) et le modèle additif modifié de Preston (2018a).

Par rapport à la connaissance autour de la motivation intrinsèque, elle est l'un des nombreux types de motivation, c'est une motivation où les individus recherchent un sentiment d'efficacité et une joie d'accomplir leur travail. C'est aussi une motivation par des interactions continues avec son environnement, dans notre cas, le travail, mais aussi d'avoir le besoin de se sentir compétent, gratifier et utile (Deci et coll., 1981 ; Ryan et Deci, 2000). Les autres types de motivation sont la prosociale, l'amotivation, l'extrinsèque, la contrôlée et l'autonome. Toutes les formes de motivation se retrouvent dans un continuum et varient selon leur niveau d'autodétermination. Ce niveau d'autodétermination est le cœur de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan. Cette théorie identifie trois besoins psychologiques de base, soit la compétence, le *relatedness* et l'autonomie. Concernant la relation entre la motivation intrinsèque et le stress, les résultats des études sont divergents, parfois il y a un lien, parfois non, donc c'est un terrain à explorer. Toutefois, si nous considérons la motivation intrinsèque comme l'une des ressources de l'individu, la théorie de conservation de ressources de Hobfoll (1989) nous faisait croire qu'il y a un lien entre les deux. En ce qui a trait à l'effet de la motivation intrinsèque dans la relation entre la surcharge de travail et le stress, il n'y a aucune recherche qui étudie spécifiquement cette relation, mais il y a plutôt des études qui nous laissent croire qu'il y a un potentiel effet.

Notre terrain d'étude étant les OBNL, il est pertinent de le décrire et d'aborder les connaissances autour des trois éléments centraux de la recherche. De plus, le stress dans les OBNL est selon plusieurs études assez élevées et parfois même au-dessus du niveau de stress des employés dans les secteurs public et privé. Les sources de stress sont très similaires selon le secteur, mais certaines sources ont plus d'impact dans le secteur des OBNL, par exemple, la précarité d'emploi. Pour ce qui est de la surcharge de travail, elle est toujours l'une des sources de stress les plus récurrentes dans la littérature des OBNL. D'ailleurs, la charge de travail pour les salariés dans les OBNL a augmenté depuis quelques années. En ce qui a trait à la motivation, c'est la motivation intrinsèque qui est la plus présente dans les OBNL comparativement aux autres secteurs.

Il n'y a aucune littérature, que nous ayons trouvée, impliquant ces quatre éléments. Certains modèles ou recherches nous portent à croire que c'est possible, mais rien ne le prouve

concrètement. C'est alors l'objectif de notre recherche, cet objectif sera expliqué dans le chapitre qui suit avec le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche.

Chapitre 2 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

Dans le chapitre précédent, nous avons pu présenter nos trois éléments centraux de notre recherche (le stress, ses sources, et la motivation) et les connaissances de ceux-ci dans les OBNL. Dans ce chapitre, nous allons poser notre problématique de recherche et nos questions de recherche et, par le fait même, les variables de notre recherche. Avec ces variables, nous serons en mesure de présenter notre cadre conceptuel, ceci correspondant à notre modèle de recherche. Par la suite, nous pourrions poser nos hypothèses.

2.1 Problématique de recherche

Ce mémoire vise à mettre en lumière la relation entre la surcharge de travail et le stress au travail dans les OBNL du Québec. Ce mémoire a aussi pour objectif d'étudier l'effet modérateur que la motivation a sur la relation avec la surcharge de travail et le stress au travail.

Les objectifs de cette recherche sont soutenus par des théories qui sont élaborées lors du chapitre précédent (Chapitre 1 Revue de la littérature). Nous présenterons dans les paragraphes qui suivent des arguments théoriques et empiriques.

Comme il a été mentionné précédemment, la relation entre le stress et la surcharge de travail a été démontrée principalement dans les organisations privées et publique, mais peu dans les OBNL (Imran Qureshi et coll., 2013 ; Houle, 2003 ; Blumberga et Ziedina-Lagzdona, 2014; Prysmakova et Lallatin, 2021 ; Preston, 2018b et 2020, Hamann et Foster, 2014; Jasiński Derbis et Walczak, 2021). De plus, il y a des théories qui le confirment, comme le modèle *Demand-Control* de Karasek (1979), la théorie JD-R de Demerouti et ses collègues (2001) et le modèle additif modifié de Preston (2018a). Selon nous, la surcharge de travail reste la principale source de stress au travail. Il y a tout de même d'autres sources de stress qui aurait été pertinent, mais nous souhaitons étudier qu'une source pour pouvoir nous concentrer sur un sujet précis, mais nous trouvons que nos explications de choisir la surcharge de travail étaient plus pertinentes que ceux des autres sources de stress. Alors voici quelques explications pourquoi nous n'avons pas pris certaine source de stress.

Tout d'abord, il y a l'ambiguïté de rôle, cette source de stress est principalement étudiée dans sa relation avec la performance (Singh et Rhoads, 1991; Rizzo et coll., 1970). C'est une variable tout de même très difficile à mesurer, puisque c'est relié à plusieurs facteurs et à plusieurs

niveaux dans le parcours d'un employé. Il peut se développer à l'entrée en poste, mais aussi une fois bien établi dans l'emploi, avec des changements organisationnels. Nous considérons que l'ambiguïté de rôle devrait être étudiée dans un domaine précis, et non dans le contexte que nous avons pour cette étude.

Ensuite, une seconde source de stress qui aurait pu être pertinente, mais que nous avons choisi de ne pas étudier est le conflit de rôle (Tang et Vandenberghe, 2021; Rizzo et coll., 1970; Coelho et coll., 2011; Parker et coll., 2013). Il y a plusieurs facteurs qui expliqueraient la présence d'un conflit de rôle. D'ailleurs, la définition de Rizzo et ses collègues (1970) mentionne l'effet que le conflit de rôle a sur la performance, mais pas sur le stress. C'est tout de même une source de stress, mais nous ne croyons pas que c'est celle qui a la plus d'impact sur le stress, c'est pour cela que nous ne l'avons pas sélectionné.

Une dernière source de stress que nous aurions pu sélectionner est la conciliation travail-famille. La conciliation travail-famille n'a pas été choisie comme source de stress dans l'étude, pour les raisons expliquées plus haut, mais voici une courte synthèse. La première raison est que selon l'implication dans un domaine ou l'autre, le niveau de stress varie. Cela fait en sorte qu'il y a plusieurs explications possibles pourquoi à un moment T, un individu se focalise sur un domaine et pas l'autre, avec cette perspective, une étude longitudinale aurait été préférable, mais dans cette recherche l'étude est sur un temps. La seconde raison est que le changement pour une meilleure conciliation doit venir de l'individu en personne, alors c'est moins intéressant à étudier, si nous souhaitons aider les OBNL avec le stress. Dans le contexte des OBNL, il était plus intéressant de trouver un modérateur à une relation entre le stress et l'une de ses sources, pour aider les gestionnaires à mieux comprendre et aider les salariés. La dernière raison est la conciliation travail-famille est très vaste et à de multiples éléments, il serait donc difficile de toutes les prendre en considération.

Maintenant que nous avons expliqué pourquoi nous n'avons pas choisi certaines sources, voici les raisons de pourquoi nous avons choisi la surcharge de travail.

Premièrement, comme mentionnée précédemment, la relation entre le stress et la surcharge de travail est très étudiée. Or, à ce jour, peu d'études ont porté sur cette relation dans des OBNL, comparativement aux secteurs privés. Pourtant, le stress et la surcharge de travail sont plus fortement présents dans les OBNL (Hamann et Foster, 2014; Preston, 2018b et 2020; Prysmakova et Lallatin, 2021; Kosny et MacEachen, 2010). C'est alors un contexte intéressant qui est à étudier.

Les modèles et les théories du stress les plus mentionnés, selon nous, sont souvent ceux en lien avec la surcharge de travail, nous référons aux modèles de stress présentés dans la section 1.1.4 Modèles du stress.

Il y a le modèle *Demand-Control* de Karasek et Theorell (1979), qui démontre que lorsque la charge de travail est élevée le stress aussi, donc il y a une relation positive entre la surcharge de travail et le stress.

Une autre théorie est celle de JD-R de Demerouti et ses collègues (2001). Dans cette théorie, les chercheurs mentionnent que les exigences professionnelles (charge de travail) sont liées positivement au stress. Encore une fois, il y a une théorie qui a cette relation positive.

Ces modèles et ces théories nous permettent d'avoir un support théorique sur l'effet de la surcharge de travail sur le stress, il est alors important de comprendre si cet effet est similaire dans les OBNL du Québec et de les comprendre.

Une seconde raison est que, tout comme le stress, la surcharge est très élevée en OBNL, il est alors pertinent d'en apprendre davantage à ce sujet et observer si les OBNL du Québec sont dans la même situation. Surtout au vu du premier point mentionné.

Troisièmement, ce point est plus axé sur le contexte académique de ce mémoire, nous ne désirons pas simplement étudier une relation entre le stress et l'une de ces sources, nous souhaitons trouver un modérateur pour atténuer cette relation, au vu des faibles moyens que les OBNL disposent présentement. De plus, elle a été souvent étudiée hors du contexte OBNL, alors sa relation avec le stress a une base que nous considérons solide, ce qui nous permet d'essayer de trouver un modérateur pour diminuer l'effet de la surcharge de travail sur le stress.

Quatrièmement, les sources de stress qui sont plus présentes en OBNL causent aussi de la surcharge de travail, il est alors logique de prendre cette source de stress, comparativement aux autres, il y a, par exemple, la précarité d'emploi, l'attraction et la rétention³, le manque de ressources, les demandes élevées de résultats de la part des bailleurs de fonds et du gouvernement et des demandes de services (Kosny et MacEachen, 2010; Fanelli et coll., 2017; Kuenzi et coll., 2021). Il est tout de même important de souligner que ceci n'enlève en rien l'importance d'étudier les autres sources de stress.

Cinquièmement, le stress et la surcharge de travail dans les OBNL ne cessent d'augmenter, la situation s'envenime avec la pénurie de main-d'œuvre, mais il y a toujours une faible littérature

³ Pour l'individu qui effectue des tâches touchant l'attraction et la rétention des salariés

sur le sujet sur les OBNL. De plus, il y a peu de moyens pour gérer diminuer la surcharge de travail aux vues du manque de ressources des OBNL (Fanelli et coll., 2017, Townsend et coll., 2017). Par exemple, ces organisations n'ont pas les moyens d'augmenter le nombre de travailleurs pour subvenir à une surcharge de travail plus élevée. Leurs fonds proviennent principalement de dons de la population et de subventions de la part du gouvernement (Parent, s.d.).

De plus, nous ne trouvons aucune étude sur la surcharge de travail dans les OBNL du Québec. Il était important, selon nous, de développer une base de connaissances. Puisque chaque province ou pays à sa propre histoire et façon de penser, il est possible que cette relation et ces niveaux soient différents d'un endroit à l'autre.

C'est pour ces éléments que nous amenons notre première question de recherche : (1) *Est-ce que la surcharge de travail est reliée positivement et significativement au stress, dans les OBNL du Québec?*

Puisque les OBNL n'ont pas la possibilité d'agir sur la surcharge de travail, à cause qu'ils n'ont pas énormément de ressources (Lessard, 2019), surtout avec une pénurie de main-d'œuvre, un élément modérateur pourrait être intéressant à étudier. Nous souhaiterons que ce modérateur fasse diminuer l'effet de la surcharge de travail sur le stress. En d'autres mots, lorsque ce modérateur est élevé chez un individu, la force de la relation avec la surcharge de travail et le stress est moins élevé, que lorsque le modérateur est faible. Nous avons choisi la motivation et plus spécifiquement la motivation intrinsèque.

Tout d'abord, la motivation est un élément essentiel pour la réussite de tout projet, selon nous. Sans motivation, nous n'aurions pas réussi à compléter une telle recherche. Certes il y a plusieurs facteurs qui influencent la réussite d'une étude, mais au vu de l'ampleur du projet, il est nécessaire d'avoir une certaine forme de motivation. C'est la même situation dans le monde du travail. Il y a plusieurs défis dans les postes qu'une personne peut occuper, il faut alors une certaine forme de motivation pour aller au travail. Alors nous pensons que cette motivation pousse les gens à surmonter les défis et donc pourrait permettre de surmonter la surcharge de travail et le stress.

La motivation peut autant être extrinsèque ou intrinsèque. La motivation extrinsèque est davantage axée sur les récompenses, par exemple le salaire ou le statut social qu'un poste offre. À l'inverse, la motivation intrinsèque est davantage axée sur les valeurs d'un individu et que ce dernier a le sentiment d'être utile. C'est ce type de motivation qui est le plus présent en OBNL et

qui correspond le plus à la raison d'être d'un OBNL (Leete, 2000; Benz, 2005; Hamann et Foster, 2014).

Comme nous l'avons expliqué précédemment, plusieurs recherches étudient seulement la motivation intrinsèque ou extrinsèque, malgré qu'il y a plusieurs autres types de motivation, comme la motivation identifiée, la motivation introjectée, pourtant ces types de motivation ne sont pas si étudiés. Comme mentionné dans la section 1.3 Motivation et illustrée à la Figure 10 Continuum de la motivation/autodétermination, il y a trois types de motivation, soit l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Dans ce continuum de la motivation (Ryan et Deci, 2000), de ces trois styles découle des styles de régulations, que nous mentionnons souvent comme des types de motivations, mais en réalité des styles de régulations, voire des sous-types de motivations. D'ailleurs, c'est seulement la motivation extrinsèque qui a différents styles de régulation. Nous avons alors choisi en partie la motivation intrinsèque pour cela et non des sous-catégories de motivation. De plus, nos arguments théoriques sont basés sur les types de motivations et non les styles de régulations.

Donc il nous paraissait évident de choisir entre la motivation intrinsèque ou la motivation extrinsèque. Au vu, que la motivation intrinsèque va davantage avec les valeurs des OBNL et est plus présente, nous l'avons choisi pour cette étude.

De plus, selon l'étude de Ryandini et Nurhadi (2020), l'effet de la motivation intrinsèque est plus fort que celle de la motivation extrinsèque. C'est une autre raison qui nous a poussés à choisir la motivation intrinsèque à la motivation extrinsèque.

Deci et Ryan (2000) basent les éléments qu'ils mentionnent sur la *Self-determination theory*. Selon cette théorie, il y a un continuum de la motivation, qui a déjà été présentée (Figure 10) et ce continuum classifie les trois catégories de motivation de la moins autonome (amotivation) à la plus autonome (motivation intrinsèque). La motivation extrinsèque se situe au milieu de ce continuum et ses différents styles de régulation (externe, introjecté, identifié et intégré). En se basant sur cela, Deci et Ryan (2000) mentionnent que ceux qui sont motivés de manière intrinsèque sont plus persistents et fournissent davantage d'efforts pour être performants comparativement aux personnes motivées de manière extrinsèque, due au côté autonome de cette motivation.

C'est d'ailleurs, soutenu par Brummelhuis et ses collègues (2011), ils se basent eux aussi sur la théorie de l'autodétermination pour présenter leurs arguments. Ces chercheurs ajoutent que les individus motivés de manière intrinsèque sont aussi plus optimistes et que la motivation

intrinsèque peut fonctionner comme une ressource personnelle. Dans leur recherche, les résultats confirment leur hypothèse comme quoi la motivation intrinsèque atténue la relation positive entre l'épuisement professionnel (stress) et la perte de ressources et l'accumulation de demandes (surcharge de travail). De telle sorte que la diminution des ressources est moins prononcée lorsque la motivation intrinsèque est élevée que lorsqu'elle est faible.

Ryan, Ryan, Di Domenico et Deci (2019) étudient plus la théorie de l'autodétermination dans une perspective organisationnelle. Ils confirment les mêmes éléments que Deci et Ryan (2000) et Brummelhuis et ses collègues (2011). Ils mentionnent, selon cette perspective de la théorie, les gens qui sont motivés intrinsèquement s'engagent davantage de manière proactive dans leur environnement. De plus, l'autonomie de la motivation intrinsèque fait en sorte que ce type de motivation prédit la persistance, la performance et les résultats en matière de bien-être. C'est en accord avec les propos des autres chercheurs mentionnés plus haut.

Il est alors intéressant d'étudier la motivation intrinsèque, puisqu'elle pousse l'individu à être plus persistant, fournir plus d'efforts pour être performant, optimiste et un meilleur mieux-être, ce sont des éléments importants surtout donc le contexte des OBNL où il y a une surcharge de travail et un stress élevé. Deci et Ryan (2000) élaborent que la motivation intrinsèque est à l'origine d'un apprentissage de qualité et de créativité. Vallerand (2007) ajoute que la motivation intrinsèque apporte plusieurs éléments importants à une personne, comme plus d'estime de soi, de l'efficacité et du bien-être. Ce sont des éléments qui sont souvent importants pour les individus (estime de soi et bien-être) et pour les entreprises (efficacité).

Avec le manque de ressources des OBNL, la qualité d'apprentissage et la créativité sont alors cruciales pour réussir. C'est donc pour les raisons présentées que nous avons choisi la motivation intrinsèque et qu'il est possible qu'elle aille un effet modérateur sur la relation entre la surcharge de travail et le stress. De plus, selon nous, les résultats de l'étude de Brummelhuis et ses collègues (2011) sont pertinents, puisque dans cette recherche nous étudions des points similaires, tels que la motivation intrinsèque, le stress et la surcharge de travail. Cela nous pousse davantage à croire qu'il est possible d'avoir l'effet modérateur recherché.

De plus, la motivation intrinsèque est très présente dans les OBNL (Leete, 2000; Benz, 2005; Hamann et Foster, 2014), alors s'il a un effet sur la relation entre le stress et la surcharge au travail, nous le verrons probablement dans les résultats.

Ensuite, c'est le type de motivation qui convient le mieux aux OBNL, puisqu'il se définit comme une motivation par des interactions continues avec son environnement, mais aussi d'avoir le besoin de se sentir compétent, gratifier et utile (Deci, Nezlek et Sheinman, 1981 ; Ryan et Deci, 2000). Alors au vu de la précarité des emplois et des manques de ressources des OBNL, les personnes qui y travaillent doivent bien envier quelque chose de ce type d'organisation et nous croyons que c'est pour relever des défis, mais aussi avoir la sensation de faire la différence.

Dernièrement, un peu en lien avec la raison précédente, les études portent principalement sur la motivation extrinsèque ou intrinsèque et non sur toute les « sous-motivations » de la motivation extrinsèque. Alors, puisque la motivation extrinsèque est axée sur les récompenses externes et l'approbation sociale Ryan et Deci, 2000, il est normal de ne pas continuer avec cette motivation, puisque ça vient en encontre avec la raison d'être des OBNL et leurs ressources.

Nous pensons que c'est aussi un modérateur probablement, puisque l'étude de Brummelhuis et ses collègues (2011) démontre que la motivation intrinsèque joue un rôle modérateur significatif dans la relation avec l'épuisement professionnel et le manque de ressources. Sachant que l'épuisement professionnel est une conséquence du stress et le manque de ressources cause une surcharge de travail. Alors, nous voyons une possibilité que la motivation intrinsèque aille un effet modérateur.

Aussi, avec la théorie *Job demands-resources* de Bakker et ses collègues (2001), si nous voyant la motivation comme une ressource personnelle, puisque la motivation est propre à chacun, soit la 3^e proposition, qui a été expliquée au chapitre précédent, démontre l'effet modérateur de la motivation intrinsèque dans la relation entre la demande au travail (surcharge de travail) et l'épuisement (stress).

Pourtant, il n'y a aucune étude qui questionne cet effet modérateur qu'aurait la motivation intrinsèque sur la relation entre le stress et la surcharge de travail. C'est delà que vient notre seconde question de recherche : (2) *Est-ce que la motivation intrinsèque a un effet modérateur, lorsque fortement présente, elle fait diminuer significativement l'impact de la surcharge de travail sur le stress?*

Nous allons expliquer lors de la présentation de la seconde hypothèse, nos arguments théoriques sur pourquoi nous croyons que la motivation intrinsèque aurait un effet modérateur.

2.2 Modèle de recherche

À ce qui a été présenté précédemment, nous avons notre problématique et nos questions de recherche. Il est alors temps de présenter notre modèle de recherche.

À partir de ces questions, nous pouvons faire ressortir quatre types de variables dont nous devons tenir compte, soit dépendant, indépendant, modérateurs et de contrôle (Bourgeois, 2021). Dans notre modèle de recherche, les trois variables principales sont le stress, la surcharge de travail et la motivation intrinsèque.

La variable dépendante est un indicateur qui varie, selon les variables indépendantes, de contrôle ou médiatrices/modératrices. Pour notre recherche, la variable dépendante est le stress perçu.

Une variable indépendante influence directement la variable dépendante. En d'autres mots, c'est un levier explicatif de la variable dépendante. Dans notre étude, le choix final a été sur la surcharge de travail pour de nombreuses raisons. Nous avons abordé ces raisons dans la section précédente (Problématique de recherche).

La variable modératrice est une variable qui influence la relation entre la variable indépendante et dépendante, elle modère la relation entre ces deux variables. C'est l'un des deux types de variables intermédiaires, le second type est la variable médiatrice, mais dans notre cadre conceptuel, il n'y en a pas.

Nous avons fait le choix de prendre la motivation intrinsèque comme modérateur dans la relation entre le stress et la surcharge au travail. De plus, nous aborderons lors de la présentation de la seconde hypothèse, plus de raison expliquant notre choix d'aller avec la motivation intrinsèque et non une autre sorte de motivation ou de ressource.

Le dernier type de variable est la variable de contrôle. Cette dernière influence directement la variable dépendante, il est possible d'en avoir plusieurs dans la même étude. C'est d'ailleurs notre cas, nous avons donc plusieurs variables de contrôle à prendre en compte dans notre étude, comme l'âge, le sexe, les heures hebdomadaires travaillées en moyenne (Hm) (selon le contrat de travail et la réalité), l'expérience dans le secteur et l'expérience dans l'organisation, l'état civil, le niveau académique et le corps d'emploi. La raison pour laquelle nous avons pris ces variables c'est de comparer ou de pouvoir comparer les différents groupes entre eux pour savoir si le niveau académique ou le nombre d'années d'expérience, par exemple, influence le stress, la surcharge de travail et la motivation intrinsèque des participants.

De plus, il y a des études qui nous démontrent la relation qui existe avec les variables de contrôle et le stress perçu. Pour l'âge, il y a l'étude d'Aldwin (1991) qui a trouvé une relation négative entre l'âge des répondants et le stress perçu ($r = -0,14; p < 0,05$). De plus, en 2017, l'étude de Kandi et Brahamia démontre cette corrélation positive entre l'âge et la perception de stress. Ces deux études se contredisent dans les résultats au niveau si la relation positive ou négative, mais les deux trouvent une relation significative, c'est pour cela que nous avons pris en considération l'âge dans notre étude.

En ce qui concerne la variable sexe, la majorité des études trouvées portait sur la réponse du stress selon le sexe (Bale et Epperson, 2015; Novais, Monteiro, Roque, Correia-Neves et Sousa, 2017) donc, dans un certain sens, le sexe peut influencer le stress. L'étude de Hamann et Foster (2014) mentionne que les femmes sont plus stressées que les hommes, cela peut donc avoir une influence sur le stress. Une autre étude a obtenu comme résultat que le sexe puisse être considéré comme influençant le stress est celle de Tran et ses collègues (2020). Cette étude considère aussi l'éducation et l'âge comme pouvant influencer le stress, c'est pour cela que nous les avons pris en considération comme variable de contrôle.

Pour l'état civil, nous trouvons cela intéressant d'observer cette caractéristique, puisque nous pensons que cela peut influencer le stress, ce sont d'ailleurs les résultats de l'étude de Vanagas, Bihari-Axelsson et Vanagiené (2004).

Nous avons aussi regardé le nombre d'heures travaillées en moyenne (Hm), puisque selon Tran et ses collègues (2020) et Manoj (2013), les heures supplémentaires sont une source de stress, c'est pour cela que nous demandions les Hm, selon le nombre d'heures au contrat et celles qui sont réellement effectuées.

En ce qui concerne le corps d'emploi, nous avons choisi de l'évaluer puisque nous pensons que selon si l'employé est un cadre ou non, il peut y avoir une différence au niveau du stress. C'est d'ailleurs ce que confirme l'étude de Skakon, Kristensen, Christensen, Lund et Labrioale (2011) entre les deux groupes concernant le stress émotionnel et leur conclusion était que les employés étaient plus stressés que les cadres.

Nous désirons contrôler les régions, puisqu'il y a peu d'études sur les OBNL, cela permettra d'obtenir des informations concernant les employés des OBNL de différentes régions. La raison principale expliquant notre choix est que puisqu'il y a une différence au niveau du stress selon le secteur (privé, public ou tiers), parce que chaque secteur à ses propres caractéristiques (Hamann et

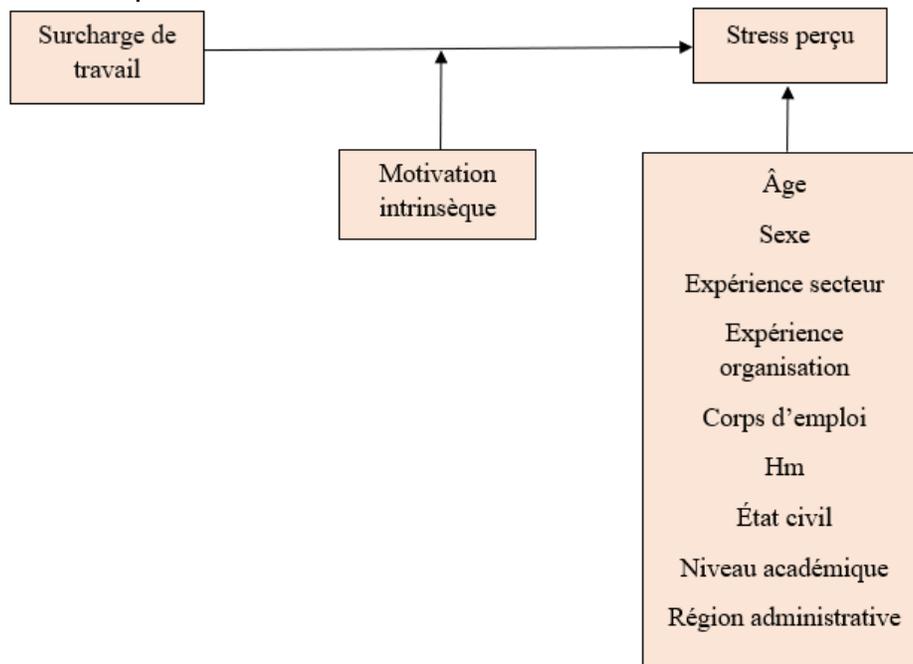
Foster,2014). Ces différentes caractéristiques peuvent aussi être présentes pour les régions administratives. C'est pour cela que nous l'avons sélectionné comme variable de contrôle.

Les années d'expérience correspondent à notre dernière variable de contrôle. Selon l'étude de Makara-Studzińska, Wajda et Lizińczyk (2019), les années d'expérience augmentent le stress ($p = 0,001$; $r = 0,226$). C'est tout de même étonnant comme résultat, puisque nous pensions qu'à prime à bord les résultats seraient inversés. Dans cette étude, la population étudiée a été les pompiers, nous supposons conséquemment qu'avec l'expérience, ils observent de plus en plus de situations difficiles, mais il y a d'autres explications possibles.

Bien que nous sommes conscients que nous n'avons pas énormément d'études qui démontrent la relation entre les variables de contrôle et la variable dépendante, nous trouvions cela intéressant de les mesurer et de les prendre en considération, puisqu'il y a peu de littérature sur les OBNL et possiblement que les résultats peuvent être concluant pour les relations entre les variables de contrôle et la variable dépendante. De plus, avant d'avancer loin dans notre étude de nos tests d'hypothèses, nous allons regarder les résultats des tests d'ANOVA. Cette observation va permettre de savoir si nous excluons des variables de contrôle, s'il n'y a pas de relation significative avec nos variables principales.

Avec toutes ces variables, nous avons créé un cadre conceptuel (voir Figure 11). Ce cadre conceptuel comporte les quatre types de variables (Bourgeois, 2021).

Figure 11 Cadre conceptuel de l'étude



2.3 Hypothèses de recherche

Maintenant que nous avons présenté notre cadre conceptuel, il est temps de poser nos hypothèses de recherche. Cette recherche compte deux hypothèses. La première hypothèse est à propos du lien entre la surcharge de travail et le stress. La seconde hypothèse concerne le rôle modérateur de la motivation intrinsèque.

2.3.1 Hypothèse 1 : Lien entre la surcharge de travail et le stress

Le lien entre la surcharge de travail et le stress a été largement prouvé. Plusieurs recherches mentionnent que la surcharge de travail est l'une des sources de stress dans différents secteurs (Houle, 2003 ; Imran Qureshi et coll., 2013 ; Blumberga et Ziedina-Lagzdona, 2014).

De plus, certaines théories confirment l'existence de cette relation entre la surcharge de travail et le stress. Tout d'abord, il y a le modèle *Demand-Control* de Karasek (1979) avec les exigences au travail et le stress. Ces deux éléments sont aussi présents dans un autre modèle qui confirme la présence de cette relation, soit le modèle additif modifié de Preston (2018a). Ces deux modèles sont d'ailleurs représentés à la Figure 2 et à la Figure 9. Par conséquent, il y a plusieurs éléments qui nous permettent de croire que notre première hypothèse est possible, que ce soit par des recherches ou des théories, comme nous les avons mentionnés précédemment.

À la différence des études mentionnées précédemment, notre étude est sur un terrain d'étude un peu différent, puisque nous étudions spécifiquement sur les OBNL du Québec. À notre connaissance, aucune recherche n'a étudié cette relation dans ce contexte au Québec. Outre le fait que nous n'avons trouvé aucune étude spécifiquement sur cette relation dans ce contexte, il y a des études dans des OBNL à l'extérieur du Québec qui nous font croire qu'il y a un réel lien, comme celle d'Hamann et Foster (2014), Prysmakova et Lallatin (2021) et Kuenzi et coll. (2021) et même celle de Preston (2018b, 2020) qui est le créateur du modèle additif modifié. Nous désirons confirmer si c'est le cas dans les OBNL du Québec et c'est de là que vient notre première hypothèse.

H1 : La surcharge de travail a une relation significative et positive avec le stress perçu chez les employés des OBNL.

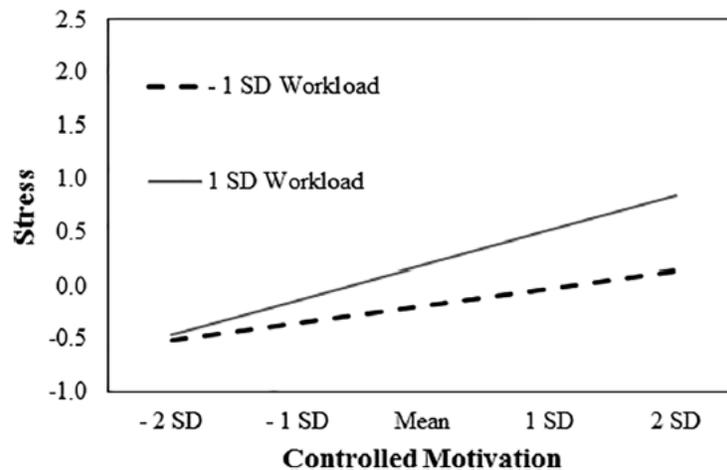
2.3.2 Hypothèse 2 : Rôle modérateur de la motivation intrinsèque

Suite à notre première hypothèse, nous cherchons un modérateur à cette relation entre le stress et la surcharge de travail. Nous ne trouvons aucune recherche étudiant spécifiquement l'effet modérateur de la motivation intrinsèque sur la relation entre la surcharge de travail et le stress. Nous utilisons tout de même le terme « hypothèse », malgré qu'il n'y ait pas de fondation sur cet effet et que nous devrions davantage utiliser le terme « proposition », ceci afin de s'assurer de l'uniformité et la compréhension des lecteurs.

Nous avons déjà mentionné plusieurs raisons qui expliquent notre croyance qu'il y a un effet modérateur de la part de la motivation intrinsèque sur la relation entre la surcharge de travail et le stress. Nous allons ici en présenter d'autres dans le but de solidifier notre seconde hypothèse.

Tout d'abord, il y a l'étude de Sandrin et ses collègues (2019) qui obtient comme résultat que la motivation autonome (motivation intrinsèque) ait un effet significatif et négatif face au stress ($r = -0,227$, $p < 0,001$). Alors nous savons que ce type de motivation agit sur le stress. Toutefois, dans cette même recherche, les résultats obtenus ne démontrent pas une relation significative entre la motivation autonome et la surcharge de travail ($r = 0,089$). C'est l'une des seules recherches que nous avons trouvées qui étudiait cette relation, mais dans l'article, il ne mentionne pas l'interaction avec la motivation autonome, la surcharge de travail et le stress. Il y a seulement un *simple slope analysis* de l'effet de la motivation contrôlée selon différents niveaux de surcharge de travail pour prédire le stress perçu, la Figure 12 démontre le résultat.

Figure 12 Effet de la motivation contrôlée sur la surcharge de travail et le stress perçu



Source : Sandrin, É., Gillet, N., Fernet, C., Leloup, M., et Depin-Rouault, C. (2019). Effects of motivation and workload on firefighters' perceived health, stress, and performance. *Stress and Health*, 35(4), 447-456. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/smi.2873>

Cette étude de Sandrin et ses collègues (2019) démontre qu'il y a un effet entre la motivation contrôlée (motivation extrinsèque), la surcharge de travail et le stress. L'effet est que la surcharge de travail modère la relation entre la motivation contrôlée et le stress perçu. En d'autres mots, lorsque la surcharge de travail est élevée, la relation entre la motivation contrôlée et le stress perçu est plus fortement positive. Alors la surcharge de travail modère la relation entre la motivation contrôlée et le stress perçu. Nous pouvons alors observer que selon le type de motivation, il n'y a pas la même relation avec la surcharge de travail.

Toutefois, les chercheurs mentionnent qu'il est nécessaire de continuer à étudier ce modèle. Nous pensons alors que s'il y a un effet entre ces différentes variables, il est possible qu'il y ait une différence pour un autre type de motivation, comme la motivation intrinsèque. Malgré tout, ce n'est pas exactement le modèle que nous cherchions à étudier, mais c'est la recherche qui se rapproche le plus à notre modèle de recherche.

Il y a aussi l'étude de Liu, Fan, Fu et Liu (2018) qui se déroule dans six usines chinoises de fer et d'acier. Les résultats montrent que la motivation intrinsèque est un médiateur partiel entre la charge de travail quantitative et la fatigue liée au travail. Sachant que la fatigue liée au travail est une conséquence possible du stress et de la surcharge de travail, il est pertinent de tenir compte des résultats. Les chercheurs mentionnent toutefois qu'il y a peu d'études qui expliquent ces sujets ensemble et qu'il est pertinent d'augmenter cette littérature.

La dernière recherche qui nous permet de croire à notre seconde hypothèse est celle de Brummelhuis et ses collègues (2011). Cette dernière se déroule dans une filiale néerlandaise d'une société internationale de conseil financier en 2005 et 2007. La recherche étudie si la motivation intrinsèque au travail et la motivation externe (motivation extrinsèque) au travail aggravent ou atténuent le cycle de l'épuisement professionnel.

Cette étude est intéressante, puisque c'est une situation semblable à ce que vivent les employés des OBNL. L'épuisement professionnel est causé par une grande charge de travail (surcharge de travail) et une quantité minimale de ressources.

Le cycle du *burnout* inclut donc la surcharge de travail et le stress. Alors, puisque la motivation intrinsèque permet de sortir du cycle de l'épuisement professionnel, nous pensons que ce type de motivation a un effet sur la surcharge de travail et le stress. Toutefois, les résultats de l'étude démontrent que la motivation intrinsèque lorsqu'elle est élevée atténue la relation positive entre l'épuisement professionnel et la perte de ressources, mais elle ne modère pas la relation positive entre l'épuisement professionnel et la demande au travail. Les chercheurs nous mentionnent être surpris que la motivation intrinsèque ne modère pas la relation entre l'épuisement professionnel et les demandes au travail. C'est en partie pour cela qu'on devrait pousser davantage. De plus, la motivation intrinsèque est tout de même plus élevée dans les OBNL, tandis que dans cette étude, la moyenne de motivation intrinsèque et extrinsèque est très proche (Temps 1 : Motivation intrinsèque = 3,21 ; Motivation externe = 3,4; Temps 2 : Motivation intrinsèque = 3; Motivation externe = 3,45).

Il y a aussi des théories qui nous permettent de croire que notre seconde hypothèse est plausible. Tout d'abord, avec la théorie de conservation des ressources d'Hobfoll (1989), nous faisons des liens par rapport à la motivation intrinsèque et le stress. Selon cette théorie, le stress est causé par une perte de ressources, une menace de perte de ressources ou un mauvais retour sur investissement des ressources. Ces ressources se divisent en quatre catégories : les conditions, l'énergie, les caractéristiques personnelles et les objets. Selon nous, la motivation pourrait rentrer dans la catégorie des caractéristiques personnelles, puisque la motivation est dans un certain sens une caractéristique propre à chaque individu. D'ailleurs, ce type de ressource est capable de résister au stress. Cette théorie solidifie partiellement notre seconde hypothèse.

Ensuite, un autre modèle qui nous permet de poser notre seconde hypothèse est celui de Karasek (1979). Le modèle *Demand-Control* de Karasek (1979) n'est pas parfait, il est même

parfois critiqué. Par exemple, Lu (1999) critique le modèle de Karasek, parce qu'il manque l'aspect social dans ce modèle. Il y a alors possiblement des variables qui peuvent modérer cette relation entre le *job demands* (charge de travail) et le *job strain* (stress). Pour Lu (1999), l'aspect social joue sur cette relation, il est alors possible de penser qu'il y a d'autres facteurs qui peuvent jouer dans cette relation.

C'est d'ailleurs ce que démontre le modèle de Preston (2018a), puisque nous pouvons observer que le contrôle dont dispose la personne dans son emploi a un effet modérateur dans la relation entre la demande au travail (surcharge de travail) et le stress. Puisqu'il y a un élément pouvant modérer cette relation, il est possible pour nous de supposer qu'il y a d'autres éléments pouvant aussi affecter cette relation et nous pensons à la motivation intrinsèque.

Un dernier modèle, nous permettant de poser notre seconde hypothèse, est le modèle de *Job Demands-Resources* de Demerouti et ses collègues (2001). Nous l'avons présenté plus en détail dans le Chapitre 1 (Revue de la littérature), mais en résumé, il y a sept propositions dans le modèle. Ceux qui nous poussent à croire que la motivation intrinsèque serait un modérateur dans la relation entre la surcharge de travail et le stress sont la troisième et cinquième propositions.

La cinquième proposition est que les ressources personnelles peuvent jouer un rôle similaire aux ressources professionnelles. D'ailleurs, Brummelhuis et ses collègues (2011) mentionnent que la motivation est un facteur pouvant être catégorisé comme étant une caractéristique personnelle et donc des ressources personnelles. Dans cette optique, nous pouvons prendre la troisième proposition, qui mentionne que les ressources au travail amortissent l'effet des exigences professionnelles (surcharge de travail) sur le stress. Alors la motivation intrinsèque amortit l'effet des exigences professionnelles sur le stress. C'est de ces recherches et théories, que nous nous basons pour notre seconde hypothèse.

H2 : Le niveau de motivation intrinsèque modère de façon significative la relation entre la surcharge de travail et le stress, de sorte que lorsque le niveau de motivation intrinsèque est élevé, la relation entre la surcharge de travail et le stress sera moins positive.

Chapitre 3 Méthodologie de recherche

Au chapitre précédent, nous exposons notre cadre conceptuel et nos hypothèses de recherche. Il est alors temps d'exposer notre méthodologie de recherche. Tout d'abord, nous allons développer sur notre devis de recherche. Par la suite, nous expliquerons la procédure entourant la

collecte de données. Après cela, nous présenterons les instruments de mesure que nous utilisons pour créer notre questionnaire. Pour finir, nous décrirons nos méthodes d'analyse.

3.1 Devis de recherche

Ce devis de cette recherche est d'ordre quantitatif. La nature de cette recherche repose sur la vérification des hypothèses posées dans le chapitre précédent. Il s'agit alors d'étudier la relation entre la surcharge de travail et le stress et l'effet de la motivation intrinsèque dans la relation entre la surcharge de travail et le stress dans les OBNL du Québec. Il est alors suggéré que la motivation intrinsèque a un effet modérateur dans cette relation.

La principale raison qui nous a poussés à effectuer une étude quantitative est que les construits de notre recherche (le stress, la surcharge de travail et la motivation intrinsèque) ont souvent été étudiés et définis, par le passé. Nous l'avons démontré en exposant déjà plusieurs études autour de ces sujets. Ceci positionne notre étude comme une étude confirmatrice plutôt qu'exploratoire, puisque ce ne sont pas de nouveaux construits. Ceci demande alors une étude plus quantitative que qualitative, puisque nous chercherons à confirmer nos hypothèses.

Avec le temps à notre disposition pour notre étude, nous avons décidé d'effectuer un sondage ponctuel (Bourgeois, 2021). Un sondage ponctuel fait référence à une collecte de données qui est effectuée à un moment précis et sur une durée limitée.

L'outil de collecte de données sera un questionnaire autoadministré et le tout sera mesuré sur un temps. Un sondage de ce type est un sondage que l'individu complète par lui-même. Ce type de questionnaire est privilégié pour que les participants se sentent à l'aise de répondre de façon transparente et honnête, puisque certaines questions peuvent être sensibles pour l'individu.

De plus, un sondage autoadministré est moins susceptible d'entraîner des biais de conformité sociale, puisque l'individu est dans son intimité lorsqu'il remplit le sondage et personne ne l'observe (Bourgeois, 2021). Nous avons aussi choisi un questionnaire autoadministré, pour minimiser les coûts, puisque le sondage sera en ligne, à l'aide du logiciel *Qualtrics*.

Cette méthode de collecte permet une facilité d'accès et offre une plus grande flexibilité pour que les individus y répondent quand ils disposent du temps nécessaire. Aussi, l'enregistrement des réponses des participants est instantané et anonyme. Nous garantissons l'anonymat complet des participants, il sera donc impossible de déterminer l'identité des participants, surtout que les données diffusées seront agrégées. En plus, les données que nous collecterons sont quantitatives, donc il sera plus efficace d'effectuer un sondage autoadministré en ligne que sur papier.

3.2 Procédure de collecte de données

Notre étude a été effectuée dans le secteur des OBNL du Québec. La procédure de collecte de données ne commence pas au moment où les participants répondent à notre sondage, elle commence bien avant.

Tout d'abord, nous expliquerons comment nous avons sélectionné l'échantillon et nous définirons notre population cible. Par la suite, nous pourrons commencer la création du questionnaire qui a été au préalable approuvé par le Comité d'Éthique de Recherche (CER) de HEC Montréal. Les instruments de mesure utilisés pour constituer notre questionnaire seront développés dans la section 3.3 Instruments de mesure. À la suite de l'obtention de l'approbation du CER, nous pourrons commencer les prétests de notre questionnaire. Après les prétests, nous commencerons officiellement la collecte de données. Nous expliquerons chacune de ces étapes.

3.2.1 Sélection de l'échantillon

La population cible de notre recherche est les employés des OBNL au Québec, alors la nature des unités de la population cible est des personnes. Lorsque nous parlons d'employés, nous incluons aussi les cadres, donc l'ensemble du personnel des OBNL. Cette différence entre cadre ou non-cadre est d'ailleurs l'une des questions du sondage. C'est dans la perspective d'observer s'il y a une grande différence entre ces deux corps d'emploi. Toutefois, nous utiliserons le terme employé ou salarié qui signifie l'ensemble du personnel des OBNL, ceci est dans le but d'alléger le texte.

En ce qui concerne l'emplacement géographique de notre étude, il s'agit de la province du Québec. C'est une zone géographique assez grande et qui comptait beaucoup d'OBNL. De plus, selon la région administrative le profil des répondants peut possiblement changer. Cela nous donne une autre raison d'élargir la zone géographique, à la province de Québec, puisqu'il y a peut-être certaines caractéristiques des régions qui font varier le stress des individus. Pour ce qui est de la période de référence, nous visions passer les sondages vers début octobre 2022.

Notre type d'échantillon est non probabiliste. Ceci s'explique par le fait que la sélection des OBNL participants n'est pas 100% aléatoire. De plus, nous ne pouvons pas effectuer une étude avec un échantillon probabiliste, puisque nous ne disposons pas des ressources suffisantes pour

cela. Nous utilisons plusieurs façons pour sélectionner notre échantillon. La première manière était en utilisant le répertoire d'OBNL du site 221 Qc⁴.

Le document utilisé fait au total 9500 pages, il y a un total de 9 352 pages avec des OBNL. Il nous était alors impossible de passer en revue toutes les pages. Nous avons choisi 100 pages, parce que c'était un chiffre rond et que ça nous permettait d'obtenir 93 OBNL, ce qui nous paraissait comme un chiffre suffisant, puisque nous avons d'autres méthodes pour ajouter des OBNL à notre liste de contact. De plus, le répertoire était en ordre alphabétique, donc ce n'était pas biaisé. Lors de cette sélection, nous priorisons les OBNL hors de Montréal, dans le but d'obtenir une plus grande zone géographique, malgré qu'une grande partie des OBNL sélectionnés était à Montréal. De plus, ce choix est également motivé par le fait que nous n'avons trouvé aucune étude ou littérature sur les OBNL au Québec. Nous étions conscients que nous ne pourrions pas généraliser les résultats de notre étude, puisque pour cela nous devrions avoir un échantillon aléatoire (probabiliste).

La seconde manière que nous avons utilisée était le site Philanthropie et le site Volonté de faire⁵. Ce dernier site présentait des organismes de charité. Nous désirons souligner qu'au nom de la loi, les organismes de bienfaisance/caritative enregistré ne sont pas des OBNL, même si plusieurs organisations que nous avons vues ne font pas la différence entre les deux. Par exemple certaines organisations se définissent comme un OBNL, mais elles sont en réalité des organisations caritatives. Il est donc difficile de les distinguer, surtout que sur leur site elles fournissent leur numéro bienfaisance, mais sur les réseaux se définissent comme un OBNL. Selon nous, ces deux types d'organisations sont similaires au niveau de leurs missions et valeurs et possèdent le même profil d'employés donc, c'est pour cette raison que nous les avons ajoutés à notre échantillon. Ce n'est qu'au niveau légal, qu'elles sont différentes.

Une dernière façon que nous avons utilisée dans le but d'agrandir notre échantillon est de contacter les OBNL que nous connaissions déjà, que ce soit par notre réseau professionnel ou de nom. Par exemple, lors de notre emploi dans un OBNL, nous avons joint un groupe Facebook avec d'autres OBNL, pour publier nos affichages de postes. Nous regardions les organisations présentes dans ce groupe, en nous assurant qu'il s'agissait bien des OBNL et nous les ajoutions à notre liste pour la prise de contact. Nous sélectionnions tous les OBNL de ce groupe. Nous utilisons cette

⁴ <https://www.211qc.ca/repertoire>

⁵ <https://www.volontedefaire.ca/organismes-de-charite/>

technique, pour nous assurer que les organisations soient belles et bien actives, puisque dans le répertoire, il est possible que certains OBNL soient inactifs.

De plus, notre étude est de nature confirmatrice et non exploratoire, nous cherchions à obtenir une plus grande base de données, pour en finalité avoir une meilleure puissance statistique. C'est pour cette raison que nous utilisons plusieurs techniques pour rassembler nos organismes, mais aussi pour cette raison que nous formions plusieurs temps de prises de contact (en 3 groupes).

Concernant les participants de notre recherche, nous mettions certains critères de sélection. Le premier critère est que l'individu devait être majeur, donc âgé de 18 ans ou plus. La raison de ce critère est pour respecter le code éthique du CER, puisque l'étude aurait été différente si nous questionnions des personnes mineures.

Le second critère est que l'individu devait être un membre du personnel d'un OBNL et non un bénévole. Ce critère a été appliqué, puisque nous supposons que les salariés et les bénévoles sont très différents au niveau du stress, surcharge de travail et motivation. Cnaan et Cascio (1999) mentionnent que la littérature sur la performance et les comportements organisationnels des employés ne peuvent être généralisés pour les bénévoles. Ces chercheurs soulèvent plusieurs points de différences entre ces groupes. Tout d'abord, il y a une différence importante au niveau de la motivation entre les deux groupes. Étant l'un des sujets principaux de notre étude (motivation intrinsèque), nous considérons cela important de séparer ces deux groupes. Une seconde différence réside au niveau de l'engagement de ceux-ci. Les bénévoles ont un engagement moral et émotionnel envers l'organisation, tandis que les salariés ont en plus un engagement instrumental. Une autre différence est que les bénévoles ne travaillent que quelques heures par semaine, comparativement aux employés qui sont généralement à temps plein. Cela fait en sorte que les employés sont plus soucieux de leur environnement de travail et des contacts avec leurs collègues que les bénévoles. Cette différence est aussi soutenue par Capner et Caltabiano (1993). C'est pour cela que nous avons décidé de nous assurer de bien identifier les bénévoles et les employés dans notre étude, puisqu'il y a tout de même des différences importantes entre les deux groupes. Donc, nous excluons les bénévoles.

Un troisième critère s'ajoute soit celui que le répondant doit avoir répondu à au moins une section du sondage. Ce critère est dû au fait que *Qualtrics* enregistre automatiquement tous les répondants, que le sondage soit complété ou non. Donc nous pouvions nous retrouver avec des sondages vides, puisque certains répondants ont seulement cliqué sur le lien du courriel, pour voir

le sondage. Nous allons donc exclure ces répondants. Nous développerons davantage ce critère dans la section portant sur les données manquantes (3.4.1.1 Données manquantes). Pour l'âge et le type d'emploi, nous avons des questions spécifiques pour les identifier et les retirer par la suite.

3.2.2 Prétest des questionnaires

À la suite de la création du questionnaire et avant d'effectuer la collecte des données, un prétest des outils de mesure était effectué en septembre 2022, et à la suite de l'approbation du CER concernant notre recherche. Le questionnaire utilisé se retrouve en Annexe B.

L'objectif d'effectuer un prétest est d'assurer la qualité du questionnaire, mais aussi de chronométrer le temps pour répondre au questionnaire, puisque nous ne désirions pas que le sondage autoadministré soit trop long pour les participants. En bref, l'objectif est de s'assurer que le questionnaire ne comporte aucune coquille, que le temps pour répondre au questionnaire soit raisonnable et de s'assurer de la bonne compréhension du sondage pour tous.

Au total, dix employés des OBNL ont été contactés pour remplir le questionnaire et le commenter. Les commentaires peuvent porter sur le manque de précision dans la formulation des explications ou énoncés, les répétitions de questions et/ou les fautes d'orthographe. D'ailleurs, les dix employés ne faisaient pas partie de notre échantillon final de recherche et ils avaient tous accepté de répondre et commenter notre sondage.

Les principales modifications étaient des fautes d'orthographe et de conjugaisons. Les fautes soulignées ont été corrigées. Aucun énoncé n'a été modifié dans son ensemble. À la suite de certains commentaires, nous avons fourni davantage d'explication pour certains énoncés, pour nous assurer de la bonne compréhension des participants.

Dans notre question, nous avons deux types de *scores*, soit les « scores normaux » et les « *scores inversés* ». Les *scores inversés* sont des *scores* qui lorsque ce *score* est élevé, il indique qu'en réalité ce que nous cherchions à étudier à un niveau plus bas. Par exemple, l'énoncé : «Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous réussi à gérer avec succès des tracas irritants de la vie? » est un *score inversé*, puisque ça questionne l'inverse du stress.

À la suite des modifications, nous avons aussi choisi de modifier l'ordre de certains énoncés, pour éviter des biais. Nous avons donc choisi de mettre les énoncés qui sont des « *scores inversés* » à la fin de la mesure. En d'autres termes, nous avons mis tout d'abord les énoncés avec un « *score normal* » et à la suite les énoncés avec un « *score inversé* ». Après tous ces changements, nous faisons approuver à nouveau le sondage au CER.

3.2.3 Collecte de données

Suite aux prétests, nous pouvions alors commencer la collecte de données et comme prévu, elle débutait en octobre 2022. Donc avec les organisations sélectionnées, nous créions un fichier Excel avec tous les OBNL à contacter avec leurs courriels. Notre premier ensemble d'organisations a été divisé en deux (groupe 1 et groupe 2). La raison pour laquelle nous avons divisé en deux notre premier ensemble était pour nous assurer que l'envoi des courriels par publipostage fonctionnait bien et que le lien était fonctionnel. Nous avons testé ces deux éléments avant, mais nous ne désirions pas prendre de risque lors de l'envoi officiel. C'est pour cela que l'envoi entre les deux groupes était dans un intervalle de deux jours. Comme cela, s'il avait un problème avec le lien ou autre, nous aurions pu le corriger et ne pas reproduire l'erreur pour les autres groupes. Par exemple, si nous avions envoyé notre premier ensemble en une fois et qu'il y avait un problème sur le lien. Nous aurions perdu en crédibilité et nous n'aurions pas nécessairement eu la base de données que nous avons récoltée.

Nous avons créé le troisième groupe pour nous assurer d'obtenir le plus de participants possibles, pour avoir une forte puissance statistique. Le troisième groupe avait été créé, puisque nous craignons que les OBNL du premier et second groupe soient inactifs. De plus, nous avons comme objectif personnel d'atteindre les 500 participants, c'est pour cela que nous avons contacté au total 439 organisations.

Pour la collecte de données, nous envoyions des courriels à plusieurs entreprises, et ce en deux temps, soit la prise de contact et le rappel. Le courriel envoyé pour la prise de contact et le rappel sont dans l'Annexe C et nous pouvons observer les informations concernant la prise de contact au Tableau 2.

Tableau 2 Prise de contact

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Nombre d'organisations	278	54	107
Prise de contact	3 octobre 2022	5 octobre 2022	11 octobre 2022
Rappel	12 octobre 2022	17 octobre 2022	19 octobre 2022

Notre première prise de contact était avec 278 organisations, le 3 octobre 2022. Le 12 octobre 2022, nous envoyions un courriel à partir du courriel d'origine pour effectuer un rappel.

Nous faisons la même chose avec 54 OBNL le 5 octobre 2022, avec le rappel le 17 octobre 2022. Puis la dernière vague de prise de contact se déroulait le 11 octobre 2022 avec 107 organisations et le courriel de rappel le 19 octobre 2022. Nous mettions fin à la collecte de données le 26 octobre 2022.

Comme mentionné précédemment, les individus sondés dans le cadre de cette recherche sont des employés œuvrant dans des OBNL. Nous effectuons l'extraction de *Qualtrics* le 26 octobre 2022, nous avons un total de 613 répondants. Les détails de l'échantillon avec les critères de sélection seront expliqués plus tard dans la section traitant sur les données manquantes (section 3.4.1.1). À la suite de la préparation de la base de données, nous avons conservé que 509 répondants, donc l'équivalent de 83% (509/613) des répondants initiaux.

Le taux de réponse ne peut être calculé par individu, puisque nous ne disposions pas du nombre exact d'employés dans les OBNL contactés. La raison pour laquelle nous ne disposons pas de cette information est parce que nous n'avons pas contacté directement les participants. Ce que nous avons effectué était de contacter une personne de l'entreprise ou à se basant sur l'adresse courriel que nous trouvions sur les différents sites. Nous pouvions alors seulement savoir combien d'organisations nous avons contactées. Nous pouvons tout de même le calculer selon le nombre d'organisations participantes. Nous avons pris contact avec 439 organisations au total, 135 organisations ont répondu, dont 87 d'entre elles ont accepté. Il y a alors un taux de participations pour les OBNL ayant répondu de 64,44% (87/135), comparativement à 19,82% au total (87/439).

3.3 Instruments de mesure

Dans le cadre de notre recherche, nous étudions plusieurs variables. Pour sélectionner les instruments de mesure, nous regardions tout d'abord ce que les recherches que nous lisions utilisaient comme mesures. Cette méthode était dans le but de faire ressortir les instruments les plus représentatifs de l'état actuel de ces domaines et d'en sélectionner quelques-unes à travers des critères de sélection.

À partir de là, nous avons plusieurs mesures pour les différentes variables que nous cherchions à étudier. Nous désirions sélectionner ceux qui étaient les plus pertinents pour notre recherche. Nous posons alors trois critères de sélection. Nous allons donc avoir comme critère de sélection la validité, la fiabilité et la langue, les deux premiers critères sont les plus importants (Bourgeois, 2021).

En ce qui concerne la validité, pour qu'une mesure soit valide, elle doit mesurer ce que nous désirons étudier. Nous allons alors regarder pour des analyses factorielles confirmatoires sur les mesures ou si des recherches confirment la validité de la mesure. C'est de cette manière que nous allons évaluer ce premier critère.

Pour la fiabilité, nous chercherons des mesures à partir de cadre d'études antérieures ou qui ont fait l'objet d'un panel de discussion de chercheurs, mais aussi avec de bons alphas de Cronbach et ce en plus de ceux que nous avons fait ressortir lors de nos lectures. Lors de nos lectures, nous prenions en considération les instruments de mesure utilisés, mais nous avons aussi regardé l'alpha de Cronbach obtenu lors des études, s'il était en dessous de 0,7, nous éliminons cet instrument de nos choix, malgré qu'il puisse avoir plusieurs explications à un faible alpha de Cronbach.

Selon nous, la validité est certes plus difficile à mesurer, mais c'est le critère le plus pertinent, puisque lorsque cette mesure est respectée, nous sommes certains de bien mesurer ce que nous cherchons à mesurer, au contraire de la fiabilité, qui est certes importante, mais qui ne mentionne pas si ça mesure bien ce que nous cherchons à étudier.

Une fois les mesures choisies, nous sélectionnerons les items qui sont les plus pertinents pour notre étude. Nous utilisons aussi la base de données *Psychology Database* de Proquest, APA PsycNet, pour avoir accès aux mesures sélectionnées.

Un dernier critère que nous avons mis était la langue de la mesure, nous désirions avoir des mesures soient en anglais ou en français. Ce critère s'explique par le fait qu'il s'agisse de deux langues que nous maîtrisons bien. Notre langue maternelle étant le français, nous allons prioriser des mesures en français, si nous devons faire un choix entre des mesures.

Lors de notre sélection, la grande majorité des mesures était en anglais, donc nous les avons traduites. La traduction avait été confirmée par trois autres individus, dans le but de s'assurer d'une bonne traduction et de s'assurer que les énoncés font ressortir les mêmes éléments. La seule mesure qui n'a pas été à traduire est celle de Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck, Aspeli et Westbye (2015), le *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWSM), c'était d'ailleurs l'une des raisons pour laquelle nous l'avons sélectionnée.

En suivant ces critères, il est possible que plusieurs instruments de mesure les satisfassent. Lorsque nous avons plusieurs choix de mesures, nous gardions parfois deux instruments pour prévenir et nous assurer que nous mesurons de façon convenable ce que nous cherchons à mesurer. C'était davantage dans le but de prévenir, puisque c'était notre première recherche scientifique,

nous ne désirions pas réaliser une fois les données collectées que les mesures ne sont pas fiables. Le choix final sera effectué plus tard, au vu de nos alphas de Cronbach, soit dans la section 3.4.1.2 Choix des *items*.

3.3.1 Mesure de la variable dépendante

La variable dépendante de notre étude est le stress perçu et nous le mesurerions à l'aide des 14 items de la mesure du stress perçu de Cohen, Kamarack et Merckelstein (1983).

Concernant la validité de la mesure, l'article de Cohen et ses collègues (1983) confirme la validité de leur mesure, tout comme Morgan et ses collègues (2014). C'est une mesure qui est énormément citée, sur Web of Science. Elle a été citée plus de dix-sept mille fois. Puisque c'est une mesure souvent utilisée, nous nous permettons aussi de penser qu'elle est valide et donc répond à notre premier critère.

Le second critère est la fiabilité, et cette mesure a su faire ses preuves depuis un moment, pour être autant mentionné, nous pouvons dire qu'elle est fiable, mais aussi au vu des bons alphas de Cronbach qui ressortent d'étude qui utilise cette mesure, par exemple celle de Morgan, Umberson et Hertzog (2014). L'alpha de Cronbach pour l'étude de Cohen et ses collègues (1983) est de 0,84; 0,85 et 0,86 pour les trois échantillons de leurs études, alors c'est une mesure fiable.

Pour notre dernier critère, la langue de cette mesure est en anglais, donc nous l'avons traduite, cela correspond à l'un de nos critères. Alors cette mesure répond à tous les critères que nous avons posés.

Nous avons choisi tous les items de cette échelle, puisque c'est l'une des mesures centrales de notre recherche. Chacun des 14 énoncés est sur une échelle de type *Likert* en cinq points, allant de 1 à 5, 1 étant « Jamais » et 5 « Très souvent ».

3.3.2 Mesures de la variable indépendante

La variable indépendante est la surcharge de travail. Nous inclurons deux mesures pour cette variable dans notre questionnaire. Les deux mesures pour la surcharge de travail sont le *Combined Quantitative Work load* de Caplan, Cobb, French, Van Harrison et Pinneau (1975) et le *Work Demands* de Frone (2015).

Notre premier critère de sélection est la validité, la validité pour la mesure de Frone (2015) est présente et le chercheur la valide dans son article, mais c'est tout de même une nouvelle mesure qui a été développée. En ce qui concerne la mesure de Caplan et ses collègues (1975), elle est moins

récente, mais toujours aussi valide. Cette mesure a été validée par Fields (2013). Le livre de Fields «Taking the Measure of Work» est un livre qui est un guide des échelles validées, donc c'est une source très fiable pour nous assurer de la validité de la mesure de Caplan et ses collègues (1975). De plus, si nous regardions le nombre de fois que ces deux mesures ont été citées, celle de Frone a été citée 70 fois, selon *Web of Science* et Caplan et ses collègues plus de sept cents fois, selon *Web of Science*. Bien que le nombre de fois, que la source a été citée, n'est pas un signe propre de validité. C'est tout de même important d'en tenir compte. Puisque les chercheurs n'utiliseraient pas des mesures qu'ils ne considéraient pas valides.

Pour le critère de la fiabilité, la mesure de Frone a tout de même de bons alphas de Cronbach. Toutefois, nous observons des alphas de Cronbach allant jusqu'à 0,81 pour la mesure de Caplan et ses collègues (Fields, 2013).

Le critère de la langue est respecté dans pour ces mesures, puisque les deux mesures sont en anglais. Elles ont toutes les deux ont été traduites. Alors les deux mesures respectent nos critères de sélections.

Pour ce qui est des échelles, nous avons pour la mesure que Caplan et ses collègues (1975) 11 *items*, qui sont divisés sur deux échelles différentes de type *Likert*. La première échelle est pour les quatre premiers énoncés, allant de 1 « Rarement » à 5 « Très souvent ». La seconde échelle utilisée est aussi de 1 à 5, mais 1 correspond à « Presque aucun » et 5 « Énormément ». Tandis que, la mesure *Work Demands* de Frone (2015) est sur ses six *items*. Cette mesure est sur une échelle aussi de type *Likert*, allant de 1 « Jamais » à 5 « À chaque jour », et ce pour les six énoncés.

3.3.3 Mesures de la variable modératrice

La variable modératrice est la motivation intrinsèque. Nous utilisons, tout comme la surcharge de travail, deux mesures. Nous utilisons les trois *items* touchant la motivation intrinsèque de l'échelle *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation (WEIMS)* de Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier et Villeneuve (2009) et les 19 *items* de l'échelle *Multidimensional Work Motivation (MWMS)* de Gagné et ses collègues (2015), donc nous utilisons encore les deux mesures.

Concernant le critère sur la validité, les deux mesures sont valides. Elle est confirmée dans l'article de Gagné et ses collègues (2015) et l'article de Tremblay et ses collègues (2009). De plus, puisque ce sont des mesures assez reconnues dans le domaine de la motivation, nous pouvons aussi penser qu'elles sont valides. Ces deux mesures sont assez souvent citées dans la littérature. Selon

Web of Science, Gagné et ses collègues sont cités 405 fois et Tremblay et ses collègues 229 fois. Ces chiffres nous font croire que ces mesures sont valides, puisque les chercheurs n'utiliseraient pas autant ces mesures.

Pour la fiabilité, les nombreuses études que nous avons lues et qui utilisaient ces mesures avaient un alpha de Cronbach au-dessus de 0,7. Pour Tremblay et ses collègues (2009), l'alpha de Cronbach pour la motivation intrinsèque était de 0,8. Tandis que pour Gagné et ses collègues (2015), l'alpha de Cronbach pour la motivation intrinsèque était de 0,93.

Pour ce qui est des critères de sélection de la langue, la mesure de Gagné et ses collègues (2015) est en français, donc nous ne l'avons pas traduite. Tandis que la mesure de Tremblay et ses collègues (2009) était en anglais, donc une traduction a été faite. Alors les deux mesures respectent ce critère.

À ce qui a trait aux échelles des mesures, les trois *items* de la mesure *WEIMS* de Tremblay et ses collègues (2009), ils sont sur une échelle de type *Likert* en sept points, 1 étant « Ne corresponds pas » et 7 « Corresponds exactement ». Dans le cas de la *MWMS* de Gagné et ses collègues, les énoncés sont aussi sur une échelle de type *Likert* en sept points, mais 1 correspondant à « Pas du tout » et 7 à « Complètement ».

3.3.4 Mesures des variables de contrôle

Les variables de contrôle que nous avons dans notre recherche sont l'âge; le sexe; l'expérience dans le secteur et dans l'organisation; le corps d'emploi; le nombre d'heures hebdomadaire moyen; le nombre d'heures inscrit au contrat de travail; l'état civil; le niveau académique et la région administrative. Pour cela nous formulons deux types de questions. Le premier type de question est une question ouverte, où l'individu inscrit sa réponse, c'est le cas pour les variables âge, expérience dans le secteur et dans l'organisation, nombre d'heures hebdomadaires de travail moyen, nombre d'heures inscrit au contrat de travail. Le second type de question est à choix multiples, c'est donc le cas pour les variables son sexe, corps d'emploi, état civil, région administrative et niveau académique.

3.4 Méthodes d'analyse

Avant de commencer toute analyse, nous devons nous assurer de la qualité et la fiabilité des données. Nous allons donc expliquer comment nous avons préparé notre base de données pour l'analyse et la gestion des données manquantes. Une fois la base de données prête pour l'analyse,

nous développerons sur les *items* que nous garderons pour calculer les variables à l'étude. Après cela, nous pourrons commencer l'analyse, que nous expliquerons brièvement en quelques étapes et les stratégies d'analyses utilisées.

3.4.1. Préparation de la base de données et données manquantes

Lorsque nous avons extrait la base de données de *Qualtrics* vers SPSS (*Statistical Package for the Social Science*; V.28), qui est l'outil d'analyse de que nous utilisons pour effectuer notre analyse, il y avait un total de 613 participants. De ces 613 participants, 10 participants ont répondu qu'il était bénévole, donc nous les avons exclus, puisque ce n'est pas la population que nous étudions et c'était l'un de nos critères de sélection pour les participants. Cela fait descendre notre échantillon à 603 participants, alors une diminution de 1,63% des participants. Un autre de nos critères de sélection des participants était l'âge, aucun répondant n'était âgé de moins de 18 ans, l'âge minimum de notre échantillon est 20 ans. Par rapport à ce critère, nous n'avons rien dû changer à notre échantillon. Toutefois, nous avons plusieurs données manquantes. Nous aborderons dans les sections suivantes comment nous préparons la base de données face aux données manquantes et par la suite, nous aborderons le choix des items.

3.4.1.1 Données manquantes

Il y a de nombreuses données manquantes dans notre base de données. Nous avons deux possibilités qui s'offraient à nous. La première option était de supprimer les cas avec des données manquantes. La deuxième possibilité était d'effectuer une imputation multiple.

Concernant la suppression des données, Graham, Cumsille et Shevock (2013) mentionnent que ce n'est plus acceptable de simplement supprimer les cas avec des données manquantes. La raison est que « les personnes qui fournissent des données complètes dans le cadre d'une étude sont susceptibles d'être différentes de celles qui ne fournissent pas de données complètes » (Traduction libre, p. 111; Graham et coll., 2013). C'est pour cela que dans le cas où l'individu a répondu que partiellement au sondage, nous garderons ses réponses. Lors de l'extraction de *Qualtrics* vers SPSS, certains participants n'ont répondu à aucune question ($n = 94$). *Qualtrics* attribuait une ligne pour chaque participant sur SPSS, même si la ligne ne contient aucune information. Cela se créait aussi lorsqu'une personne clique sur le lien, une ligne lui était automatiquement octroyée. Nous avons alors l'obligation de choisir comment nous allons gérer ces participants. Nous avons choisi de les supprimer de nos données, puisqu'elles n'apportent aucune information, mais aussi puisque

nous avons choisi d'effectuer une imputation multiple, cela créerait de nouveaux répondants, donc de nouvelles données et pourrait biaiser nos résultats. En réalité, la vaste majorité des répondants ont au minimum répondu à une section presque complètement ($n = 509$). Notre échantillon est alors composé de 509 participants, il y a alors une différence de 16,97% par rapport aux 613 cas collectés à l'origine.

Nous remarquons un certain *pattern* concernant les données manquantes. C'est généralement à la suite d'une section de question que nous perdions de plus en plus de données. Il y a seulement dix cas qui ont des données manquantes qui ne suivent pas ce *pattern*. Par exemple dans notre sondage il y a quatre sections, les questions démographiques, les questions sur la motivation le stress et la surcharge de travail. Donc les données manquantes sont en grande partie des sections complètes de questions que l'individu n'a pas répondues. À titre d'exemple, 54 participants ont répondu seulement à la section démographique, mais pas aux sections suivantes. Par la suite, il manque 56 participants qui n'ont pas répondu à toutes les questions concernant la motivation intrinsèque. Pour le stress, il manque 71 données et pour notre dernière section il y a 91 données manquantes pour la surcharge de travail. Cela représente un manque de données entre 10,61% à 17,88%, selon la section, ce qui est tout de même assez élevé.

Pour gérer la situation que cause les données manquantes, nous nous basions sur ce que mentionne l'étude de Madley-Dowd, Hughes, Tilling et Heron (2019), comme quoi lorsqu'il manque 1%, 5%, 10% ou même jusqu'à 90% des données, effectuer une imputation multiple est plus bénéfique pour réduire les biais et augmenter l'efficacité comparativement lorsque les cas à analyser sont complets (*Complete case analysis*). Un cas complet est lorsque tous les items sont répondus et qu'il ne manque aucune information. En d'autres mots, il est mieux de faire une imputation multiple que de supprimer les cas avec des données manquantes et ce peu importe le pourcentage.

Une imputation multiple est un processus pour estimer des données manquantes. Lorsque nous effectuons une imputation, le système génère des données, là où les données manquent. L'objectif de ce processus est de « préserver » les caractéristiques importantes de l'ensemble des données (Graham, 2009). Le mot préservé est utilisé pour spécifier que l'imputation multiple effectue des estimations des paramètres, donc que les données créées soient proches des vraies valeurs, pour ne pas créer de biais et garder aussi les proportions. Dans le sens qu'une imputation multiple ne va pas créer des données extrêmes ou hors de l'échelle mentionnée (Graham, 2009).

Lorsque nous effectuons une imputation, nous pouvons choisir le nombre de *sets* que nous désirons, il est recommandé de faire 3 à 5 *sets* de données (Graham, 2009). Dans notre cas, nous en avons fait cinq.

Aussi, nous ne pouvions pas effectuer une imputation multiple sur tous les types de variables, elles doivent être basées sur une échelle. Nous devons alors nous assurer que les types et les mesures des variables sont bons dans SPSS. Lors du transfert des données du site internet de *Qualtrics*, SPSS n'a pas bien assigné le « Type » et « Mesure » de certains *items* (questions). Ceci est dû au fait que certains participants ont répondu en lettre plutôt qu'en chiffre à quelques questions. Par exemple, pour l'âge, des personnes ont écrit « vingt-six » ou « 28 ans ». À ce moment-là SPSS a pris ce type de comme étant des chaînes ou encore des mesures nominales, alors que c'étaient des échelles ou ordinales. Pour l'âge, SPSS avait mentionné que c'étaient des chaînes, alors que ce n'est pas le cas. Nous ajustons manuellement les types et les mesures pour que ce soient les mesures et types réels. Nous avons mis comme type numérique pour les « heures moyennes travaillées ». Nous changeons les mesures pour le corps d'emploi (nominales), les « heures moyennes travaillées » (échelle), l'éducation (ordinales), la région administrative (nominales).

Lors de notre imputation, nous imputons toutes les variables, sauf les variables nominales et ordinales, alors nous n'imputons pas le corps d'emploi, l'éducation, l'état civil et la région, puisque SPSS ne nous permet pas d'imputer ce type de variable. Le fait de ne pas imputer ces variables n'était pas alarmant, puisque seulement trois (3) répondants sur 509 (0,59%) n'avaient pas répondu à ces quatre (4) variables. Cette imputation multiple sera effectuée sur SPSS. Nous spécifions au logiciel le minimum et le maximum pour chacune des variables, selon l'échelle des mesures et les options possibles, et ce pour toutes les variables. De plus, nous spécifions aussi que chacune des données devait être des chiffres entiers.

Un élément problématique était l'imputation multiple, lorsque nous effectuons des analyses avec une imputation multiple, nous regardions le résultat combiné, mais parfois, ce résultat n'était pas présent, et nous avons seulement le résultat pour les cinq *sets* avec l'original. Il y a alors deux possibilités pour gérer cette situation, soit calculer la moyenne des six résultats ou de tenir compte du résultat le plus faible. Nous avons alors essayé de trouver ce que les chercheurs effectuaient dans cette situation, nous trouvons que quatre commentaires ont ce sujet. L'un des commentaires était de Kenji (2017) et Stef van Buuren (2013), il mentionne qu'il ne faut pas faire les moyennes,

mais ne mentionne pas quoi faire dans ce cas particulier. Les deux autres commentaires (Taylor, 2012; Heymans et Eekhout, 2019) mentionnent que nous pouvons faire la moyenne des ensembles de données. Puisqu'il n'y a pas d'accord sur la marche à suivre dans les écrits, nous avons décidé de calculer les moyennes, lorsque le combiné n'est pas possible sur SPSS. La raison pour laquelle nous avons décidé de procéder ainsi, c'est principalement, parce que lorsque nous effectuons une imputation multiple, SPSS garde de base une moyenne autour de la moyenne générale des données d'origines, donc effectuer une moyenne n'influencera pas les résultats de façon significative. En plus, lors de l'imputation multiple sur SPSS, nous mettons un maximum et un minimum pour chaque variable imputée, comme cela, nous sommes certains que les résultats restent réalistes. Alors il serait logique de penser que calculer les moyennes des résultats des *sets* de données soit une bonne solution. Maintenant que la base de données a traité les données manquantes, nous pouvons choisir nos items.

3.4.1.2 Choix des items

Nous avons plusieurs *items* pour mesurer nos trois variables principales, soit la motivation intrinsèque, le stress et la surcharge de travail. Pour la motivation et la surcharge de travail nous utilisons deux mesures, la raison était pour s'assurer d'avoir des données pertinentes en cas d'erreur de mesure, mais nous en utiliserons qu'une seule pour les analyses. Il est important de s'assurer de la fidélité des mesures que nous utilisons lors de notre étude. Nous sélectionnons des mesures que nous considérons comme fidèles et fiables. Ces mesures ont été approuvées par plusieurs chercheurs. Il est tout de même important de s'assurer de la fiabilité de nos mesures aussi à la suite de la collecte de données.

Alors, avant de commencer l'analyse de tous ces *items*, nous sélectionnons l'instrument avec le moins d'erreurs de mesure, nous avons alors sélectionné les items selon deux critères. Le premier critère est l'utilisation de la mesure, donc si cette mesure a souvent été utilisée récemment par des chercheurs. Ce critère est dans le but de s'assurer la comparaison avec les littératures actuelles.

Le second critère est l'alpha de Cronbach (α) de l'ensemble des items d'une mesure, nous visons alors à obtenir un α au-dessus de 0,7 pour l'ensemble des items choisis, où le plus élevé possible. Nous regardions aussi si des *scores* inversés ou non sont présent, puisque les items à *score* inversé peuvent être une source de problèmes pour une mesure (Baer, 2019).

Le test de Cronbach est l'un des tests de fidélité le plus utilisés (Field, 2005). « L'alpha de Cronbach est une mesure de la fiabilité d'une échelle qui se définit comme :

$$\alpha = \frac{N^2 \overline{Cov}}{\sum s_{item}^2 + \sum Cov_{item}}$$

La partie en haut gauche est simple le nombre d'items (N) au carré multiplié par la covariance moyenne entre les items. La partie en bas est la somme de tous les items dans la matrice de variance et covariance » (Traduction libre, Field, 2005; p.727-728). Pour l'interprétation des résultats de l'alpha de Cronbach, la mesure est souvent acceptable lorsque son alpha de Cronbach est à 0,700 (Field, 2005). Une valeur plus basse signifierait que l'échelle contient possiblement des erreurs de mesure. Dans notre cas, nous jugerons que la mesure fiable/fidèle, lorsqu'elle aura $\alpha > 0,700$.

Pour mesurer les alphas de Cronbach et donc leurs fiabilités, nous effectuons une analyse de fiabilité. Cela nous permettra de mieux choisir les mesures et les *items* que nous désirions garder pour la suite de notre analyse. Nous calculons une moyenne basée sur les alphas de Cronbach des imputations, et ce pour chaque ensemble d'*items*, puisqu'il n'y avait pas de combiné disponible.

Pour ce qui est du stress, nous avons seulement une mesure, soit celle de Cohen, Kamarack et Mermelstein (1983) sur le stress perçu. L' α de l'ensemble de cette mesure est faible, puisqu'elle est autour de 0,567 (entre 0,557 et 0,576, selon l'ensemble de données). Nous avons alors choisi de retirer les items avec un *score* inversé et cela nous a permis d'avoir un meilleur α autour de 0,843 (entre 0,836 et 0,855). Cela fait en sorte que nous ne gardions que sept *items* avec le *score* normal sur les quatorze *items* initiaux, puisque les *scores* inversés peuvent poser problème (Baer, 2019).

Pour notre variable indépendante, la surcharge de travail, nous avons deux mesures que nous utilisons dans notre sondage, c'était le *Combined Quantitative work load* de Caplan et ses collègues (1975) et *Work Demands* de Frone (2015). La mesure de Frone (2015) est plus récente que Caplan et ses collègues (1975). Lorsque nous comparons les deux mesures, la mesure de Caplan et ses collègues (1975) est la plus citée avec plus de 754, comparativement à Frone (2015) qui est cité 70 fois, selon Web of Science.

De plus, malgré les années, Caplan et ses collègues sont toujours énormément cités en 2022, plus que Frone, et la mesure de Caplan et ses collègues est aussi la plus utilisée. Bien que l'alpha

de Cronbach soit un peu plus élevé pour la mesure de Frone (2015) (0,897 vs 0,863⁶), nous choisissons d'analyser avec la mesure de Caplan et ses collègues (1975). Ce choix a été basé sur le fait que puisque Caplan et ses collègues (1975) sont beaucoup plus mentionnés dans la littérature que Frone (2015), nous pensons alors que sa validité n'est plus à prouver. Surtout si nous tenons compte que Frone (2015) étudie une population différente de la normale, c'est une raison pour laquelle nous avons choisi les *items* de Caplan. Donc nous avons choisi les *items* non inversés de la mesure utilisée par Caplan et ses collègues (1975), pour les mêmes raisons que ceux pour la mesure du stress.

Pour notre variable modératrice, la motivation intrinsèque, comme expliquée précédemment, nous avons deux mesures, soit la *WEIMS* de Tremblay et ses collègues (2009) et la *MWMS* de Gagné et ses collègues (2015). Au niveau du nombre de fois que ces études ont été citées, Tremblay et ses collègues ont été mentionnés 229 fois, selon Web of Science, comparativement à Gagné et ses collègues qui ont été cités 405 fois. De plus, cette dernière mesure avait, dans notre étude, un α est autour de 0,921 (entre 0,919 et 0,924), comparativement à la mesure Tremblay et ses collègues qui obtenaient un α autour de 0,796 (entre 0,793 et 0,801). À la suite de l'analyse selon les critères définis, nous avons choisi de garder les trois *items* mesurant la motivation intrinsèque de l'échelle de Gagné et ses collègues (2015). Une autre raison est que cette mesure est en français (fournie par l'auteure), donc cela diminue un risque de mesure dû à une traduction possiblement erronée. Une autre raison est que c'est la mesure la plus fiable entre les deux.

À la suite de la sélection de nos *items*, voici les alphas de Cronbach que nous avons pour notre étude, qui sont représentés au Tableau 3.

Tableau 3 Fidélité – Alphas de Cronbach

Variables	Nombre d'items	Alpha de Cronbach (α)*
Stress	7	0,842
Surcharge de travail	7	0,864
Motivation intrinsèque	3	0,922
*La moyenne des <i>sets</i> d'imputations et des données d'origine		

⁶ L'alpha de Cronbach est calculé sur les *scores* normaux et non l'ensemble des *items* des mesures

Nous constatons que toutes les variables sont au-dessus de la norme d'acceptabilité ($\alpha > 0,700$). Pour la variable stress, l'alpha de Cronbach est très bon pour cette variable, il est de 0,842 (sept *items*). En ce qui concerne la variable surcharge de travail, l'alpha de Cronbach est de 0,864 (sept *items*), donc tout aussi fiable que le stress. Au sujet de la motivation intrinsèque, l'alpha de Cronbach est excellent avec 0,922 (trois *items*). Avec ces résultats, nous pouvons conclure que nos trois variables principales étudiées dans notre étude ont été mesurées par des mesures fidèles. Donc les items mesurent la même chose et puisque nos recherches effectuées au préalable confirment leurs validités, elles mesurent exactement ce que nous désirions mesurer. Alors nous pouvons analyser nos données et nous assurer qu'elles sont valides et fiables.

3.4.2. Stratégies d'analyses privilégiées

L'analyse de données comporte cinq étapes. Pour analyser les données, nous devons créer des *dummys* variables pour les variables sexe, corps d'emploi, état civil, éducation et région administrative. Cela nous permettra de mieux analyser et comprendre nos analyses. Une *dummy* variable est une variable binaire, qui prend la valeur de 0 ou 1. Elle sert à identifier des variables nominales sous forme de variable numérique. Par exemple, nous avons créé pour la variable « Genre », une variable femme, homme, non-binaire et autres (qui inclut ceux qui ne désiraient pas répondre). Alors pour la femme, nous avons codé que tous les participants qui ont répondu comme était une femme ont le code 1 et les autres le code 0, et ainsi de suite pour toutes les variables et catégories restantes. Pour les analyses, nous avons choisi pour chacune des catégories de *dummys* variables une catégorie de référence, c'est des *dummys* variables que nous n'allons pas incorporer dans la régression linéaire, puisqu'elles seront considérées comme des références. Pour le sexe, nous avons comme référence les femmes. Pour l'état civil, nous gardions les conjoints de fait. Dans le cas du niveau d'éducation, c'est le baccalauréat qui était la référence et pour la région administrative, c'est Montréal. Cela complétait donc notre premier modèle. Pour le corps d'emploi, nous avons pris les non-cadres comme référence. Après la création de ces variables, nous commençons les analyses.

La première étape était de dresser un portrait de l'échantillon avec des analyses statistiques descriptives et de fréquence, pour avoir une meilleure idée de la répartition de l'échantillon, les moyennes, les écarts-types et ce pour les variables Sexe, Âge, XPObnl, XPOrg, Cadre, ÉtatCivil, Éducation, Région administrative, Hm, donc nos variables de contrôle. Puisque nous effectuons une imputation multiple, lorsque nous cherchions à décrire l'échantillon, les cinq imputations

ressortent dans l'analyse avec les données d'origine. Puisque les données manquantes pour la section démographique dans les données d'origines sont minimales, moins de 3%, nous utiliserons les données originales pour les analyser. Le fait d'accepter d'analyser lorsqu'il manque moins de 5% de données manquantes est une pratique acceptable et qu'une imputation multiple apporterait un bénéfice négligeable (Graham, 2009). Surtout étant donné que nous désirons décrire l'échantillon, il est préférable, selon nous de décrire les données d'origine au lieu de ceux que l'imputation multiple a créés. Surtout que ce ne sont pas nos tests d'hypothèses, des éléments centraux de notre recherche.

Nous avons réeffectué ce même processus pour obtenir une description des autres variables (dépendante, indépendante et modératrice), soit celle du stress, de la surcharge de travail et de la motivation intrinsèque, mais en calculant les moyennes à partir des résultats des imputations puisqu'il manquait un nombre significatif de données.

Pour chacune des variables principales étudiées, nous avons pris la moyenne des *items* choisis précédemment. En d'autres mots, nous créerions sur SPSS une nouvelle variable pour obtenir la moyenne des *items* pour chaque répondant et nous effectuons ce processus pour chaque variable. Ces nouvelles variables s'appellent respectivement « Stress », « SdT » et « MI ». C'est à partir de ces nouvelles variables que nous analyserons les résultats et testerons nos hypothèses.

Pour compléter les statistiques descriptives, nous trouvons bon d'effectuer des analyses de normalité. Pour cela, nous réalisons une analyse statistique descriptive exploratoire sur SPSS, nous cherchons à analyser les coefficients d'asymétrie (indice *Skewness*) et d'aplatissement (indice *Kurtosis*). L'objectif d'effectuer ces analyses était de mieux comprendre la distribution des différentes variables et de voir si elles suivaient une distribution normale. Pour ces analyses, il n'y avait pas d'imputation combinée, donc nous effectuons la moyenne de chaque indice.

L'étape suivante consistait à apprendre davantage sur les relations entre variables. Tout d'abord, nous allons effectuer des analyses de corrélation bivariée, pour créer une matrice de corrélation, pour les variables principales. Cette matrice permettra d'examiner les relations entre les différents types de variables. Un coefficient de corrélation Pearson (r) supérieur à 0,50 correspond à de fortes relations, une corrélation faible est lorsque $r < 0,30$ et il y a une corrélation moyenne lorsque $0,30 \leq r \leq 0,50$ (Cohen, 1988). Nous regardions le combiné pour obtenir les résultats.

Pour les variables de contrôle, nous comparions les moyennes avec le test d'ANOVA à un facteur. Nous mettions en variables dépendantes, les variables suivantes : le stress, la surcharge de travail, la motivation intrinsèque et les Hm. Comme facteur nous avons l'état civil, le sexe, le corps d'emploi, l'éducation et la région administrative, nous faisons un test ANOVA pour chacune de ces variables. Lors du test ANOVA, nous produisons aussi un test de Tukey et un descriptif. Pour le test ANOVA et de Tukey, il n'y avait de combiné, alors nous effectuons la moyenne des ensembles de données pour avoir les résultats et pour le descriptif, nous regardions le combiné.

Nous avons choisi de faire des tests ANOVA et de Tukey, puisque les deux se complètent. Tout d'abord l'ANOVA à un facteur permet de savoir s'il y a une différence significative entre les moyennes de plusieurs groupes (3 et plus). Tandis que le test de Tukey, il est plus conservateur. Il est utilisé pour identifier quelles paires de moyennes diffèrent significativement les unes des autres après un test ANOVA (Liu, Cripe et Kim, 2010).

Pour la troisième étape, nous produirions des régressions linéaires multiples dans la perspective d'expliquer la variance de la variable dépendante (stress) grâce à une combinaison de facteurs explicatifs. Cette étape nous permettait de tester les effets prédicteurs et modérateurs de nos hypothèses de recherche selon le cadre conceptuel proposé. Nous utilisons cette régression linéaire deux fois. Une première fois pour tester l'effet prédicteurs de la surcharge de travail sur le stress en tenant compte des variables de contrôle. Dans le premier modèle, nous mettions les variables de contrôle, donc les variables « Âge », « XpOBNL », « XpOrg », et les *dummys* variables que nous avons créées correspondant au corps d'emploi, à l'état civil, au sexe, à la région administrative et à niveau d'éducation, sans ajouter les catégories de référence que nous avons énoncées plus haut. Dans le second modèle, nous ajoutons la surcharge de travail. Ce résultat nous a permis de renforcer le résultat de notre première hypothèse (H1).

Une seconde utilisation était pour calculer l'effet modérateur de la motivation intrinsèque entre la surcharge de travail et le stress. Cette seconde régression linéaire multiple était la suite de la première, donc le troisième modèle, nous ajoutons la motivation intrinsèque et pour le dernier modèle, nous ajoutons une nouvelle variable « Modérateur » qui est la multiplication de la variable « SdT » et « MI ». Dans les deux régressions linéaires, nous regardions le combiné et les coefficients de régressions non standardisés.

Suivant les tests des hypothèses et au vu des résultats qui en ressortent, nous pourrions être intéressés à produire des analyses supplémentaires pour mieux comprendre les résultats que nous avons obtenus pour notre recherche.

Chapitre 4 Résultats

Maintenant que nous avons effectué tous les tests et les analyses expliqués au chapitre précédent, nous pouvons présenter les résultats. Tout d’abord, nous aborderons les résultats descriptifs et nous décrirons alors notre échantillon. Après cela, nous décrirons aussi nos variables principales. Par la suite, nous testerons nos hypothèses, ce qui nous permettra de répondre à notre question de recherche. Nous finirons avec quelques analyses supplémentaires.

4.1 Description de l’échantillon

Avant de commencer toute analyse dans notre base de données, il est important de décrire notre échantillon de répondants. La description des échantillons est basée sur les variables de contrôle identifiées dans notre cadre conceptuel (Figure 11). Une vue d’ensemble des caractéristiques des répondants de l’échantillon est présentée au Tableau 4. Une description de l’échantillon plus détaillée est mise à l’Annexe D, incluant les fréquences des variables.

Nous désirons mentionner que la moyenne et l’écart-type n’ont pas été mesurés pour les variables suivantes : sexe, corps d’emploi, état civil, niveau d’éducation et région administrative. Ces variables sont composées de données qui ne peuvent s’analyser à l’aide de moyenne et d’écart-type, puisqu’elles sont utiles pour décrire plus spécifiquement le profil des participants. Ces variables sont des données sont des termes (variables qualitatives) et non des chiffres (variables quantitatives), ce sont des caractéristiques propres aux participants qui sont décrites par des mots.

Tableau 4 Description de l’échantillon

Variabiles	N (valide)	Fréquence (%)	Moyenne (\bar{x})	Écart-type (σ)
Sexe	506	100%	N/A	N/A
Hommes (1)	84	16,65		
Femmes (2)	412	80,9		
Non-Binaires (3)	6	1,2		
Autres (4)	4	0,8		
Âge (ans)	505	100%	40,293	12,037

Minimum : 20 ans Maximum : 76 ans				
Expérience dans les OBNL (années) Minimum : 0,100 (un peu plus d'un mois) Maximum : 46 ans	504	100%	10,323	9,261
Expérience dans l'organisation (années) Minimum : 0,083 (moins d'un mois) Maximum : 34 ans	505	100%	6,390	7,416
Corps d'emploi	506	100%	N/A	N/A
Cadre (1)	179	35,4		
Non-cadre (2)	314	62,1		
Préfère ne pas répondre (3)	13	2,6		
État civil	506	100%	N/A	N/A
Marié(e) (1)	121	23,9		
Veuf(ve) (2)	3	0,6		
Divorcé(e) (3)	21	4,2		
Séparé(e) (4)	29	5,7		
Conjoint(e) de fait (5)	194	38,3		
Célibataire (6)	135	26,7		
Préfère ne pas répondre (7)	3	0,6		
Niveau d'éducation	506	100%	N/A	N/A
Diplôme d'études secondaires ou inférieures (1)	23	4,5		
Diplôme d'études collégiales (DEC) (2)	129	25,5		
Diplôme d'études professionnel (DEP) (3)	30	5,9		
Baccalauréat (4)	203	40,1		
Diplôme d'études spécialisées (DESS) (5)	21	4,2		
Maîtrise (6)	90	17,8		
Doctorat (7)	2	0,4		
Préfère ne pas répondre (8)	8	1,6		
Région administrative	504	100%	N/A	N/A
Bas-Saint-Laurent (1)	32	6,3		
Saguenay-Lac-Saint-Jean (2)	6	1,2		
Capitale-Nationale (3)	35	6,9		
Mauricie Estrie (4)	34	6,7		
Montréal (5)	180	35,6		
Outaouais (6)	11	2,2		
Abitibi-Témiscamingue (7)	6	1,2		
Côte-Nord (8)	5	1		
Nord-du-Québec (9)	0	0		
Gaspésie (10)	11	2,2		
Îles-de-la-Madeleine (11)	0	0		
Chaudière-Appalaches (12)	14	2,8		
Laval (13)	15	3		
Lanaudière (14)	39	7,7		
Laurentides (15)	19	3,8		
Montérégie (16)	87	17,2		
Centre-du-Québec (17)	10	2		
Préfère ne pas répondre (18)	2	0,4		

Heures hebdomadaires travaillées en moyenne	504	100%	35,545	6,726
Minimum : 3 heures				
Maximum : 73,5 heures				

Par rapport au sexe de l'échantillon, il est majoritairement composé de femmes. Ces dernières représentent 80,90% de l'échantillon, comparativement à 16,65% pour les hommes. Il y a aussi des personnes qui ont participé qui s'identifient comme non-binaires, ces personnes représentent 1,20% de l'échantillon et 0,80% se considère comme aucune des trois options présentées.

Pour notre seconde variable, nous avons l'âge. L'âge le plus bas que nous avons eu est 20 ans et le plus élevé était 76 ans, donc nous observons vraiment un grand écart, alors notre échantillon couvre plusieurs générations. La moyenne d'âge de l'échantillon est légèrement au-dessus de 40 ans, soit à 40 ans et 3 mois ($\bar{x} = 40,293$). L'écart-type est de 12,037, donc l'âge des participants est extrêmement diversifié.

Pour ce qui est de l'expérience dans les OBNL, le minimum est d'un mois (0,100) et le plus élevé est de 46 ans. La moyenne d'expérience dans les OBNL est de 10,323 années, ce qui équivaut à 10 ans et 4 mois, ce qui est tout de même beaucoup d'années d'expérience, selon nous. L'écart-type est de 9,261, donc les données sont assez dispersées dans l'échantillon.

Au sujet de l'expérience dans l'organisation, la réponse la plus basse est moins d'un mois (0,083 an) et la plus haute est de 34 ans. La moyenne est de 6,390, ce qui correspond à 6 ans et 5 mois. Cette moyenne est plus basse que celle pour les années d'expérience en OBNL (10 ans et 4 mois). L'écart-type est de 7,416, alors comme l'expérience dans les OBNL, il y a une très grande variation dans les données, nous pouvons le voir aussi avec l'écart entre le minimum et le maximum.

En ce qui concerne le corps d'emploi, la majorité des répondants sont des non-cadres, soit près des deux tiers ($n = 314$; 62,1%). Un peu plus du tiers ($n = 179$; 35,4%) sont des cadres. Dans notre échantillon, il y a tout de même un bon nombre de cadres et de non-cadres, il est intéressant de voir ces deux types de profils.

Pour l'état civil, les répondants sont en plus grand nombre conjoint(e)s de fait ($n = 194$; 38,3%), après nous retrouvons les célibataires, au nombre de 135 (26,7%). Le groupe avec le moins d'individus est les veufs(ves) qui ne sont qu'au nombre 3 ce qui est 0,6%.

En ce qui concerne le niveau d'éducation des répondants, le groupe avec le plus de répondants est le baccalauréat avec 203 répondants (40,1%). Le quart des répondants ont un diplôme d'études collégiales (DEC) (n= 129; 25,5%). Le groupe avec le moins de répondant est le doctorat, dans l'échantillon, il en a que deux (0,4%). Il est compréhensible d'obtenir ce résultat, vu la durée nécessaire pour l'obtention de ce type de diplomation. Nous avons tout de même des répondants dans chacun des niveaux d'éducation.

Pour les régions administratives où se retrouvent les participants, les deux régions administratives comptant le plus de répondants sont Montréal avec 180 répondants (35,6%) et la Montérégie avec 87 répondants (17,2%). Dans notre échantillon, il y a deux régions où nous n'avons eu aucun répondant, c'est le Nord-du-Québec et les Îles-de-la-Madeleine. Dans la globalité, l'échantillon est dispersé géographiquement.

En ce qui concerne notre variable Hm, le plus petit nombre d'heures est de 3 heures et le plus élevé est de 73,5 heures. Nous pensons que le minimum est soit un employé temps partiel ou que l'individu a peut-être manqué un chiffre en inscrivant sa réponse. Nous avons une moyenne de 35,545 heures, donc environ 35 heures et demie, avec un écart-type de 6,726. Donc les heures de travail sont assez variables, au vu du maximum et au minimum et de l'écart-type.

4.2 Descriptions des variables

Nous allons maintenant décrire nos trois variables principales, soit le stress, la surcharge de travail et la motivation intrinsèque. En commençant par la description générale de celles-ci. Après cela, nous effectuerons l'analyse de normalité des trois variables principales, en utilisant l'indice de *Skewness* et l'indice de *Kurtosis*. Pour finir, nous effectuerons des analyses d'interrelation entre les variables.

4.2.1 Descriptions générales des variables

En ce qui concerne les descriptions générales des variables, les résultats de cette description sont représentés au Tableau 5, nous avons inclus le nombre d'*items*, le minimum et le maximum, le nombre de données manquantes, la moyenne et l'écart-type pour la variable stress, surcharge de travail et motivation intrinsèque.

Tableau 5 Descriptions générales des variables

Variables	Nombre d'items	Minimum	Maximum	Données manquantes**	Moyenne (\bar{x})	Écart-type (σ)*
Stress	7	1	5	71	3,0704	0,7380
Surcharge de travail	7	1,29	5	91	3,4091	0,7248
Motivation intrinsèque	3	1	7	56	5,5734	1,0585

*La moyenne des *sets* d'imputations et des données d'origine

**Sur un total de 3 054 données (509 participants *6 (5 *sets* d'imputations et 1 ensemble de données originales)

Avant de commencer à analyser les variables, nous définirons que pour le stress et la surcharge de travail, une moyenne au-dessus de 2,5 est élevée, puisque selon nous, cela représente une certaine présence de surcharge de travail ou stress. Tandis que pour la motivation intrinsèque, nous considérons qu'une moyenne au-dessus de 3,5 est élevée, pour la même raison que la surcharge de travail et le stress.

Pour la variable stress, elle se calculait sur sept *items* et compte 71 données manquantes. Le minimum et le maximum de cette variable sont 1 et 5, donc des répondants ont un niveau de stress de 1 et d'autres de 5, ce qui couvre toute l'échelle de cette mesure. La moyenne est de 3,0704 pour un écart-type de 0,7380. Nous considérons notre niveau de stress de notre échantillon élevé, puisqu'il est plus grand que 2,5 ($3,0704 > 2,5$). L'écart-type, quant à lui, est bas, ce qui signifie que les valeurs sont peu dispersées. Nous pouvons aussi mentionner que 95% des répondants ont un niveau de stress entre 1,5944 et 4,5464, selon la courbe de Gauss. Cela démontre que tous les répondants n'ont pas un niveau de stress élevé.

En ce qui concerne la variable surcharge de travail, qui était calculée sur sept *items* et avec 91 données manquantes, sa moyenne est assez élevée, soit à 3,4091 ($3,4091 > 2,5$). L'écart-type est assez bas à 0,7248, alors tout comme pour le stress, les valeurs ne sont pas énormément dispersées. Le minimum est 1,29 et le maximum est 5. Étant donné que le minimum n'est pas au plus bas de l'échelle de la mesure, soit 1, il est possible de constater qu'il y a une certaine forme de surcharge de travail, même si faible. Selon la courbe de Gauss, 95% des répondants ont un niveau de surcharge de travail entre 1,9595 et 4,8587. C'est un niveau assez élevé, au vu que l'échelle termine à 5, mais ce ne sont pas tous les répondants qui ont un niveau élevé de surcharge de travail.

Au sujet de la motivation intrinsèque, notre variable modératrice, elle était calculée sur trois *items*. Le minimum et le maximum sont respectivement de 1 et 7. Il manquait 56 données. La moyenne est de 5,5734 avec un écart-type de 1,0585, donc les valeurs sont un peu dispersées autour de la moyenne. La moyenne est élevée, c'est la seconde motivation la plus élevée selon notre échantillon. Selon la courbe de Gauss, 95% de l'échantillon se situe entre 3,4564 et 7, alors seulement un faible nombre de répondants ont une motivation intrinsèque que nous considérons comme « pas élevée », mais la majorité présente une motivation intrinsèque élevée.

Pour toutes les variables, il n'y a aucun écart-type au-dessus de 2, le plus élevé étant à 1,0585 (motivation intrinsèque). Nous pouvons donc, penser qu'il n'y a aucune donnée extrême, puisque les valeurs sont tout de même assez centrées autour de la moyenne. Tout de même, nous devons prendre en considération que l'échelle pour les variables de la motivation est plus grande de deux points que celle pour le stress et la surcharge de travail, cela explique pourquoi les écarts-types sont plus grands.

4.2.2 Analyse de normalité

L'analyse de normalité est parfois une étape importante avant d'effectuer des analyses multivariées (Tabachnick et Fidell, 2007). Dans notre cas, elle est principalement utilisée pour effectuer une description des variables et des distributions de ces dernières. Pour effectuer une analyse de normalité, nous effectuons deux tests, soit l'asymétrie et l'aplatissement des variables. En effectuant ces deux tests, nous désirions savoir si les données suivent une distribution normale.

Le premier test est avec l'indice *Skewness*, pour tester l'asymétrie. Il permettra de savoir s'il y a présence de variable asymétrique dans notre modèle. « Une variable asymétrique est une variable dont la moyenne n'est pas au centre de la distribution » (Traduction libre, Tabachnick et Fidell, 2007; p.79). L'indice *Skewness* fait tendre la distribution vers la gauche, lorsque positive et vers la droite, lorsque négative (Field, 2005). Le second test est avec l'indice *Kurtosis*, pour l'aplatissement. L'indice *Kurtosis* est lié à la forme de la distribution donc, selon si elle est plus pointue ou aplatie.

Lorsqu'une distribution est normale et parfaite, les valeurs des indices *Kurtosis* et *Skewness* sont de 0 (Tabachnick et Fidell, 2007; p.79). Une distribution est dite « normale » lorsque les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont entre -1 et +1 (critère de normalité; Muthén et Kaplan, 1985; Field, 2005). Les résultats de l'analyse de normalité sont présentés au Tableau 6.

Tableau 6 Résultats de l'analyse de normalité

Variables	Asymétrie*	Aplatissement*
Stress	0,084	-0,095
Surcharge de travail	-0,121	-0,199
Motivation intrinsèque	-0,758	0,816
*La moyenne des <i>sets</i> d'imputations et des données d'origine		

Nos trois variables principales répondent au critère de normalité. Pour le stress le niveau d'asymétrie et d'aplatissement est proche de 0 (Asymétrie = 0,084; Aplatissement = -0,095). C'est d'ailleurs la même situation pour plusieurs variables, comme la surcharge de travail (Asymétrie = -0,121; Aplatissement = -0,199). La seule variable, qui a des indices de normalité proche de 1 (ou -1), est la motivation intrinsèque, avec son indice d'asymétrie à -0,758 et son indice d'aplatissement à 0,816, mais ça suit tout de même une distribution normale. Nous désirions tout de même le souligner, puisqu'elle a une distribution un peu différente des autres. En globalité, les trois variables suivent une distribution normale. Nous pouvons observer des histogrammes de la distribution des trois variables dans les Figures 13 à 15. Pour ces histogrammes, nous regardions celui des données d'origine, puisqu'il n'y avait pas d'historgramme avec les résultats combinés.

Figure 13 Distribution des données pour le stress

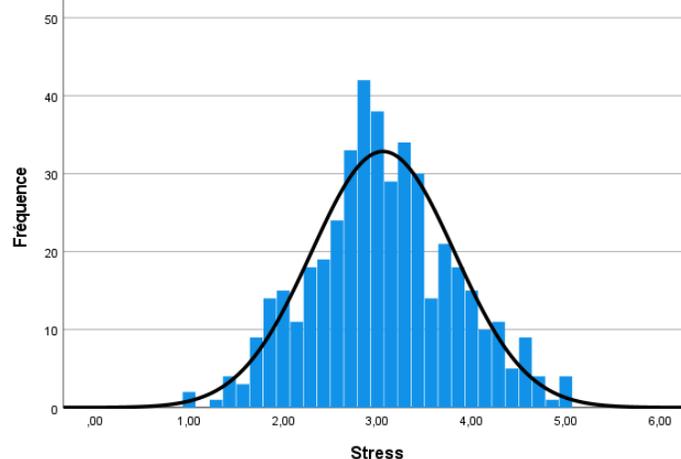


Figure 14 Distribution des données pour la surcharge de travail

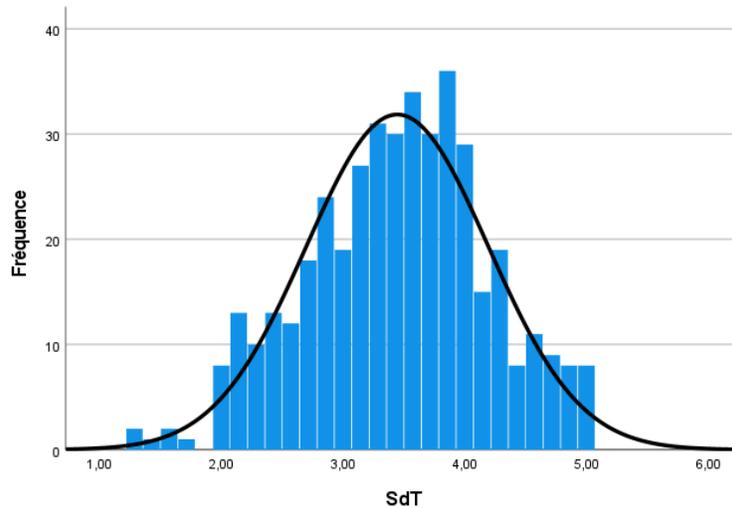
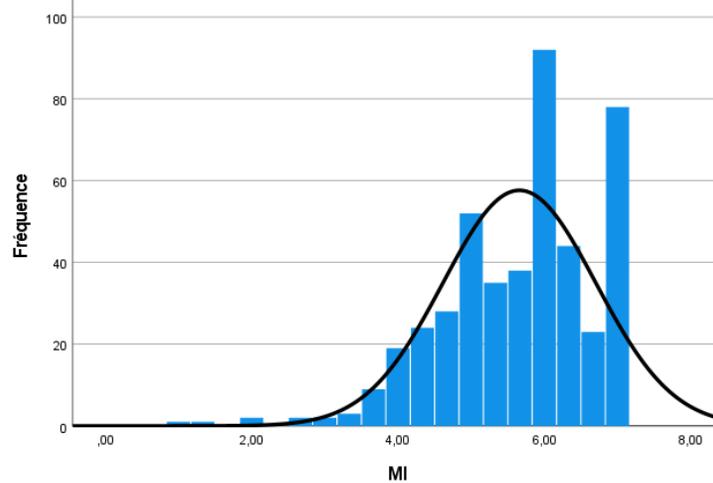


Figure 15 Distribution des données pour la motivation intrinsèque



4.2.3 Interrelation entre les variables

Dans cette section, nous allons aborder la relation des différentes variables. Nous allons tout d'abord aborder les analyses corrélationnelles entre les variables principales. Par la suite, nous analyserons les relations entre les différentes variables de contrôle et les variables principales. Ceci va être effectué avec un test ANOVA à un facteur.

4.2.3.1 Analyses corrélationnelles de Pearson

Le coefficient de corrélation utilisé pour l'analyse corrélacionnelle était celui de Pearson (r), c'est d'ailleurs le coefficient le plus souvent utilisé pour obtenir le type de résultats que nous cherchions à obtenir (Tabachnick et Fidell, 2007). Les tests avec le coefficient de Pearson sont une

mesure standardisée permettant de mesurer la covariance entre une variable X et une variable Y, soit la force de la relation entre deux variables. Le r peut aller entre -1 et 1 (Field, 2005). Lorsque le r est à l'une des extrémités, il y a alors une prédiction parfaite, lorsque nous connaissons l'un des *scores* (Tabachnick et Fidell, 2007; Field, 2005). En d'autres mots, si $r = 1$ ou -1 , et que nous savons la valeur de la variable X, nous pouvons déduire parfaitement la valeur de la variable Y. Alors, plus le r s'approche de 1 ou -1 , plus la relation est forte (*perfect effect*). À l'inverse, lorsque le r s'approche de 0, il y a de moins en moins d'effet et à 0 il n'y a aucun effet. Il est important de noter que ça ne confirme pas une causalité, mais bien l'existence d'une relation. Nous avons expliqué à titre d'exemple que X influence Y, mais il se peut que ce soit l'inverse, donc Y qui influence X.

De plus, lorsque le r est positif, la relation est positive, alors lorsqu'une des variables augmente, l'autre augmente aussi, et en contrepartie lorsque l'une des variables diminue l'autre diminue aussi. En d'autres mots, les deux variables vont dans le même sens, lorsque le coefficient de Pearson est positif.

À l'inverse, lorsque le r est négatif, la relation est négative, donc l'une des variables augmente, l'autre diminue et donc elles vont dans des sens opposés. Selon Cohen (1988), il y a trois types de force de relation possibles, qui sont représentés au Tableau 7.

Tableau 7 Trois types de force de relation

Force de la relation	Coefficient r	
	Positif	Négatif
Faible	0,10 à 0,30	-0,10 à -0,30
Moyenne	0,30 à 0,50	-0,30 à -0,50
Grande	0,50 à 1,00	-0,50 à -1,00

Les trois niveaux de force possibles pour une relation, selon Cohen (1988), sont soit faibles, moyens ou grands et sont basés sur le coefficient r . La relation est dite faible lorsque le coefficient r est entre 0,10 et 0,30 (ou -0,10 et -0,30). La relation est moyenne, si le coefficient de Pearson est entre 0,30 et 0,50 (ou -0,30 et -0,50). La relation est grande/forte quand le coefficient r se situe entre 0,50 et 1,00 (ou -0,50 et -1,00). Nous nous basions sur ces trois niveaux de force pour analyser

les relations présentent dans notre étude. La matrice de corrélation des variables étudiées est présentée au Tableau 8, ci-dessous.

Tableau 8 Matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7
1. Âge	1						
2. XpObnl	0,660**	1					
3. XpOrg	0,513**	0,756**	1				
4. Hm	0,113*	0,212**	0,158**	1			
5. Stress	-0,142**	-0,003	0,071	0,116*	1		
6. SdT	0,072	0,192**	0,163**	0,358**	0,392**	1	
10. MI	0,066	0,044	0,004	0,023	-0,127**	0,090	1

Légende : MI = Motivation intrinsèque; SdT = Surcharge de travail
 *La corrélation est significative au niveau $p \leq 0,05$ (bilatéral).
 **La corrélation est significative au niveau $p \leq 0,01$ (bilatéral).

Cette matrice nous permet de faire de trois constats. Premièrement, il est notable de constater qu'il existe une relation significative ($p \leq 0,01$) et positive entre le stress et la surcharge de travail de force moyenne ($r = 0,392$), ce qui est cohérent avec notre hypothèse 1. Cette hypothèse sera testée, par une analyse de régressions multiples dans la section portant sur les tests d'hypothèses (4.3 Tests des hypothèses).

Le second constat est qu'il y a une relation négative faible ($r = -0,127$), mais significative ($p \leq 0,01$) entre la motivation intrinsèque et le stress. Donc il y a un effet, même si faible entre ces deux variables.

Le dernier constat est qu'il n'y a aucune relation significative entre la surcharge de travail et la motivation intrinsèque et le r ne diffère pas de façon significative de zéro ($r = 0,090$). Donc, ces deux variables n'ont pas d'influence entre elles.

4.2.3.2 Analyses des variables avec tests ANOVA à un facteur

Le test ANOVA est utilisé lorsque nous désirons comparer plusieurs moyennes (Zheng, Plaisent et Zuccaro, 2018). « Plus la différence entre les moyennes de groupe observées dans l'échantillon est grande plus il y a de chances qu'une relation existe dans la population qui distingue les sous-groupes » (p.74; Zheng et coll., 2018).

Nous commençons ces analyses avec la variable sexe. Nous présentons au Tableau 9, les descriptions des facteurs, selon les variables dépendantes significatives.

Tableau 9 Résultats significatifs du test ANOVA pour la variable Sexe

Variables dépendantes	Facteur	Moyenne (\bar{x})	F
Hm	Homme	37,704	3,032
	Femme	35,092	
	Non-binaire	37,940	
	Autre, spécifiez	38,750	
Stress	Homme	2,827	3,521
	Femme	3,121	
	Non-binaire	2,788	
	Autre, spécifiez	3,257	
*La moyenne des <i>sets</i> d'imputations et des données d'origine			

Pour le développement des facteurs, nous nous focaliserons sur les facteurs avec les plus hautes fréquences, puisque cela nous permet d'obtenir une plus grande puissance statistique, comparativement à ceux où il y a que deux répondants, par exemple. L'effet du sexe sur les Hm est significatif au niveau de $p < 0,05$ pour les cinq conditions [$F(4, 504) = 3,032, p = 0,018$]. Les comparaisons post-hoc du test de Tukey ont indiqué que le *score* moyen pour la condition homme ($\bar{x} = 37,704$) était significativement différente de la condition femme ($\bar{x} = 35,092$). Cependant, les conditions non-binaires et autres ($\bar{x} = 37,940; \bar{x} = 38,750$) ne sont pas significatives avec les autres conditions. En résumé, selon le test de Tukey, les Hm sont seulement significativement différentes entre les hommes et les femmes ($\text{sig.} = 0,010$) avec une différence de moyenne de 2,643, les hommes ayant une moyenne plus élevée que les femmes.

L'effet du sexe sur la surcharge de travail est non-significatif pour les cinq conditions [$F(4, 504) = 0,414, p = 0,797$].

Pour la motivation intrinsèque, l'effet du sexe sur ce type de motivation est non-significatif pour les cinq conditions [$F(4, 504) = 1,513, p = 0,205$].

L'effet du sexe sur le stress est significatif au niveau de $p < 0,01$ pour les cinq conditions [$F(4, 504) = 3,521, p = 0,010$]. Les comparaisons post-hoc du test de Tukey ont indiqué que le *score* moyen pour la condition homme ($\bar{x} = 2,827$) était significativement différente de la condition

femme ($\bar{x} = 3,121$). Cependant, pour les conditions non-binaires et autres ($\bar{x} = 2,788$; $\bar{x} = 3,257$) ne sont pas significatives avec les autres conditions (homme et femme).

Nous avons alors deux variables dépendantes qui sont significatives, soit les Hm (sig. = 0,018) et le stress (sig. = 0,010). Cela signifie qu'il y a une différence significative entre les groupes (selon leur sexe), et ce pour le stress et les Hm.

Nous présentons au Tableau 10, les descriptions des facteurs selon les variables dépendantes significatives pour le corps d'emploi. Pour le développement des facteurs, nous nous focaliserons sur ceux qui sont cadres (oui) et non-cadres (non), nous ne tenons pas compte de ceux qui ont répondu à la troisième catégorie.

Tableau 10 Résultats significatifs du test ANOVA pour la variable Corps d'emploi

Variables dépendantes	Facteur	Moyenne (\bar{x})	F
Hm	Cadre	38,718	36,381
	Non-cadre	33,969	
	Ne sais pas ou ne préfère pas répondre	30,462	
Stress	Cadre	3,208	38,908
	Non-cadre	3,004	
	Ne sais pas ou ne préfère pas répondre	2,855	
Surcharge de travail	Cadre	3,759	5,094
	Non-cadre	3,204	
	Ne sais pas ou ne préfère pas répondre	3,407	

*La moyenne des *sets* d'imputations et des données d'origine

L'effet du corps d'emploi sur les Hm est significatif au niveau de $p < 0,001$ pour les trois conditions [$F(4, 504) = 36,381$, $p = 0,000$]. Les comparaisons post-hoc du test de Tukey ont indiqué que le *score* moyen pour la condition cadre ($\bar{x} = 38,718$) était significativement différente de la condition non-cadre ($\bar{x} = 33,969$). Selon le test de Tukey, les cadres et les non-cadres (sig. = 0,010) présentent une différence de moyenne de 4,738, donc ce sont les cadres qui travaillent plus d'heures que les non-cadres.

L'effet du corps d'emploi sur le stress est significatif au niveau de $p < 0,001$ pour les trois conditions [$F(4, 504) = 5,094$, $p = 0,008$]. Les comparaisons post-hoc du test de Tukey ont indiqué

que le *score* moyen pour la condition cadre ($\bar{x} = 3,208$) était significativement différente de la condition non-cadre ($\bar{x} = 3,004$). Cependant, pour les conditions « ne sais pas » ou me préfère pas répondre » ($\bar{x} = 2,855$) ne sont pas significatives avec les autres conditions. Cela contredit les résultats de l'étude de Skakon et ses collègues (2011). C'est peut-être puisque le stress que nous avons étudié n'est pas de même type que dans l'étude de Skakon et ses collègues (2011), qui était le stress émotionnel.

En ce qui concerne l'effet du corps d'emploi sur la surcharge de travail, il est significatif au niveau de $p < 0,001$ pour les trois conditions [$F(4, 504) = 38,908, p = 0,000$]. Les comparaisons post-hoc du test de Tukey ont indiqué que le *score* moyen pour la condition cadre ($\bar{x} = 3,759$) était significativement différente de la condition non-cadre ($\bar{x} = 3,204$) et ce avec une différence de moyenne de 0,566. Cependant, pour les conditions « ne sais pas ou ne préfère pas répondre » ($\bar{x} = 3,407$) ne sont pas significatives avec les autres conditions.

Pour la motivation intrinsèque, l'effet du corps d'emploi sur cette motivation est non-significatif pour les trois conditions [$F(4, 504) = 0,443, p = 0,653$].

Il y a alors trois variables dépendantes qui sont significatives, soit les Hm (sig. = $< 0,001$), la surcharge de travail (sig. = $< 0,001$) et stress (sig. = $0,008$). Cela signifie qu'il y a une différence significative entre les groupes (selon leur corps d'emploi), et ce pour le stress, la surcharge de travail et les Hm.

Maintenant, nous analyserons l'état civil. Nous présentons au Tableau 11, les descriptions des facteurs selon la variable dépendante significative. Pour le développement des facteurs, nous nous concentrerons sur les résultats pour les mariés(es), les conjoints(es) de fait et les célibataires.

Tableau 11 Résultats significatifs du test ANOVA pour la variable État Civil

Variables dépendantes	Facteur	Moyenne (\bar{x})	F
Surcharge de travail	Marié(e)	3,563	2,770
	Veuf(ve)	3,190	
	Divorcé(e)	3,558	
	Séparé(e)	3,341	
	Conjoint(e) de fait	3,414	
	Célibataire	3,236	
	Préfère ne pas répondre	3,886	

*La moyenne des *sets* d'imputations et des données d'origine

L'effet de l'état civil sur les Hm est non-significatif pour les sept conditions [$F(4, 504) = 1,003, p = 0,423$].

L'effet de l'état civil sur la surcharge de travail est significatif au niveau de $p < 0,05$ pour les sept conditions [$F(4, 504) = 2,770, p = 0,019$]. Les comparaisons post-hoc du test de Tukey ont indiqué que le *score* moyen pour la condition marié ($\bar{x} = 3,563$) était significativement différente de la condition célibataire ($\bar{x} = 3,236$). Cependant, pour les autres conditions les différences ne sont pas significatives. De plus, selon le test de Tukey, cette différence de moyenne est de 0,333 avec un niveau de signification de 0,008. Nous observons que les résultats du test ANOVA ne correspondaient pas aux conclusions des tests de Tukey. Cela est probablement explicable par le fait que le test de Tukey est plus conservateur que le test ANOVA (Liu et coll., 2010). Il est possible qu'il ait des résultats différents, car ce sont deux tests différents et qui mesurent de différentes manières, malgré leur complémentarité.

Pour la motivation intrinsèque, l'effet de l'état civil sur cette motivation est non-significatif pour les sept conditions [$F(4, 504) = 0,789, p = 0,519$].

En ce qui concerne l'effet de l'état civil sur le stress est non-significatif pour les sept conditions [$F(4, 504) = 0,650, p = 0,688$].

Nous avons donc une variable dépendante qui est significative, soit la surcharge de travail (sig. = 0,019). Cela signifie qu'il y a une différence significative entre les groupes (selon leur état civil), et ce pour la surcharge de travail, seulement.

Comme pour les autres variables, nous nous concentrerons sur les régions avec le plus de répondants, et ce pour les mêmes raisons. Les catégories où nous porterons le plus d'importance sont Montréal, Lanaudière et Montérégie. Nous observons au Tableau 12, le résultat significatif du test ANOVA.

Tableau 12 Résultats significatifs du test ANOVA pour la variable Région administrative

Variables dépendantes	Facteur	Moyenne (\bar{x})	F
Hm	Bas-Saint-Laurent	33,453	1,791
	Saguenay-Lac-Saint-Jean	33,667	

	Capitale-Nationale	32,957	
	Mauricie Estrie	35,044	
	Montréal	37,176	
	Outaouais	37,545	
	Abitibi-Témiscamingue	32,250	
	Côte-Nord	37,500	
	Gaspésie	35,682	
	Chaudière-Appalaches	33,607	
	Laval	33,933	
	Lanaudière	34,673	
	Laurentides	35,053	
	Montérégie	35,577	
	Centre-du-Québec	34,100	
	Préfère ne pas répondre	31,500	
*La moyenne des <i>sets</i> d'imputations et des données d'origine			

L'effet de la région administrative sur les Hm est significatif au niveau $p < 0,05$ pour les seize conditions [$F(4, 504) = 1,791, p = 0,33$]. Les comparaisons post-hoc du test de Tukey ont indiqué que le *score* moyen pour toutes les conditions n'est pas significatif. Les résultats sont assez proches lorsque nous regardons les moyennes, même si le test d'ANOVA mentionne qu'il y a une différence significative pour les Hm. De plus, lorsque nous regardons les résultats du test de Tukey, le niveau de signification entre chaque variable est de 1 ou très proche de 1. Il n'y a qu'un seul niveau de signification qui est proche du seuil de signification de 0,05 et c'est pour la catégorie Capitale-Nationale ($\bar{x} = 32,957$) et Montréal ($\bar{x} = 37,176$) avec un niveau de signification de 0,053 et une différence de moyenne de 4,219. Donc les employés de la région de Montréal travaillent en moyenne plus longtemps que ceux de la Capitale-Nationale, mais pas de façon significative. Pour les régions administratives, c'est la même situation entre les résultats du test ANOVA et le test de Tukey que pour l'état civil.

L'effet de la région administrative sur la surcharge de travail est non-significatif pour les seize conditions [$F(4, 504) = 1,608, p = 0,076$].

Pour la motivation intrinsèque, l'effet de la région administrative sur cette motivation est non-significatif pour les seize conditions [$F(4, 504) = 1,566, p = 0,095$].

En ce qui concerne l'effet de la région administrative sur le stress, il est non-significatif pour les seize conditions [$F(4, 504) = 1,452, p = 0,159$].

Il n'y a que la variable Hm qui est significative (sig. = 0,033). En d'autres mots, il y a des différences significatives entre les groupes, donc selon leurs régions administratives.

Les résultats pour les régions administratives n'ont pas démontré de relations significatives avec le stress, la surcharge de travail ou la motivation intrinsèque. Donc, il y a aucune relation significative entre nos trois variables centrales. Nous la retirons alors de nos analyses pour obtenir une meilleure puissance statistique.

Le dernier facteur est le niveau d'éducation, nous présentons au Tableau 13, les résultats significatifs du test ANOVA pour cette variable.

Tableau 13 Résultats significatifs du test ANOVA pour la variable niveau d'éducation

Variabes dépendantes	Facteur	Moyenne (\bar{x})	F
Hm	Diplôme d'études secondaires ou inférieures	34,370	2,925
	Diplôme d'études collégiales (DEC)	36,035	
	Diplôme d'études professionnel (DEP)	33,867	
	Baccalauréat	34,517	
	Diplôme d'études spécialisées (DESS)	39,291	
	Maitrise	36,944	
	Doctorat	35,000	
	Préfère ne pas répondre	38,813	
Stress	Diplôme d'études secondaires ou inférieures	3,154	2,118
	Diplôme d'études collégiales (DEC)	3,087	
	Diplôme d'études professionnel (DEP)	2,930	
	Baccalauréat	3,057	
	Diplôme d'études spécialisées (DESS)	3,374	
	Maitrise	3,069	
	Doctorat	2,929	
	Préfère ne pas répondre	2,804	
*La moyenne des <i>sets</i> d'imputations et des données d'origine			

L'effet du niveau d'éducation sur les Hm est significatif au niveau de $p < 0,001$ pour les huit conditions [$F(4, 504) = 2,925, p = 0,005$]. Les comparaisons post-hoc du test de Tukey ont indiqué que les *scores* moyens pour toutes les conditions ne sont pas significatifs.

L'effet du niveau d'éducation sur la surcharge de travail est non-significatif pour les huit conditions [$F(4, 504) = 1,050, p = 0,440$].

Pour la motivation intrinsèque, l'effet du niveau de l'éducation sur cette motivation est non-significatif pour les huit conditions [$F(4, 504) = 0,997, p = 0,452$].

En ce qui concerne l'effet du niveau d'éducation sur le stress, il est significatif au niveau de $p < 0,05$ pour les huit conditions [$F(4, 504) = 2,118, p = 0,048$]. Les comparaisons post-hoc du test de Tukey ont indiqué que les *scores* moyens pour toutes les conditions ne sont pas significatifs.

Il y a deux variables dépendantes qui ressortent significatives de notre test ANOVA, il y a les Hm (sig. = 0,005) et le stress (sig. = 0,048). Donc selon le niveau d'éducation, leurs Hm et le stress varient de manière significative. Pourtant, lorsque nous regardons les résultats du test de Tukey, il n'y avait aucune relation significative entre les catégories, malgré que le test ANOVA démontre le contraire. D'ailleurs, c'était la même situation pour les régions administratives et l'état civil.

En résumé, pour chaque facteur il y avait au moins une variable significative. Pourtant, à aucun moment dans nos résultats, nous ne trouvons une signification pour la motivation intrinsèque. Alors en se basant sur nos résultats, nous pouvons penser qu'aucun des facteurs ne fait en sorte que le niveau de motivation intrinsèque soit plus élevé, du moins de manières significatives. Cela peut être expliqué en partie à cause des analyses de *Skewness* et de *Kurtosis*. Ces deux tests indiquent qu'il y a moins de variances dans les *scores* de la motivation intrinsèque. En d'autres mots, les gens qui travaillent dans les OBNL ont une motivation intrinsèque élevée, peu importe ces autres facteurs.

4.3 Test des hypothèses

Dans cette section, nous répondrons aux deux hypothèses que nous avons posées dans le Chapitre 2. Nous testerons tout d'abord notre première hypothèse, touchant la surcharge de travail et le stress. Par la suite, l'effet modérateur de la motivation intrinsèque sera étudié. Nous avons retiré les variables concernant la région administrative, puisqu'elles ne sont pas significatives pour les variables principales.

4.3.1 Test de la relation entre la surcharge de travail et le stress (H1)

Comme nous présentions au Tableau 8 Matrice de corrélation, nous observons que la surcharge de travail a une relation positive et significative avec le stress ($r = 0,392$, $p \leq 0,01$), avec une force de la relation qui est moyenne. Ce résultat nous porte à penser que notre première hypothèse est possiblement soutenue. Maintenant, nous faisons attention à l'indice de régression. Nous effectuons une régression linéaire multiple avec cette relation et les variables de contrôle, dans le but de confirmer notre hypothèse. Ce test est représenté au Tableau 14. Les résultats démontrent que la surcharge de travail a une relation significative et positive avec le stress ($B = 0,389$; $p \leq 0,001$), avec la surcharge de travail prédit le stress à 11,6%. Alors, notre première hypothèse est soutenue.

Tableau 14 Régression linéaire entre le stress et les variables de contrôles et la surcharge de travail

Variables	Modèle 1	Modèle 2
Étape 1 :		
Age	-0,017***	-0,014***
Xpobnl	-0,001	-0,005
Xporg	0,014*	0,015*
Hm	0,009	-0,002**
Homme	-0,340***	-0,278
Autre	-0,157	-0,049
Cadre	0,255***	0,099
Marié(e)	0,161	0,134
Veuf(ve)	-0,139	0,031
Divorcé(e)	0,019	-0,006
Séparé(e)	0,001	0,079
Célibataire	0,045	0,095
Secondaire	0,251	0,234
DEC	0,029	0,009
DEP	-0,094	-0,157
DESS	0,285	0,269
Maitrise	0,009	-0,019
Doctorat	-0,013	0,072
Étape 2 :		
Surcharge de travail (SdT)		0,389***

R²*	0,128	0,243
Variation R²*	0,128	0,116
R² ajusté*	0,094	0,213
* p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,01; *** p ≤ 0,001		
Note : Les coefficients de régressions non standardisés sont rapportés		
Variable dépendante : Stress		
*R ² , Variation R ² et R ² ajusté sont les moyennes des six ensembles de données		

4.3.2 Test de l'effet modérateur de la motivation intrinsèque sur la relation entre la surcharge de travail et le stress (H2)

Pour la seconde hypothèse, nous étudions une relation de corrélation modérée, donc nous testons s'il y a un effet de modération de la motivation intrinsèque, sur la relation entre la surcharge de travail et le stress. L'hypothèse était la suivante : la motivation intrinsèque joue un rôle modérateur significatif dans la relation entre la surcharge de travail et le stress. En d'autres mots, la relation entre le stress et la surcharge de travail est plus fortement positive quand la motivation intrinsèque est basse, que lorsque le niveau de motivation intrinsèque est élevé. Nous observons le résultat de cette nouvelle régression linéaire avec l'ajout du modèle 3 et 4 dans le Tableau 15.

Tableau 15 Résultats du test de modération : relation entre la surcharge de travail et le stress

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Étape 1 :				
Age	-0,017***	-0,014***	-0,012***	-0,012***
Xpobnl	-0,001	-0,005	-0,005	-0,005
Xporg	0,014*	0,015*	0,014*	0,014*
Hm	0,009	-0,002**	-0,002	-0,002
Homme	-0,340***	-0,278	-0,296***	-0,291**
Autre	-0,157	-0,049	0,015	0,010
Cadre	0,255***	0,099	0,103	0,106
Marié(e)	0,161	0,134	0,135	0,141
Veuf(ve)	-0,139	0,031	-0,051	-0,055
Divorcé(e)	0,019	-0,006	-0,029	-0,032
Séparé(e)	0,001	0,079	0,099	0,098
Célibataire	0,045	0,095	0,097	0,100

Secondaire	0,251	0,234	0,187	0,192
DEC	0,029	0,009	0,008	0,006
DEP	-0,094	-0,157	-0,191	-0,195
DESS	0,285	0,269	0,226	0,227
Maitrise	0,009	-0,019	-0,061	-0,060
Doctorat	-0,013	0,072	0,096	0,090
Étape 2 :				
Surcharge de travail (SdT)		0,389***	0,406***	0,622***
Étape 3 :				
Motivation intrinsèque (MI)			-0,111***	0,023
Étape 4 :				
Modérateur (MI * SdT)				-0,040
R²*	0,128	0,243	0,268	0,270
Variation R²*	0,128	0,116	0,025	0,002
R² ajusté*	0,094	0,213	0,237	0,237
* p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,01; *** p ≤ 0,001				
Note : Les coefficients de régressions non standardisés sont rapportés				
Variable dépendante : Stress				
*R ² , Variation R ² et R ² ajusté sont les moyennes des six ensembles de données				

Les résultats présentés, dans le Tableau 15, au modèle 4, démontrent que la surcharge de travail ($p \leq 0,001$), l'âge ($p \leq 0,001$) et l'homme ($p \leq 0,01$) sont des prédicteurs du stress.

Au modèle 3, nous remarquons que la motivation intrinsèque est significative et qu'elle explique 2,5% de la variation du stress. Dans ce même modèle, nous observons aussi que la motivation intrinsèque a un B négatif ($B = -0,111$), mais qu'au modèle 4 elle a un B positif ($B = 0,023$).

De plus, le coefficient de régression non standardisé associé du modérateur (MI * SdT) est non significatif ($B = -0,040$; $p > 0,05$), surtout avec une variation de R^2 de 0,2%. Ce résultat signifie que la motivation intrinsèque n'a pas un effet de modération sur la relation entre la surcharge de travail et le stress, alors l'hypothèse 2 est rejetée.

4.4 Analyses supplémentaires

Selon nos résultats, la motivation intrinsèque n'a pas un rôle modérateur dans la relation entre la surcharge de travail et le stress. Notre seconde hypothèse est alors rejetée. Nous étions

surpris de l'absence de ce rôle modérateur. Cela nous pousse à croire que cette relation est plus complexe. Nous avons obtenu que la motivation intrinsèque ait une relation significative avec le stress, bien que sa force soit faible ($r = -0,127$; $p < 0,01$). Nous allons donc essayer de mieux comprendre cette relation, puisque des chercheurs obtiennent des résultats différents concernant la relation et l'effet de la motivation intrinsèque sur le stress. D'un côté, certains chercheurs ne trouvent pas de relation ou d'effet de la motivation intrinsèque sur le stress (Scroggins et coll., 2010; Yoo et Marschall, 2022). Pourtant, Huang et ses collègues (2016) étudient cette relation et il trouve une corrélation négative entre la motivation intrinsèque académique et le stress. Cette étude est sur des étudiants, alors un contexte différent que le monde du travail. Nous avons aussi obtenu une corrélation négative entre le stress et la motivation intrinsèque, et ce dans le contexte des OBNL. De plus, Sandrin et ses collègues (2019) et Brummelhuis et ses collègues (2011) confirment l'existence de cette relation entre le stress et la motivation intrinsèque. Avec certains résultats différents, nous trouvons pertinent d'approfondir le sujet en particulier dans un contexte peu étudié que sont les OBNL. Le contexte des OBNL peut possiblement expliquer l'existence de cette relation.

Tout en étudiant cette relation, nous désirions savoir si certaines variables de contrôle influençaient la relation, donc qu'elles ont un rôle modérateur. Les deux variables de contrôle, que nous avons choisi pour approfondir les connaissances sur cette relation entre la motivation intrinsèque et le stress, sont le sexe et le corps d'emploi.

Dans notre étude, nous observons qu'il y a 44 hommes qui sont cadres et 38 hommes non-cadres. Il y a aussi dans notre échantillon 134 femmes cadres et 267 femmes non-cadre. Il y a certes moins d'hommes que de femmes dans notre échantillon, mais il y en a toutefois suffisamment pour produire des *2-way* et *3-way interactions* avec le sexe. Ces résultats sont représentés au Tableau 16.

Tableau 16 Cross table pour le sexe et le corps d'emploi

	Cadre	Non-cadre
Hommes	44	38
Femmes	134	267

Nous prenons le sexe, puisque nous avons des résultats différents de certaines recherches. Comme pour l'étude de l'*Office for Official Publications of the European Communities* dans le *Fourth European Working Conditions Survey* (2006, cité dans Gintrac, 2011) qui mentionne que les hommes sont plus stressés que les femmes. Pourtant, nos résultats de test ANOVA démontrent

le contraire ($F = 3,521$; $p < 0,010$ pour le stress) et nos régressions linéaires multiples pour nos tests d'hypothèses mentionnent que le sexe est un prédicteur du stress ($B = -0,291$, $p < 0,01$). De plus, le sexe est souvent utilisé pour des comparaisons. Il nous paraissait alors évident de choisir cette variable comme variable de contrôle.

La seconde variable que nous choisissions était le corps d'emploi. Il nous paraît logique de comparer les corps d'emploi, puisque c'est un élément assez pertinent en organisation. De plus, l'étudier permettrait de bien comprendre l'effet que le corps d'emploi peut avoir sur le stress et la motivation intrinsèque. Surtout que nous avons observé comme résultat de test ANOVA qu'il y a eu une différence significative au niveau du stress selon le corps d'emploi ($F = 5,094$; $p = 0,008$).

Alors, nous effectuons deux formes d'analyses supplémentaires. La première consistait à effectuer un « *2-way interactions* ». Ce test sera produit deux fois, la première avec le sexe et la seconde avec le corps d'emploi. Nous examinerons si la relation entre la motivation intrinsèque et le stress varie de façon significative selon le sexe ou le corps d'emploi. Pour ces tests, nous créons deux variables. La première variable est Mih, qui est la multiplication entre la variable MI et la *dummy* variable homme. La seconde variable est une multiplication avec la variable MI et la *dummy* variable cadre (Mic). Nous effectuons une nouvelle régression linéaire multiple, avec comme variable dépendante le stress. Dans le premier bloc, nous incluons les variables de contrôle, sauf les régions administratives, qui sont exclues pour les mêmes raisons qu'expliquées précédemment. Les variables de contrôles incluent aussi les *dummys* variables et avec les mêmes variables de référence que pour nos autres régressions linéaires multiples. Pour le second bloc, nous ajoutons la surcharge de travail et la motivation intrinsèque. Dans le troisième bloc, nous ajoutons les variables Mic ou Mih, selon le test. Nous regardions les résultats combinés.

La seconde forme d'analyse supplémentaire est un « *3-way interactions* ». Pour cela, nous créons deux autres nouvelles variables. La variable est une multiplication de la *dummy* variable homme et de la *dummy* variable cadre (Hc). La dernière variable que nous créons est la multiplication avec Mih et cadre (Mihc). Nous allons alors procéder à une nouvelle régression linéaire multiple, avec toujours comme variable dépendante, le stress. Pour les deux premiers blocs, ce sont les mêmes que la régression linéaire pour les deux « *2-way interactions* ». Dans le troisième bloc, nous ajoutons les variables Mic, Hc et Mih. Pour le dernier bloc, nous ajoutons la variable Mihc. Nous regardions aussi les résultats combinés.

4.4.1 2-way interactions

4.4.1.1 2-way interactions avec le sexe

La première interaction que nous étudions est avec le sexe. Dans cette interaction, nous cherchions à mieux comprendre si le sexe avait un effet sur la relation entre le stress et la motivation intrinsèque. Dans le Tableau 15, nous observons les résultats qui en ressortent. Les résultats du modèle 3 démontrent que la variable Mih n'est pas significative ($B = 0,047$; $p > 0,05$).

Les variables de contrôle mis dans le modèle 1, explique 12,8% de la variation du stress, avec comme variable significative l'homme, l'âge, le cadre. Tandis que pour le second modèle, la surcharge de travail et la motivation intrinsèque expliquent ensemble 14% de la variation du stress.

Tableau 17 2-way interactions avec le sexe

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1 :			
Homme	-0,340***	-0,296***	-0,554
Autre	-0,157	0,015	0,017
Âge	-0,017***	-0,012***	-0,012***
Xpobnl	-0,001	-0,005	-0,005
Xporg	0,014*	0,014*	0,014*
Hm	0,009	-0,002	-0,002
Cadre	0,255***	0,103	0,104
Marié(e)	0,161	0,135	0,133
Veuf(ve)	-0,139	-0,051	-0,062
Divorcé(e)	0,019	-0,029	-0,031
Séparé(e)	0,001	0,099	0,100
Célibataire	0,045	0,097	0,095
Secondaire	0,251	0,187	0,197
DEC	0,029	0,008	0,007
DEP	-0,094	-0,191	-0,189
DESS	0,285	0,226	0,235
Maitrise	0,009	-0,061	-0,056
Doctorat	-0,013	0,096	0,091
Étape 2 :			
SdT		0,406***	0,404***
MI		-0,111***	-0,120***

Étape 3 :			
Mih			0,047
R²*	0,128	0,268	0,269
Variation de R²*	0,128	0,140	0,001
R² ajusté*	0,094	0,237	0,236
* p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,01; *** p ≤ 0,001			
Note : Les coefficients de régressions non standardisés sont rapportés			
Variable dépendante : Stress			
*R ² , Variation R ² et R ² ajusté sont les moyennes des six ensembles de données			

4.4.1.2 2-way interactions avec le corps d'emploi

La seconde «2-way interactions» que nous étudions est avec le corps d'emploi. Dans cette interaction, nous cherchions à mieux comprendre si le corps d'emploi avait un effet sur la relation entre le stress et la motivation intrinsèque. Dans le Tableau 17, nous observons les résultats qui en ressortent. Les résultats du modèle 3, la variable Mic n'est pas significative ($B = -0,094$; $p > 0,05$).

Tableau 18 2-way interactions avec le corps d'emploi

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Étape 1 :			
Homme	-0,340***	-0,296***	-0,301***
Autre	-0,157	0,015	0,003
Âge	-0,017***	-0,012***	-0,012***
Xpobnl	-0,001	-0,005	-0,005
Xporg	0,014*	0,014*	0,013*
Hm	0,009	-0,002	-0,001
Cadre	0,255***	0,103	0,627
Marié(e)	0,161	0,135	0,138
Veuf(ve)	-0,139	-0,051	-0,138
Divorcé(e)	0,019	-0,029	-0,040
Séparé(e)	0,001	0,099	0,101
Célibataire	0,045	0,097	0,106
Secondaire	0,251	0,187	0,185
DEC	0,029	0,008	-0,003
DEP	-0,094	-0,191	-0,198

DESS	0,285	0,226	0,235
Maitrise	0,009	-0,061	-0,054
Doctorat	-0,013	0,096	0,122
Étape 2 :			
SdT		0,406***	0,406***
MI		-0,111***	-0,079*
Étape 3 :			
Mic			-0,094
R²*	0,128	0,268	0,272
Variation de R²*	0,128	0,140	0,004
R² ajusté*	0,094	0,237	0,239
* p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,01; *** p ≤ 0,001			
Note : Les coefficients de régressions non standardisés sont rapportés			
Variable dépendante : Stress			
*R ² , Variation R ² et R ² ajusté sont les moyennes des six ensembles de données			

4.4.2 3-way interactions

Nous allons maintenant exposer nos résultats pour nos « 3-way interactions ». Au Tableau 18, il y a nos résultats pour cette régression linéaire multiple que nous avons effectuée.

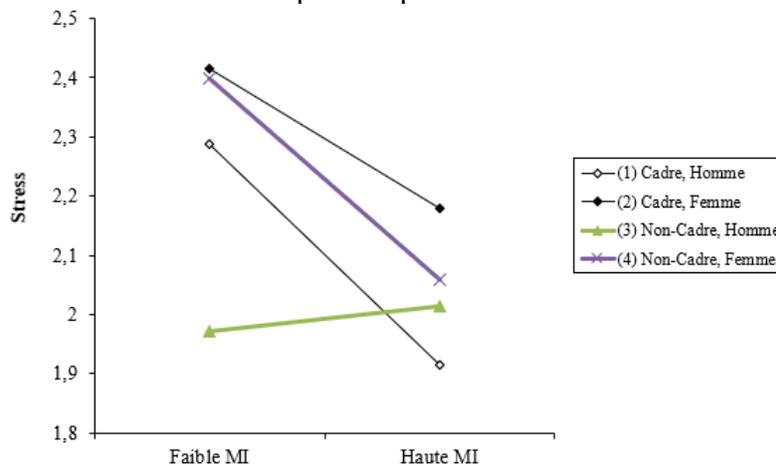
Tableau 19 3-way interactions sur le genre, le corps d'emploi et la motivation intrinsèque

Variabiles	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Étape 1 :				
Homme	-0,340***	-0,296***	-0,663	-1,420*
Autre	-0,157	0,015	0,002	0,007
Âge	-0,017***	-0,012***	-0,012***	-0,012***
Xpobnl	-0,001	-0,005	-0,005	-0,005
Xporg	0,014*	0,014*	0,014*	0,014*
Hm	0,009	-0,002	-0,002	-0,002
Cadre	0,255***	0,103	0,633	0,188
Marié(e)	0,161	0,135	0,137	0,136
Veuf(ve)	-0,139	-0,051	-0,147	-0,089
Divorcé(e)	0,019	-0,029	-0,039	-0,034
Séparé(e)	0,001	0,099	0,099	0,095
Célibataire	0,045	0,097	0,106	0,107

Secondaire	0,251	0,187	0,197	0,217
DEC	0,029	0,008	-0,003	0,003
DEP	-0,094	-0,191	-0,197	-0,192
DESS	0,285	0,226	0,257	0,274
Maitrise	0,009	-0,061	-0,044	-0,037
Doctorat	-0,013	0,096	0,107	0,137
Étape 2 :				
SdT		0,406***	0,403***	0,402***
MI		-0,111***	-0,089**	-0,113**
Étape 3 :				
Mic			-0,099	-0,019
Ch			0,085	1,964*
Mih			0,059	0,199*
Étape 3 :				
Mich				-0,342*
R²*	0,128	0,268	0,274	0,284
Variation de R²*	0,128	0,140	0,006	0,010
R² ajusté*	0,094	0,237	0,238	0,247
* p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,01; *** p ≤ 0,001				
Note : Les coefficients de régressions non standardisés sont rapportés				
Variable dépendante : Stress				
*R ² , Variation R ² et R ² ajusté sont les moyennes des six ensembles de données				

Ce qui est intéressant, c'est que la variable modératrice (Mich) qui est significative ($B = -0,342$; $p \leq 0,05$). Elle explique 1% de la variation du stress. De plus, ces résultats signifient que le corps d'emploi et le sexe influencent la motivation intrinsèque et le stress. La Figure 16, nous permet de bien voir l'influence de ces deux éléments.

Figure 16 3-way interactions avec le corps d'emploi et le sexe



Nous observons bien avec ce graphique que la motivation intrinsèque est reliée négativement au stress pour les femmes (peu importe le corps d'emploi) et pour les hommes cadres. Or, pour les hommes non-cadres la relation est positive et selon nos résultats non-significative. La variation pour ce groupe (homme non-cadre) est tout de même moins grande que pour les autres groupes. Il est en donc plausible de penser que le sexe et le corps d'emploi d'un individu influencent la relation entre la motivation intrinsèque et le stress.

Chapitre 5 Discussion

Notre étude analyse les données de 509 participants par rapport à l'effet de la motivation intrinsèque sur la relation entre le stress et la surcharge de travail. Dans cette discussion, nous allons analyser plus en détail les résultats obtenus et les résultats des analyses supplémentaires. Nous poursuivrons avec les limites de l'étude et, par le fait même, proposer des solutions à ces dernières. Par la suite, nous proposerons des pistes pour de futures recherches pour finalement conclure avec la contribution de notre étude.

5.1 Interprétation des résultats

Dans cette section, nous interpréterons davantage les résultats par rapport à ce que nous avons présenté au chapitre précédent. Tout d'abord, nous allons interpréter les résultats des tests descriptifs et ce que ses résultats apportent. Par la suite, nous allons davantage pousser notre réflexion par rapport aux résultats de nos tests d'hypothèses. Pour finalement, développer sur nos résultats d'analyses supplémentaires.

5.1.1 Interprétations des variables

Puisque nous avons décrit l'échantillon précédemment, nous pouvons maintenant comparer les résultats avec ce que mentionne la littérature. Les résultats de notre échantillon confirment les propos de Kosny et MacEachen (2010) comme quoi les employés dans les OBNL sont principalement des femmes, puisque 80,9% de notre échantillon sont des femmes, c'est donc une très grande majorité.

En ce qui concerne les résultats sur le stress, nous nous positionnons comme quoi le niveau de stress acceptable à partir de 2,5, puisque nous pensons qu'au-dessus de cela le stress est assez présent dans la vie d'un individu et peut avoir un effet sur ce dernier. L'échantillon étudié vit un stress assez élevé en moyenne ($\bar{x} = 3,0704$). Nous avons questionné les salariés en octobre 2022, ce qui, selon nous, correspondait à une période régulière de travail, puisque c'était hors des vacances d'été et de Noël. Cela confirme donc les propos d'autres chercheurs, comme quoi il y a un niveau élevé de stress dans les OBNL (Kosny et MacEachen, 2010; Hamann et Foster, 2014).

Tout comme avec le stress, le niveau de surcharge de travail acceptable est de 2,5, à partir de là, nous pouvons conclure qu'en moyenne l'échantillon étudié vit une grande surcharge de travail ($\bar{x} = 3,4094$). Cela confirme donc les propos d'autres chercheurs (Prysmakova et Lallatin, 2021 ; Kosny et MacEachen, 2010; Preston, 2018b et 2020; Hamann et Foster, 2014).

Sachant que le stress et la surcharge de travail sont mesurés sur la même taille d'échelle, nous désirons aussi souligner que le niveau de surcharge de travail est supérieur au niveau de stress dans notre échantillon.

Si nous abordons la motivation intrinsèque, le niveau d'acceptabilité de la motivation intrinsèque est de 3,5. Donc au-dessus de 3,5, le niveau de motivation intrinsèque sera considéré comme considérable, selon nous, chez l'individu. Notre échantillon a une moyenne de 5,5734 pour la motivation intrinsèque. Nous pouvons alors conclure que la motivation intrinsèque est très présente dans notre échantillon, puisque son niveau est élevé. C'est un résultat que nous attendions, puisque les chercheurs mentionnent que les salariés dans ce type d'organisation sont davantage motivés de manière intrinsèque (Word et Carpenter, 2013; Hamann et Foster, 2014; Feeney et Bozeman, 2009; Benz, 2005). Ceci pourrait alors expliquer, en partie, pourquoi aucune des analyses ANOVA n'a trouvé de différences significatives avec la motivation intrinsèque, et ce, pour toutes les variables de contrôle examinées, puisqu'elle est déjà très présente.

5.1.2 Interprétations des hypothèses

Avant d'aborder les interprétations des hypothèses, il était important de faire un court rappel de l'objectif de cette recherche. L'objectif de cette recherche était d'élaborer le rôle de la surcharge de travail comme source de stress et que ce rôle expliquait le niveau de stress élevé chez les employés des OBNL. De cet objectif est venue notre première question de recherche : *Est-ce que la surcharge de travail est reliée positivement et significativement au stress, dans les OBNL du Québec?* De là, nous nous demandions s'il n'y a pas un modérateur pour cette relation entre la surcharge de travail et le stress. Nous pensons à la motivation. Ceci s'ajoute à notre objectif de recherche et pose alors notre seconde question de recherche : *Est-ce que la motivation a un effet modérateur, lorsque fortement présente, elle fait diminuer significativement l'impact de la surcharge de travail sur le stress?*

Dans le chapitre 2 de ce mémoire, nous avons contribué à préciser les raisons théoriques qui nous amènent à examiner le possible rôle modérateur de la motivation intrinsèque, spécifiquement, dans cette relation entre la surcharge de travail et le stress. Alors, notre objectif de recherche est un ensemble d'éléments, mais en résumé, notre objectif de recherche est de développer sur la relation de la surcharge de travail et du stress, mais aussi d'élaborer le rôle de la motivation intrinsèque comme modérateur dans cette relation. Les questions de recherche seront répondues lors des interprétations des hypothèses (H1 et H2).

La première hypothèse de cette recherche était la suivante : *La surcharge de travail a une relation significative et positive avec le stress perçu chez les employés des OBNL.* Notre première hypothèse a été confirmée par notre régression linéaire multiple. Le but de cette régression était de confirmer que la surcharge de travail est toujours un prédicteur du stress. Ces résultats confirment les propos de nombreux chercheurs qui mentionnent que la surcharge de travail est une source de stress dans les OBNL (Prysmakova et Lallatin, 2021 ; Preston, 2018b et 2020; Hamann et Foster, 2014). Cette hypothèse se basait sur le modèle *Demand-Control* de Karasek (1979) et le modèle additif modifié de Preston (2018a). Dans ces modèles il y avait la relation entre surcharge de travail (exigences au travail) et stress. Donc, nos arguments théoriques étaient valides en plus de nombreuses recherches qui obtenaient elles aussi cette relation entre la surcharge de travail et le stress.

Cela solidifie alors notre cadre conceptuel et amplifie l'importance pour les organisations de gérer le stress et la surcharge de travail de leurs employés. Nous étions tout de même surpris que la force de la relation entre la surcharge de travail et le stress soit moyenne, avec un coefficient

de Pearson égale à 0,392. Au vu des nombreux chercheurs mentionnant cette source de stress, nous pensions avoir une relation forte ($r \geq 0,50$) (Imran Qureshi et coll., 2013 ; Houle, 2003 ; Blumberga et Ziedina-Lagzdona, 2014; Prysmakova et Lallatin, 2021 ; Preston, 2018b et 2020, Hamann et Foster, 2014). Cela nous fait penser qu'il y a possiblement un élément dans notre échantillon ou dans les OBNL qui expliquerait que cette relation ne soit pas plus élevée.

Concernant la seconde hypothèse, c'est une hypothèse qui était davantage axée sur un effet modérateur de la relation entre la surcharge de travail et le stress. Selon nous, ce modérateur est la motivation, plus spécifiquement la motivation intrinsèque. Les raisons de ce choix ont été abordées dans le Chapitre 2 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche. La seconde hypothèse est : *Le niveau de motivation intrinsèque modère de façon significative la relation entre la surcharge de travail et le stress, de sorte que lorsque le niveau de motivation intrinsèque est élevé, la relation entre la surcharge de travail et le stress sera moins positive.* Pour tester cette hypothèse, une régression linéaire a été conduite.

Au modèle 3 de la régression linéaire pour la seconde hypothèse, nous observons que la motivation intrinsèque est un prédicteur à 2,5% du stress. Selon les résultats de notre modèle, la motivation intrinsèque n'a pas d'effet modérateur dans la relation entre la surcharge de travail et le stress. Notre seconde hypothèse a été rejetée.

Ce résultat fut étonnant, puisqu'il y avait plusieurs arguments et plusieurs théories qui supportaient cette hypothèse. Notre seconde hypothèse n'a pas été confirmée dans notre recherche, mais nous croyons dans les théories, qui nous ont poussés à croire en cette hypothèse, étaient assez solides. Le modèle qui nous a permis de voir réellement cette hypothèse était le modèle de *Job-Demands-Resources* de Demerouti et ses collègues (2001). Cette théorie mettait en lumière les relations entre plusieurs éléments, dont le stress, la surcharge de travail et la motivation. Nous pensions que la motivation intrinsèque aurait cet effet modérateur, puisque nous avons interprété le modèle *JD-R* de Demerouti et ses collègues (2001) comme quoi la motivation était dans un cycle influençant la relation entre la charge de travail et le stress. Il est possible que son effet soit indirect, puisque si nous regardons la Figure 6, la motivation influence positivement le *job crafting* (P7) et cette dernière influence positivement les ressources (personnelles et de travail). Tandis que les ressources s'influencent entre elles (P1), elles influencent aussi négativement la relation entre la demande de travail (charge de travail) et le stress (P3).

Un autre élément du modèle est qu'il y a les ressources personnelles qui ont un effet modérateur sur la relation entre la surcharge de travail et le stress, c'était la 3^e proposition de ce modèle. Une ressource personnelle peut être de la motivation (Brummelhuis, 2011), alors dans ce sens, la motivation serait un modérateur entre la surcharge de travail et le stress. D'ailleurs, Brummelhuis (2011) base cet argument avec la *Self-determination theory* de Deci et Ryan (2000), puisque la régulation pour la motivation intrinsèque est interne et donc plus liée à la personne.

Il y avait aussi la théorie de conservation des ressources d'Hobfoll (1989). Cette théorie permettait de faire un lien entre le stress et la motivation intrinsèque, puisque s'il y a une menace de perte, une perte ou un mauvais retour sur investissement des ressources il y aura du stress. Ces ressources se divisent en quatre catégories, dont les caractéristiques personnelles et nous pensons que la motivation est l'une de ces caractéristiques personnelles, incluant la motivation intrinsèque.

De plus, il y avait le second modèle de Karasek avec l'ajout du soutien social dans la relation entre stress, surcharge de travail et latitude décisionnelle. Il était possible de croire qu'avec d'autres éléments qui soutiennent l'individu, il se pourrait qu'il y ait un effet similaire et nous pensons que la motivation pousse les gens d'avantages et les soutient d'une certaine façon. Avec cet argument, nous pensons que la motivation intrinsèque soutiendrait davantage un individu que toute autre sorte de motivation. Ce sont d'ailleurs les mêmes arguments que nous avons formulés pour le modèle de Preston (2018a).

Il y avait aussi certaines études qui nous laissaient croire que la motivation intrinsèque pouvait être un modérateur dans la relation entre la surcharge de travail et le stress. Il y a la recherche de Sandrin et ses collègues (2019) qui avaient comme résultat que la motivation autonome (motivation intrinsèque) a un effet significatif et négatif face au stress ($r = -0,227$, $p < 0,001$). Dans cette étude, il est démontré qu'il y a un effet entre la motivation contrôlée (motivation extrinsèque), la surcharge de travail et le stress. Cela nous laissait croire qu'il y a une possibilité qu'un autre type de motivation, comme la motivation intrinsèque, pouvait avoir un effet avec la surcharge de travail et le stress. Une seconde recherche est celle de Liu et ses collègues (2018) obtiennent comme résultats que la motivation intrinsèque est un médiateur partiel entre la charge de travail quantitative et la fatigue liée au travail (conséquence du stress).

Ces théories et ces recherches nous permettaient alors de solidifier notre hypothèse, bien que les résultats n'aient pas mené à cette conclusion. Il serait possible que ce soit dû au fait que l'échantillon aille un petit écart-type au niveau des variables principales (ET Stress = 0,7380; ET

SdT = 0,7248; ET MI = 1,0585). Pour qu'une variable aille un effet sur une autre variable, il est important d'avoir un certain écart-type, sinon il est nécessaire d'environ un plus gros échantillon. C'est alors possiblement pour cette raison que nous n'avons pas trouvé de relation entre la motivation et la surcharge de travail.

De plus, nous avons seulement étudié la motivation, la surcharge de travail et le stress, il est possible qu'il nous manque des éléments pour étudier réellement cette relation. Surtout que la motivation intrinsèque a une relation négative significative avec le stress ($r = -0,127$; $p \leq 0,01$), bien que cette relation soit considérée faible selon Cohen (1988). Aussi, il n'y a pas de relation significative entre la surcharge de travail et la motivation intrinsèque donc, nous pouvons retirer l'idée d'un possible effet médiateur entre ces trois variables.

Ces résultats nous font alors penser qu'il peut y avoir un effet quelconque de la motivation intrinsèque dans cette relation. Nous avons tout de même trouvé un coefficient r de $-0,127$ pour la relation entre le stress et la motivation intrinsèque, avec une variation de R^2 de 2,5%. C'est pour cela que nous avons produit des analyses supplémentaires. Nous les expliquerons dans la section 5.1.3 Interprétations des analyses supplémentaires.

5.1.3 Interprétations des analyses supplémentaires

Lors de nos analyses supplémentaires, nous cherchions à mieux comprendre la relation entre le stress et la motivation intrinsèque. Nous voulions plus spécifiquement comprendre, si le sexe ou le corps d'emploi influençait la relation entre le stress et la surcharge de travail.

Nous avons été surpris que pour nos deux premières régressions linéaires multiples (*2-way interactions*), la variable modératrice n'était pas significative (Mic ou Mih). Cela nous pousse à continuer notre analyse. Lors de notre « *3-way interactions* », nous obtenions comme résultat que la variable Mich (multiplication entre la motivation intrinsèque, cadre et homme) fût significative. Ceci démontre que la relation entre la motivation intrinsèque et le stress est modérée par l'effet combiné du sexe et du corps d'emploi. En d'autres mots, pour les femmes, la motivation intrinsèque est associée négativement au stress, et ce, peu importe le corps d'emploi. Pour les hommes, en revanche, c'est seulement pour les cadres que cette relation négative entre la motivation intrinsèque et le stress existe. Nous allons émettre une hypothèse pouvant expliquer cette situation. Nous pensons qu'il y a peu d'hommes non-cadre dans notre échantillon. Les hommes représentent que 16,65% de notre échantillon. Les employés non-cadres représentent 62,1% de notre population. Il est alors possible que nous n'ayons pas collecté assez de données sur les hommes non-cadres. De

plus, dans les OBNL, ce sont majoritairement des femmes qui y travaillent (Kosny et MacEachen, 2010). Il est possible que ce contexte et ce type de motivation soient plus favorables pour les femmes que pour les hommes, mais ce n'est qu'une piste à suivre.

5.2 Limites de l'étude

En effectuant une recherche touchant des humains, il est difficile d'obtenir une recherche sans limites ou du moins, sans points d'amélioration. Il est important de les souligner, mais surtout d'apporter des pistes de solutions pour celles-ci.

La première limite que nous avons identifiée concerne la représentativité de l'échantillon. Nous avons cherché des descriptions en lien avec le secteur des OBNL, les seules informations dataient de 2019, mais était paru en 2021 par Statistique Canada. On y décrit brièvement la population active dans les OBNL du Québec, sans mention de la démographie de ces travailleurs, un élément pertinent, selon nous. De plus, nous n'avons pas questionné les individus sur le statut de citoyenneté ou s'ils faisaient partie d'une minorité visible ou encore s'ils étaient d'identité autochtone, puisque ce n'était pas l'objectif de notre étude et nous trouvions que cela pourrait être des questions intrusives, nous posant un dilemme éthique, puisque ce n'est pas une information essentielle. Ces informations sont tout de même présentes dans les résultats de Statistique Canada (2021). La limite est alors le fait que les données qui décrivent la population étudiée datent d'il y a cinq ans et que notre échantillon est non-probabiliste. Alors la comparaison était pauvre, avec peu de critères pour comparer notre échantillon et les OBNL du Québec.

Pour régler cette situation, nous aurions peut-être pu contacter de grands OBNL ou organisations venant en aide à la gestion des OBNL, pour demander s'ils avaient accès à un répertoire récent avec des OBNL actifs (et les personnes contacts). Le cas échéant, nous aurions demandé à y avoir accès dans le cadre de notre recherche. Ces informations sauraient peut-être nécessiter des frais ou présenter des enjeux de confidentialité, donc il est possible que cette piste de solution n'ait pas été réaliste, mais nous pensions que ça aurait été possible. Surtout que cette information aurait été utilisée dans le cadre d'une recherche scientifique académique.

Une deuxième limite est en lien avec le sondage. Nous le trouvions assez court au début, mais il y a tout de même un bon nombre de participants ne l'ayant pas complété. La limite était que le sondage comptait un peu trop d'*items*; c'était tout de même un peu plus de 60 questions/énoncés. De plus, il y a énormément de matrices/échelle dans le sondage, cette limite a été identifiée par

Qualtrics, au niveau « grave ». *Qualtrics* souligne que « des recherches ont montré que la qualité et les taux de réponse déclinaient lorsque les questions utilisent le format matriciel ».

Pour pallier cette limite, nous aurions pu choisir qu'une seule mesure par variables. Nous aurions peut-être dû ne choisir qu'une seule mesure de la surcharge de travail et non celle de Caplan et ses collègues (1975) et Frone (2015). La mesure de la motivation intrinsèque se retrouve dans la même situation, avec la mesure de Tremblay et ses collègues (2009) et Gagnée et ses collègues (2015). De plus, la mesure *MWMS* de Gagnée et ses collègues (2015) compte 19 *items*, cette dernière mesurait tous les types de motivation. Nous aurions peut-être dû nous concentrer spécifiquement sur la motivation intrinsèque. Nous avons tout de même une bonne raison motivant la sélection de plus d'une mesure pour une variable. Comme nous l'avons mentionné dans la méthodologie, nous gardions deux mesures pour nous assurer de mesurer les bons éléments, puisque c'était notre première recherche. Nous ne désirions pas prendre le risque d'oublier un *item* important ou d'obtenir des mesures qui ne sont pas fiables (alpha de Cronbach en dessous de 0,700). Par contre, nous aurions dû choisir que les *items* spécifiques sur ce que nous désirions étudier, donc que les *items* de la motivation intrinsèque de la mesure de Gagné et ses collègues (2015). Ce choix aurait permis de retirer 16 énoncés. Aussi, nous aurions pu automatiquement supprimer les items avec un *score* inversé, cela aurait diminué le nombre d'énoncés.

De plus, nous aurions pu diminuer le nombre de questions démographiques, puisqu'à la suite de l'étude, nous réalisons que certaines questions n'ont pas été utilisées, même si l'information est pertinente, selon nous. Les questions que nous n'avions pas utilisées étaient celles touchant le secteur de travail et les heures au contrat. Donc malgré les prétests effectués, nous aurions dû couper un peu plus dans la longueur.

Une autre limite concernant le sondage est une question mal comprise soit celle des secteurs d'activités. De plus, nous avons eu de la difficulté pour la question sur l'âge, l'expérience dans les OBNL et l'expérience dans l'organisation. Nous avons mis la question touchant le secteur d'activité sous forme qualitative, donc les répondants écrivaient leur réponse. Elle a été mal interprétée par plusieurs, donc impossible de l'utiliser pour décrire l'échantillon en secteur d'activité. La question était la suivante : « Quel est votre secteur d'activité au travail? ». Elle aurait dû être formulée différemment pour aider à la compréhension ou tout simplement être une question avec des choix de réponses. Trois autres questions qui auraient dû être modifiées sont les questions concernant l'âge, l'expérience dans les OBNL et l'expérience dans l'organisation. Elles étaient

aussi des questions où les participants écrivaient leur réponse, puisque nous trouvions que mettre des choix de réponses auraient été trop longs et une échelle était moins pertinente lors de la création du sondage. À l'obtention des résultats, nous avons réalisé que des choix de réponses auraient permis une analyse subséquente plus simple. Parfois, plusieurs personnes écrivaient le mot « ans » à la question sur l'âge, plutôt que le nombre seul donc nous avons dû procéder à un nettoyage de notre base de données. C'était un élément que nous n'avions pas bien évalué en termes de difficulté d'analyse et d'interprétation. Ce n'est pas une limite concrètement à l'étude, mais c'était un des obstacles que nous avons observés et nous l'avons réglé en modifiant la mesure des variables en SPSS (en les mettant en échelle) et en nettoyant manuellement les données pour que ce soit seulement des chiffres.

Une autre limite de notre recherche est que les variables sont endogènes. Les variables endogènes sont caractérisées par le modèle lui-même, comparativement à des variables exogènes. Il aurait été préférable d'avoir des variables exogènes, puisqu'elles sont des variables dont la mesure est déterminée à l'extérieur du modèle.

L'avant-dernière limite que nous avons trouvée est encore concernant la méthodologie du traitement des données manquantes pour obtenir nos résultats, nous n'exposons pas tous les éléments des résultats de la même manière, dus au fait que le combiné n'était pas possible pour tous les tests effectués. Il n'y a pas de solution possible à cette limite, mais comme expliquée dans notre méthodologie, nous nous sommes basés sur ce que la littérature nous recommandait de faire. Toutefois, la littérature est faible concernant cette limite et sur comment s'y prendre pour gérer cette situation. Une solution que nous aurions pu utiliser est de mettre toutes les données comme étant un ensemble complet sans tenir compte des imputations. Cette option aurait fait en sorte de sextupler la taille de l'échantillon. C'est pour cette raison que nous n'avons pas pris cette solution.

Notre dernière limite est que notre étude n'est pas une expérimentation contrôlée. Cela fait alors en sorte que nous ne pouvons pas inférer la causalité lorsque nous interprétons nos hypothèses. Par exemple, nous avons tout de même interprété l'hypothèse 1, comme étant signe que la surcharge de travail cause le stress. Pourtant, il est aussi possible que la direction soit l'inverse, soit que le stress cause de la surcharge de travail. Nous avons cueilli les données d'employés en OBNL. Ceci soulève la question « *common method variance* » (Podsakof, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Le choix de se concentrer sur les employés des OBNL est pertinent étant donné que les variables en question de notre recherche sont des expériences

psychologiques (stress, surcharge de travail, motivation intrinsèque) qui sont difficiles à cerner par des observateurs. Les observateurs peuvent être des superviseurs ou des collègues de travail, par exemple. Or, il serait pertinent de considérer d'autres moyens pour mesurer la surcharge de travail (données d'archives sur les heures de travail et les tâches attribuées, etc.), qui pourrait nous permettre de contrôler la *common method bias*. Des recherches futures pourraient aussi effectuer des tests de ce modèle avec des designs expérimentaux, quasi expérimentaux, ou longitudinaux (trois temps de mesure) pour être en meilleure position d'interpréter la causalité de la relation entre la surcharge de travail et le stress.

5.3 Pistes de recherches futures

Pour ce qui est des recherches futures, comme nous l'avons mentionné plus haut, notre étude a des limites. Pour des recherches futures, il est possible de faire une étude similaire avec les pistes de solutions que nous proposons à nos limites. Toutefois, nous avons aussi d'autres pistes de recherches que seraient pertinentes d'étudier.

La première proposition est très axée sur les résultats que nous obtenons, principalement concernant la seconde hypothèse, nous recommandons que pour des recherches futures sur la motivation, il serait intéressant d'étudier la motivation prosociale dans un contexte similaire à celui de l'étude. De plus, suite à nos résultats de recherche seraient d'explorer les modèles plus complexes de motivation, pour mieux comprendre ces effets sur l'individu et le travail.

Une autre proposition est concernant les pistes de solutions pour gérer le stress et la surcharge de travail. Puisque les OBNL ont un profil d'employés différents des autres secteurs, il est possible que les pratiques des entreprises privées pour gérer le stress ou la surcharge de travail n'aient pas le même effet dans les OBNL, surtout que ces dernières n'ont pas les mêmes moyens financiers. Par exemple une pratique, que les entreprises offrent, mais pas nécessairement les OBNL, est d'offrir une salle d'entraînement au bureau ou un abonnement à la salle de sport ou encore d'avoir un montant annuellement pour améliorer le bien-être des employés. Dû à leur situation financière, les OBNL ne peuvent pas mettre ces pratiques en place. Une autre pratique que les entreprises privées peuvent de permettre est l'agrandissement de leur équipe, ajouter une personne à l'équipe pourrait aider à réduire la charge de travail pour les employés. Malheureusement, cette pratique a un coût que les OBNL ne peuvent payer.

Une autre façon de percevoir cette proposition est d'aller directement sur le terrain et questionner les salariés, pour savoir ce qu'ils désirent de la part de leurs employeurs pour pallier le

stress et à la surcharge de travail. Une mise en contexte des participants sur les limites financières des OBNL. Cela permettra de mettre de côté l'option de l'augmentation de salaire ou l'embauche de personnel ou toutes propositions nécessitant trop de financement. Nous pourrions effectuer des groupes de discussion ou des questionnaires qualitatifs (pour assurer l'anonymat des participants). Les questions seront axées sur les types de comportements que les gestionnaires devraient avoir ou encore les pratiques RH que les employés désirent voir. Lorsque nous parlons de comportements du gestionnaire, nous pensons à du soutien, reconnaissance, sentiment de justice, etc. En étant directement sur le terrain, nous pourrions avoir l'opinion des personnes touchées par la surcharge de travail et de stress. Cela permettrait de vraiment savoir sur quels éléments les organisations doivent travailler pour aider leurs salariés.

Une différente proposition pertinente, comme nous l'avions vu, serait d'étudier les autres prédicteurs de stress dans les OBNL, puisque la relation entre la surcharge de travail et le stress est moyenne et non forte, en se basant sur Cohen (1988). Nous n'avions pas calculé l'effet prédictif lors de notre modèle, puisque le combiné ne permettait pas d'obtenir les coefficients de régressions standardisés. Donc calculer les coefficients de régressions standardisés de plusieurs sources de stress serait pertinent, selon nous. De plus, nous avons vu énormément de sources de stress autre que la surcharge de travail, comme l'autonomie décisionnelle au travail, l'ambiguïté du rôle, le manque de rétroaction, les changements technologiques, le développement de carrière, le manque de SOP, la gestion du temps, l'insatisfaction au travail, la structure et le climat organisationnels, la conciliation travail-vie personnelle (Imran Qureshi et coll. 2013 ; Delobbe, 2009 ; Kodsi, 1979 ; Matteson et Ivancevich, 1987 ; Preston, 2020 ; Manoj, 2013 ; Tran et coll., 2020 ; Prysmakova et Lallatin, 2021). Nous avons alors plusieurs choix en termes de prédicteurs à analyser. Donc, effectuez un sondage, mesurant le stress et les prédicteurs choisis et effectuer une régression linéaire multiple pourrait être une bonne idée, dans le but de savoir sur quoi travailler pour réussir à améliorer la situation dans les OBNL.

Notre dernière piste de recherche future serait de valider les résultats de nos analyses supplémentaires dans un autre échantillon d'employés des OBNL. Dans la mesure où ces résultats sont répliqués, il sera alors important que de se pencher sur les questions suivantes : pourquoi la motivation intrinsèque n'a aucune association avec le stress pour les hommes non-cadres, mais une association négative pour les hommes cadres? Pourquoi la motivation intrinsèque semble être plus associée au stress pour les femmes en général, étant donné que cette relation ne dépend pas du

corps d'emploi pour les femmes? Selon nous, il est possible que ce soit parce que les femmes sont plus dévouées à leur emploi en OBNL que les hommes et que ceux qui sont devenus cadres le sont devenus par dévouement. Ce n'est qu'une hypothèse, mais nous recommandons d'étudier cela.

5.4 Contributions de l'étude et recommandations

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche font ressortir l'importance et l'ampleur que le stress et la surcharge de travail ont sur les employés des OBNL au Québec. Toute étude à un objectif, sinon quelle serait la pertinence de la faire? Que l'objectif soit atteint ou pas, il y a toujours des retombées pertinentes. Bien que nos hypothèses n'aient pas toutes été concluantes, nous avons quelques contributions à la littérature scientifique et des retombées pratiques.

Premièrement, la retombée pratique la plus importante de notre étude est celle qui confirme qu'il y a bien une relation entre la surcharge de travail et le stress chez les membres du personnel des OBNL du Québec. Ça confirme que les OBNL du Québec vivent la même situation que des OBNL dans d'autres secteurs géographiques. De plus, cette relation entre stress et surcharge de travail fait en sorte qu'il y a un « double » effet sur le stress pour les salariés des OBNL. Ce « double » effet est en réalité, la combinaison d'un niveau de stress déjà élevé et le fait que la surcharge de travail et le stress sont reliés. Cela fait peut-être en sorte que la situation est plus aggravante dans les OBNL du Québec.

Cette recherche permet donc de confirmer plusieurs recherches, mentionnant que la surcharge de travail a une relation avec le stress (Imran Qureshi et coll., 2013; Houle, 2003; Blumberga et Ziedina-Lagzdona, 2014; Prysmakova et Lallatin, 2021; Preston, 2018b et 2020, Hamann et Foster, 2014). En effet, cette étude appuie aussi le modèle *Demand-Control* de Karasek (1979), puisque lorsque le « *Job Demands* » augmente, le stress augmente aussi. Elle apporte alors davantage de nouvelles sur le stress, la surcharge de travail et la motivation intrinsèque dans les OBNL du Québec. Notre échantillon est un niveau élevé de stress, surcharge de travail et motivation intrinsèque.

Il est alors primordial que les gestionnaires sachent dans un premier lieu que ce lien existe. Dans un second lieu, qu'ils doivent agir sur la surcharge de travail pour aider à la gestion du stress. Il y a tout de même d'autres prédicteurs de stress à tenir aussi en considération, la surcharge n'est pas le seul. Nous pensons que cette étude contribue à mettre en avant le contexte dans lequel travaillent des milliers d'individus au Québec et que bien que ce ne soit pas le secteur le plus étudié,

il a son importance. Selon nous, c'est le secteur le plus « humain » comparativement aux deux autres secteurs, car il aide les gens nécessitant de l'aide, ce que les deux autres secteurs ne font pas spécifiquement.

La seconde contribution de notre étude est qu'elle permet de voir qu'une relation entre la motivation intrinsèque et le stress existe. Cette relation est faible et négative ($r = -0,127$). En poussant davantage nos analyses, nous trouvons que le sexe et le corps d'emploi jouaient un rôle modérateur dans cette relation. Lorsque la motivation est élevée, le niveau de stress diminue, et ce pour les femmes, peu importe le corps d'emploi et les hommes qui sont des cadres. C'est un élément très intéressant que nous avons trouvé. Comme mentionné, lors de nos pistes de recherches futures, nous pensons que le dévouement peut expliquer l'effet modérateur du corps d'emploi. Nous pensons alors que les femmes se dévouent plus que les hommes. Nous supposons aussi que les hommes qui ne sont pas des cadres ont peut-être des tâches moins en lien avec la mission de l'entreprise. Nous pouvons penser aux préposés à la maintenance, concierge, etc. Pour ces raisons, nous pensons que cette contribution est très utile pour la littérature des OBNL.

Conclusion

En conclusion, nous développons sur des éléments touchant énormément les individus dans leurs emplois dans les OBNL, soit le stress, la surcharge de travail et la motivation intrinsèque. Pour commencer ce mémoire, nous abordions ce que mentionnait la littérature à propos du stress, de la surcharge de travail et de la motivation de manière générale et par la suite dans le contexte des OBNL.

Le contexte dans lequel notre étude se déroule est les OBNL du Québec. Leurs employés ont un profil différent des employés dans les autres secteurs (privé et public). Par exemple, dans les OBNL, il y a en grande majorité des femmes et leur mission est principalement dans l'aide des personnes le plus dans le besoin. De plus, c'est un contexte où les employés ont un stress élevé, une grande surcharge de travail et une motivation intrinsèque plus élevée que dans les secteurs public et privé (Kosny et MacEachen, 2010; Hamann et Foster, 2014; Preston, 2018b; Kuenzi et coll., 2021; Feeney et Bozeman, 2009; Leete, 2000; Benz, 2005).

Nous avons alors nos trois variables principales et nos différentes variables de contrôle. Nos variables de contrôles sont l'âge, le sexe, l'expérience dans le secteur, l'expérience dans l'organisation, le corps d'emploi, les heures moyennes hebdomadaires, l'état civil, le niveau académique et la région administrative. De là, nous posons deux hypothèses. La première

hypothèse concernait la relation entre la surcharge de travail et le stress et que cette relation était significative et forte. La seconde hypothèse était sur l'effet modérateur de la motivation intrinsèque dans la relation entre le stress et la surcharge de travail. Pour poser cette seconde hypothèse, nous nous basions sur la théorie de la *Job Demands-Resources* de Demerouti et ses collègues (2001), puisque selon les principes de cette théorie, il avait un certain effet de modération de la motivation intrinsèque dans la relation entre la surcharge de travail et le stress. De plus, quelques chercheurs mentionnaient que cet effet existe, malgré qu'ils ne l'aient pas étudié spécifiquement (Liu et coll., 2018; Brummelhuis et coll., 2011).

À partir de ces éléments, nous définissions notre devis de recherche et commençons la procédure de collecte de données. Nous sélectionnions notre échantillon de plusieurs manières. Une fois les OBNL sélectionnés, nous créions un questionnaire avec des instruments de mesure valides et fiables. Une fois le questionnaire développé et approuvé par le comité d'éthique de HEC Montréal, nous procédions à des prétests. Par la suite, nous collections nos données en octobre 2022.

Pour notre recherche, nous avons reçu un peu plus de 600 répondants à notre questionnaire sur le site *Qualtrics*. À la suite de l'extraction des données, nous effectuons une imputation multiple et nous analysons nos données, à l'aide de nombreux tests. Avec nos résultats, la première hypothèse avait été confirmée. Tandis que la seconde hypothèse avait été rejetée. Ce résultat nous poussait à étudier davantage la relation entre le stress et la motivation intrinsèque avec l'effet du sexe et du corps d'emploi. Les résultats démontraient qu'il y avait une relation significative entre la motivation intrinsèque et le stress, sauf pour un groupe spécifique d'employés en OBNL, les hommes qui n'étaient pas cadres.

Dans notre recherche, il y avait tout de même, quelques limites que nous avons soulignées. La principale, selon nous, est la différence d'analyse selon s'il y avait un combiné ou pas, dû à l'imputation multiple. Nous avons un avis mitigé face à l'utilisation de l'imputation multiple dans les recherches. Une autre limite importante était celle concernant l'expérimentation contrôlée, puisque nous ne pouvions pas inférer la causalité de nos résultats.

À partir de ces limites, plusieurs pistes de recherches futures ont été mentionnées. Selon nous, la plus importante piste est celle concernant d'aller sur le terrain et de discuter avec les employés pour en apprendre davantage ce qu'ils désirent recevoir comme aide pour gérer leur surcharge de travail et leur stress. Surtout dans le contexte des OBNL, où ce type d'organisation

dispose de peu de moyen financier. Il est important selon nous, de tenir compte de l'option des individus qui sont concernés par la situation et d'obtenir leur avis sur la question.

Notre recherche apporte aussi son lot de contributions. Notre étude a permis de créer une base pour des recherches futures concernant le stress, la surcharge de travail ou la motivation intrinsèque dans les OBNL du Québec. Nous avons trouvé qu'une relation positive et significative entre la surcharge de travail et le stress était bien présente dans les OBNL du Québec. De plus, l'étude a su aussi mettre en lumière que la motivation intrinsèque et le stress ont une relation significative et négative.

C'est un bon début et nous pensions qu'il est important de continuer les recherches dans les OBNL du Québec et d'en apprendre davantage. Notre seconde hypothèse n'avait pas été concluante, mais c'est tout de même pertinent de continuer à chercher un modérateur dans la relation entre la surcharge de travail et le stress, puisque ces deux éléments sont élevés dans les OBNL du Québec.

Bibliographie

211 Qc (s.d.). *Répertoires des organismes communautaires et sociaux*, 211 Qc. Récupéré le 1 juin 2022 de <https://www.211qc.ca/repertoire>.

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2014). Calculer les coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail. Récupéré de <https://osha.europa.eu/fr/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>

Aiken, Leona S. et Owest, Stephen G. (1993). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, 1^{ère} éd., Newbury Park, Sage Publications.

Aldwin, C. M. (1991). Does age affect the stress and coping process? Implications of age differences in perceived control. *Journal of gerontology*, 46(4), P174-P180. Récupéré de <https://doi.org/10.1093/geronj/46.4.P174>

Altintas, E., Karaca, Y., Berjot, S., El Haj, M., et Boudoukha, A. H. (2022). Work stress and motivation in psychologists in the hospital setting: the role of primary cognitive appraisal. *Psychology, Health & Medicine*, 1-10. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/13548506.2022.2093923>

Auger, C. (2021). « Séries Stress- l'anxiété de performance, un désir de réalisation », *Management*, [article web]. Récupéré de <https://www.revuegestion.ca/anxiete-performance-desir-realisation>

Baer, R. (2019). 10. Mesurer la pleine conscience. Dans : J. Mark G. Williams éd., *Forces et bienfaits de la pleine conscience: Ses applications dans le monde moderne* (pp. 157-180). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/dbu.mark.2019.01.0157>

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

Bale, T. L., et Epperson, C. N. (2015). Sex differences and stress across the lifespan. *Nature neuroscience*, 18(10), 1413-1420. Récupéré de <https://doi.org/10.1038/nn.4112>

Baluch, A. M. (2017). Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organizations: unpacking the unintended, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:14, 1912-1937. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1136672>

Benz, M. (2005). Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos*, 58(2), 155-176. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2005.00283.x>

Bienertova-Vasku, J., Lenart, P., et Scheringer, M. (2020). Eustress and distress: neither good nor bad, but rather the same?. *BioEssays*, 42(7). Récupéré de <https://doi.org/10.1002/bies.201900238>

Blumberga, S. et Ziedina-Lagzdona, I. (2014). « Job stress, coping strategies and professional deformation of Human resource managers », *Rural Environment. Education. Personality*, vol. 7. Récupéré de <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=LV2014000148>

Bourgeois, I. (sous la direction) (2021). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, 7^e éd., Presses de l'Université du Québec.

Boxall, P., Hutchison, A., et Wassenaar, B. (2015). How do high-involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilisation and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1737-1752. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962070>

Brummelhuis, L. L., Ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B., et Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 268-287. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02019.x>

Canadian Mental Health Association [CMHA] (2016). *Le stress*, CMHA. Récupéré le 11 mai 2022 <https://cmha.ca/fr/brochure/le-stress/>

Caplan, R. D, Cobb, S., French, Jr, J., Van Harrison, R. et Pinneau Jr., S. R. (1975). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. US Department of Health, Education, and Welfare, Public Health Service, Center for Disease Control, National Institute for Occupational Safety and Health. Récupéré de https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=XdK7AAAIAAJ&oi=fnd&pg=PP13&dq=Job+Demands+and+Worker+Health&ots=L_XjGrRp7_&sig=KL9tBNsEf057YF5Kng59l8xfVSg&redir_esc=y#v=onepage&q=Job%20Demands%20and%20Worker%20Health&f=false.

Capner, M., et Caltabiano, M. L. (1993). Factors affecting the progression towards burnout: A comparison of professional and volunteer counsellors. *Psychological reports*, 73(2), 555-561. Récupéré de <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.555>

Ceci, M. W., et Kumar, V. K. (2016). A correlational study of creativity, happiness, motivation, and stress from creative pursuits. *Journal of Happiness Studies*, 17(2), 609–626. Récupéré de <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9615-y>

Clinique de Psychologie Québec (2019) *Anxiété, stress et angoisse : comment les distinguer?*, Clinique Psychologie Québec. Récupéré le 23 janvier 2022 de <https://cliniquepsychologiequebec.com/anxiete-stress-angoisse-comment-les-distinguer/>

Coelho, F., Augusto, M., et Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of retailing*, 87(1), 31-45. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.004>

Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2e éd., New York, Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, S., Kamarck, T., et Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behavior*, 385-396. Récupéré de <https://doi.org/10.2307/2136404>.

Collins Dictionary (s.d.). *Hyperstress*, Collins Dictionary. Récupéré le 29 aout 2022 de <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/hyperstress>

Collins Dictionary (s.d.). *Hypostress*, Collins Dictionary. Récupéré le 29 aout 2022 de <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/hypostress>

Deci, E. L et Ryan, R. M., et. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. Récupéré de <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Deci, E. L., Nezlek, J., et Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of personality and social psychology*, 40(1), 1. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.1.1>

Delobbe, N. (2009). Bien-être au travail et performance de l'organisation, revue de la littérature et postes de recherche, Louvain, Université catholique de Louvain. Récupéré de <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:117348>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Demerouti, E., et Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09. Récupéré de http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632011000200001

- DeVaro, J., Maxwell, N., et Morita, H. (2017). Training and intrinsic motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 139, 196-213. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.04.005>
- Edwards, J. R., et Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational behavior and human decision processes*, 77(2), 85-129. Récupéré de <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2813>
- Edwards, J. R., et Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199. Récupéré de <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Fanelli, C., Rudman, D. L., et Aldrich, R. M. (2017). Precarity in the nonprofit employment services sector. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 54(3), 331-352. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/cars.12153>
- Feeney, M. K., et Bozeman, B. (2009). Staying late: Comparing work hours in public and nonprofit sectors. *The American Review of Public Administration*, 39(5), 459-477. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/0275074008327293>
- Field, Andy. (2005) *Discovering Statistics Using SPSS*, 2e éd., London, Sage Publication.
- Fields, Dail L. (2013). *Taking the Measure of Work*, 1^{ère} éd., Information Age Publishing. Récupéré de [https://www.google.ca/books/edition/Taking_the_Measure_of_Work/pAMoDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Caplan,+Cobb,+French,+Van+Harrison+et+Pinneau+\(1975\)&pg=PR7&printsec=frontcover](https://www.google.ca/books/edition/Taking_the_Measure_of_Work/pAMoDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Caplan,+Cobb,+French,+Van+Harrison+et+Pinneau+(1975)&pg=PR7&printsec=frontcover)
- Fink, G. (2007). *Encyclopedia of Stress*, 2e éd., vol. 1, Amsterdam, The Netherlands: Academic Press.
- Forest, J., Crevier-Braud, L. et Gagné, M. (2009). *Mieux comprendre la motivation au travail*, CRHA. Récupéré le 5 avril 2022 de <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/mieux-comprendre-la-motivation-au-travail>
- Frone, M. (2015). Relations of negative and positive work experiences to employee alcohol use: Testing the intervening role of negative and positive work rumination. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 20(2), 148-160. Récupéré de <https://dx.doi.org/10.1037/a0038375>.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K. et Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. Récupéré de <https://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>.
- Gällstedt M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21(6), 449–455. Récupéré de [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00098-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00098-4)
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., et Varone, F. (2019). Stress and turnover intents in international organizations: social support and work–life balance as resources. *The International*

Journal of Human Resource Management, 30(5), 879-901. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254105>

Gintrac, A. (2011). « Le stress au travail, un état des lieux », *Management & Avenir*, vol. 1, no. 41. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-1-page-89.htm?contenu=article>

Graham, J. W. (2009). Missing data analysis: Making it work in the real world. *Annual review of psychology*, 60(1), 549-576. Récupéré de <https://www.personal.psu.edu/jxb14/M554/articles/Graham2009.pdf>.

Graham, J. W., Cumsille, P. E., et Shevock, A. E. (2013). Methods for handling missing data. Récupéré de <https://psycnet.apa.org/record/2012-27075-004>.

Grandey, A. A., et Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 350-370. Récupéré de <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., et Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531. Récupéré de [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)

Grosch, J. W., Caruso, C. C., Rosa, R. R., et Sauter, S. L. (2006). Long hours of work in the US: associations with demographic and organizational characteristics, psychosocial working conditions, and health. *American journal of industrial medicine*, 49(11), 943-952. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/ajim.20388>

Guillet, L. (2012). *Le stress*, 1^{er} éd., Bruxelles, De boeck.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., et Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

Hamann, D. J., et Foster, N. T. (2014). An exploration of job demands, job control, stress, and attitudes in public, nonprofit, and for-profit employees. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 332-355. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/0734371X13491119>

Health and Safety Executive on behalf (2009). *How to tackle work-related stress*, Sudbury. Récupéré de <https://www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf>

Heymans M. W. et Eekhout I. (2019). *Applied Missing Data Analysis With SPSS and (R)Studio*. Amsterdam. Récupéré de <https://bookdown.org/mwheymans/bookmi/foreword.html>.

Hickey, R. (2014). Prosocial motivation, stress and burnout among direct support workers. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27(2), 134-144. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/jar.12058>

Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. Récupéré de:10.1037/1089-2680.6.4.307

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128. Recupéré de <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Hobfoll, S. E., Shirom, A., et Golembiewski, R. (2000). Conservation of resources theory. *Handbook of organizational behavior*, 57-80. Récupéré de <https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=aOyYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA57&dq=Conservation+of+resources+theory&ots=6jjGoEq4nd&sig=GpZzEm8AstswZ45KV2b4eqLfjhc#v=onepage&q=Conservation%20of%20resources%20theory&f=false>

Houle, L (2003). Le stress chez les gestionnaires en ressources humaines dans les PME, [mémoire de maîtrise], Trois-Rivières, Université du Québec. Récupéré de <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/4692>

Huang, Y., Lv, W., et Wu, J. (2016). Relationship between intrinsic motivation and undergraduate students' depression and stress: the moderating effect of interpersonal conflict. *Psychological reports*, 119(2), 527-538. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/0033294116661512>

IBM (2021). *Overview (MULTIPLE IMPUTATION command)*, IBM. Récupéré le 29 juillet 2023 https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/28.0.0?topic=imputation-overview-multiple-command#syn_multiple_imputation_overview

Imran Qureshi, M., Iftikhar, M., Gohar Abbas, S., Hassan, U., Khan, K. et Zaman, K. (2013). « Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know », *World Applied Sciences Journal*, vol. 23, no. 6. Récupéré de [10.5829/idosi.wasj.2013.23.06.313](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.23.06.313)

Institut de la statistique du Québec (2023). *Bilan du marché du travail au Québec en 2022*, Québec. Récupéré de <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-marche-travail-quebec-2022.pdf>

Institut de la statistique du Québec [ISQ] (2019). « Portrait global des entreprises d'économie sociale, Québec », dans Secteur de l'économie sociale, Banque de données des statistiques officielles sur le Québec. Récupéré le 1 mars 2022 de <https://statistique.quebec.ca/fr/document/portrait-global-des-entreprises-deconomie-sociale-quebec/tableau/portrait-global-des-entreprises-deconomie-sociale-quebec#an=2016>

Institut national de santé publique du Québec [INSPQ] (2022). *Ligne du temps Covid-19 au Québec*, INSPQ. Récupéré le 20 mai 2022 de <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>

Jasiński, A. M., Derbis, R., et Walczak, R. (2021). Workload, job satisfaction and occupational stress in Polish midwives before and during the COVID-19 pandemic. *Medycyna pracy*, 72(6), 623-632. Récupéré de <https://doi.org/10.13075/mp.5893.01149>

Jeon, M. K., Yoon, H., et Yang, Y. (2022). Emotional dissonance, job stress, and intrinsic motivation of married women working in call centers: The roles of work overload and work-family conflict. *Administrative Sciences*, 12(1), 27. Récupéré de <https://doi.org/10.3390/admsci12010027>

Kandi, N. et Brahamia, B. (2017). « Stress professionnel et conditions organisationnelles de travail », *Journal of Industrial Economics*, vol. 13. Récupéré de <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/83/7/4/35107>

Kanji, G. K., et Chopra, P. K. (2009). Psychosocial system for work well-being: On measuring work stress by causal pathway. *Total Quality Management*, 20(5), 563-580. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/14783360902875741>

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/2392498>

Karasek, R., et Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.

Kellner, A., Townsend, K. et Wilkinson, A. (2017). ‘The mission or the margin?’ A high-performance work system in a non-profit organisation, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:14, 1938-1959. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1129636>

Kenji (17 mai 2017). *Why do I need to run a model on multiple imputed datasets?* [Forum]. Récupéré le 28 décembre 2022 de <https://stats.stackexchange.com/questions/280043/why-do-i-need-to-run-a-model-on-multiple-imputed-datasets>.

Khairuddin, S. M. H. S., Saidun, Z., et Hashim, M. S. (2019). Measuring the effects of work motivation on stress and performance linkages in SME. *Asian Academy of Management Journal*, 24, 1-15. Récupéré de http://web.usm.my/aamj/24s22019/aamj24s22019_1.pdf

Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., et Obschonka, M. (2019). Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being?. *Journal of business venturing*, 34(4), 608-624. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.003>

Kil, H., O'Neill, D., et Grusec, J. E. (2021). Prosocial motivation as a mediator between dispositional mindfulness and prosocial behavior. *Personality and Individual Differences*, 177, 110806. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110806>

Kodsi, S. (1979). « Stress en milieu de travail : une intervention individuelle, organisationnelle et communautaire », *Santé mentale au Québec*, vol. 4, no. 1. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/030045ar>

- Kongcharoen, J., Onmek, N., Jandang, P., et Wangyisen, S. (2019). Stress and work motivation of primary and secondary school teachers. *Journal of Applied Research in Higher Education*. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2019-0088>
- Kosny, A., et MacEachen, E. (2010). Gendered, invisible work in non-profit social service organizations: Implications for worker health and safety. *Gender, Work & Organization*, 17(4), 359-380. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00460.x>
- Kuenzi, K., Stewart, A. J., et Walk, M. (2021). Covid-19 as a nonprofit workplace crisis: Seeking insights from the nonprofit workers' perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 821-832. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/nml.21465>
- Larousse (s.d.). *Corollaire*, Larousse. Récupéré le 10 septembre 2022 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/corollaire/19369>
- Lazarus, R. S., Folkman, S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(4), 423-446. Récupéré de [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(00\)00129-3](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00129-3)
- Lesener, T., Gusy, B., et Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Lessard, N. (2019). Comprendre la réalité de l'épuisement professionnel chez les intervenants sociaux œuvrant dans la région de l'Outaouais, [mémoire de maîtrise], Ottawa, École de service social. Récupéré de <https://ruor.uottawa.ca/handle/10393/39753>
- Liu, C., Cripe, T. P., et Kim, M. O. (2010). Statistical issues in longitudinal data analysis for treatment efficacy studies in the biomedical sciences. *Molecular Therapy*, 18(9), 1724-1730. Récupéré de <https://doi.org/10.1038/mt.2010.127>
- Liu, H., Fan, J., Fu, Y., et Liu, F. (2018). Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between organizational support and quantitative workload and work-related fatigue. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(3), 154-162. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/hfm.20731>
- Liu, Y. (2015). The longitudinal relationship between Chinese high school students' academic stress and academic motivation. *Learning and Individual Differences*, 38, 123-126. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.02.002>
- Lu, L. (1999). « Work motivation, job stress and employees' well-being », *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8, no. 1. Récupéré de <http://web.ba.ntu.edu.tw/luolu/1999%20Work%20motivation%20job%20stress%20and%20employees%20well%20being.pdf>
- Madley-Dowd, P., Hughes, R., Tilling, K., et Heron, J. (2019). The proportion of missing data should not be used to guide decisions on multiple imputation. *Journal of clinical epidemiology*, 110, 63-73. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2019.02.016>

Magroun, I., Ghannouchi, H., Fehri, S., Chatti, M., Salah, F. B., et Nouaigui, H. (2016). Évaluation des contraintes psycho-organisationnelles selon le modèle de Karasek chez des salariés de 14 entreprises du secteur privé tunisien. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 77(5), 747-755. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.admp.2016.01.006>

Makara-Studzińska, M., Wajda, Z., et Lizińczyk, S. (2020). Years of service, self-efficacy, stress and burnout among Polish firefighters. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 33(3), 283-297. Récupéré de [10.13075/ijomeh.1896.01483](https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01483)

Manoj, A. S. (2013). An Analytical Study on Employee Stress with Special Reference to Information Technology (It) Companies in Technopark – A Kerala Experience. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(11), 156-157. Récupéré de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32515688/15-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1657150924&Signature=CqXlgRTdIVIL4PM7X4As~LakTTvcu1N4XMmuIM~aWgSfVeZoqsKEZla58Sxd8Pm2i~3xEZgerTbY95TK~00CYfqgMDzT~9VI4v4SIcz2V6jmB3JIHl~N8TZtBvzsUwT9feoCYUiPVj3Kxb4qJyAr1PSstFEw5JMVa~48PA6bo5XQebU6csgmv4H6GncQC-czz6CedLQrMeeUCNQ3YjXVrTLtgjSaT0laXKL6ORlig2VHDwi0QnJI0po1d-lv3jfuHhA-hYoPZZjTWX7~O9kmxjBEQoC5QdB0dnikvLP9EW7yF6ik--ZVde-RCS5fSXtVeFWt9KECDi9ZRzx0qNc--w &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>

Matteson, M. T. et Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress*, San Francisco, Josset-Bass Publishers.

Morelli, N. A., et Cunningham, C. J. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *The Journal of Psychology*, 146(4), 393-415. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.650734>

Morgan, E. S., Umberson, K., et Hertzog, C. (2014). Construct validation of self-reported stress scales. *Psychological assessment*, 26(1), 90. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/a0034714>

Muthén, B., et Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171-189. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832.x>.

National Institute of Occupational Safety and Health (1999). *Stress...at work*, Cincinnati, Publications Dissemination. Récupéré de <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/default.html>

Novais, A., Monteiro, S., Roque, S., Correia-Neves, M., et Sousa, N. (2017). How age, sex and genotype shape the stress response. *Neurobiology of stress*, 6, 44-56. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.ynstr.2016.11.004>

Office québécois de la langue française (2003). *Secteur public*, Office québécois de la langue française. Récupéré le 10 mai 2022 de https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8377604

Parent, S. (s.d.). *Les OBNL c'est sérieux*, Espace OBNL. Récupéré le 10 mai 2022 de <https://www.espaceobnl.ca/fr/contenus/les-obnl-cest-serieux>

Park, H., Jacob, A., Wagner, S., et Baiden, M. (2014). Job control and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology: An International Review*, 63(4), 607–642. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/apps.12008>

Parker, S. L., Jimmieson, N. L., et Amiot, C. E. (2013). Self-determination, control, and reactions to changes in workload: A work simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 173. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/a0031803>

Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of social service research*, 24(3-4), 1-37. Récupéré de https://doi.org/10.1300/J079v24n03_01

Philanthropie (s.d.). *Pour une philanthropie optimale au Québec*, Philanthropie. Récupéré le 1 juin 2022 de <https://philanthropie.wordpress.com/repertoire-osbl-au-quebec/>.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. Récupéré de <https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Preston, M. S. (2018a). Does job control moderate work demands' nonlinear association with job strain? A two-sample study using human service case managers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(3), 300-317. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/23303131.2018.1457582>

Preston, M. S. (2018b). Job control's strain-buffering effects in not-for-profit human service agencies: A test of the nonlinear demand-linear control model. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 223-240. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/nml.21317>

Preston, M. S. (2020). Job strain in nonprofit human service agencies: Job demands and job control's additive effects, and goal-related feedback's mediating role. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 387-399. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/nml.21432>

Prysmakova, P., et Lallatin, N. (2021). Perceived organizational support in public and nonprofit organizations: Systematic review and directions for future research. *International Review of Administrative Sciences*. Récupéré de : <https://doi.org/10.1177/00208523211033822>

Puplampu, B. B., et Adomako, S. (2014). What he wants is not what she wants: Using VIE theory to test manager and worker motivation in Ghanaian SMEs. *IFE Psychologia: An International Journal*, 22(1), 1-10. Récupéré de <https://hdl.handle.net/10520/EJC150793>

Rackauskiene, S., Kasnauskiene, J., et Virbaliene, A. (2013). The social workers intrinsic and extrinsic motives to work social work. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 3(3), 63-69. Récupéré de <http://article.sapub.org/10.5923.j.ijpbs.20130303.01.html#Ref>

Ravazzi Squincaha, G., Araújo Leal, E., et Duarte Silva, T. (2021). Relationship between Academic Motivation and Perceived Stress: a study with Accounting Science Students. *Revista*

Contabilidade, Gestao E Governanca, 24(1). Récupéré de https://doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n1a5

Resh, W. G., Marvel, J. D., et Wen, B. (2019). Implicit and explicit motivation crowding in prosocial work. *Public Performance & Management Review*, 42(4), 889-919. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1526093>

Ressler, R. W., Paxton, P., et Velasco, K. (2021). Donations in social context. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 693-715. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/nml.21449>

Revenu Québec (s.d.). *Organisme sans but lucratif*, Revenu Québec. Récupéré le 11 mai 2022 de <https://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/cycle-de-vie/demarrer-une-entreprise/incidence-du-choix-de-la-forme-juridique-dune-entreprise-sur-ses-obligations-fiscales/organisme-de-services-publics/organisme-sans-but-lucratif/>

Richer, J (2022, 25 avril). « Québec accroître le recrutement à l'étranger », La Presse, section Affaires. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-04-25/penurie-de-main-d-oeuvre/quebec-accroitra-le-recrutement-a-l-etranger.php>

Rizzo, J. R., House, R. J., et Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163. Récupéré de <https://doi.org/10.2307/2391486>

Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. Récupéré de <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, New York, The Guilford Press.

Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Ryan, R. M., Ryan, W. S., Di Domenico, S. I., et Deci, E. L. (2019). The nature and the conditions of human autonomy and flourishing: Self-determination theory and basic psychological needs. Récupéré de <https://doi.org/10.1093/oxfordhob/9780190666453.013.6>

Ryandini, T. P., et Nurhadi, M. (2020). The influence of motivation and workload on employee performance in hospital. *Indonesian Nursing Journal of Education and Clinic (Injec)*, 5(1), 8-14. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.24990/injec.v5i1.276>

Rymsza, A. (2016, May). Main challenges and opportunities faced by the nonprofit sector in current Poland. In *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference* (Vol. 4, pp. 434-447). Récupéré de <https://doi.org/10.17770/sie2016vol4.1578>

Sajjad, M., Riaz, A., Chani, M., et Hussain, R. (2020). Innovations in Human Resources Management: Mediating Role of Intrinsic Motivation. Récupéré de https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77091/1/Sajjad_mmi_2020_1.pdf

Saksida, T., Alfes, K. et Shantz, A. (2017). Volunteer role mastery and commitment: can HRM make a difference?, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:14, 2062-2084. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1126335>

Sandrin, É., Gillet, N., Fernet, C., Leloup, M., et Depin-Rouault, C. (2019). Effects of motivation and workload on firefighters' perceived health, stress, and performance. *Stress and Health*, 35(4), 447–456. Récupéré de <https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.1002/smi.2873>

Savoir Média (réal.) (2019). « Hans Selye, le père du concept de stress » [vidéo], *Les avant-gardistes*, Canada, Savoir Média (prod.). Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=msAeQ-mr-2c>

Scroggins, W. A., Barney, C. E., et Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: a three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487–502. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/00483481011045434>

Selye, H. (1975). *Le stress de la vie*, Montréal, Lacombe.

Sheikh Khairuddin, S.M.H., Saidun, Z., et Hashim, M.S. (2019). Measuring the effects of work motivation on stress and performance linkages in SME. *Asian Academy of Management Journal*, 24(Supp. 2), 1–15. Récupéré de : <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s2.1>

Singh, J., et Rhoads, G. K. (1991). Boundary role ambiguity in marketing-oriented positions: A multidimensional, multifaceted operationalization. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 328-338. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/002224379102800307>

Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T., et Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38(2), 103-109. Récupéré de [10.3233/WOR-2011-1112](https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1112)

Statistique Canada. Tableau 36-10-0651-01 Les emplois dans le secteur des organismes sans but lucratif par caractéristique démographique <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3610065101>

Stef van Buuren (4 juillet 2013). How to combine multiple imputed datasets?. [Forum]. Récupéré le 28 décembre 2022 de <https://stats.stackexchange.com/questions/63313/how-to-combine-multiple-imputed-datasets>.

Suarthana, J. H. P., et Riana, I. G. (2016). The effect of psychological contract breach and workload on intention to leave: mediating role of job stress. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 219, 717-723. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.056>

Tabachnick, Barbara G. et Fidell, Linda S. (2007). *Using Multivariate Statistics*, 5^e éd., Boston, Pearson.

Tang, W. G., et Vandenberghe, C. (2021). Role overload and work performance: The role of psychological strain and leader–member exchange. *Frontiers in psychology*, 12, 691207. Récupéré de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.691207>

Taylor, Jeremy (12 mai, 2012). *What do I do after I get my multiply imputed data?* [Forum]. Récupéré le 28 décembre 2022 de <http://jeremyjaytaylor.squarespace.com/missing-dataimputation-discuss/post/1585594>.

Thesaurus (s.d.). *Fiche du terme – Secteur privée*, Portail Québec. Récupéré le 10 mai 2022 de <https://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=14422>

Townsend, K., McDonald, P., et Cathcart, A. (2017). Managing flexible work arrangements in small not-for-profit firms: the influence of organisational size, financial constraints and workforce characteristics, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:14, 2085-2107. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1136671>

Tran, C.T.H., Tran, H.T.M., Nguyen, H.T.N., Mach, D.N., Phan, H.S.P. et Mujtaba, B. G.(2020). « Stress Management in the Modern Workplace and the Role of Human Resource Professionals », *Business Ethics and Leadership*, vol. 4, no. 2. Récupéré de [http://doi.org/10.21272/bel.4\(2\).26-40.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(2).26-40.2020)

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., et Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213. Récupéré de <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0015167>.

Trontin, C., Lassagne, M., Boini, S., et Rinal, S. (2010). Le coût du stress professionnel en France en 2007. Récupéré de <http://bdsp-ehesp.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=410024>

Vallerand, R. J. (2007). Intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity: A review and a look at the future. *Handbook of sport psychology*, 59-83. Récupéré de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118270011#page=76>

Vanagas, G., Bihari-Axelsson, S., et Vanagienė, V. (2004). Do age, gender and marital status influence job strain development for general practitioner?. *Medicina*, 40(10), 1014-1018. Récupéré de <https://gs.elaba.lt/object/elaba:4990135/4990135.pdf>

Vanier, C. et Fortin, D. (1996). «Une étude exploratoire des sources de stress et de soutien social chez les intervenantes communautaires en santé mentale », *Santé mentale au Québec*, vol. 21, no. 2. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/032405ar>

Volonté de faire (s.d.). *Trouvez des organismes de charité*, Volonté de faire. Récupéré de 1 juin 2022 de <https://www.volontedefaire.ca/organismes-de-charite/>.

Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of marriage and family*, 67(4), 822-836. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., et Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. In *Exploring interpersonal dynamics* (Vol. 4, pp. 167-220). Emerald Group Publishing Limited. Récupéré de [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04005-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04005-3)

Word, J., et Carpenter, H. (2013). The new public service? Applying the public service motivation model to nonprofit employees. *Public Personnel Management*, 42(3), 315-336. Récupéré de <https://doi.org/10.1177/0091026013495773>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., et Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of managerial psychology*. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>

Yoo, H. J., et Marshall, D. T. (2022). Examining the relationship between motivation, stress, and satisfaction among graduate students. *Journal of Further and Higher Education*, 46(3), 409-426. Récupéré de <https://doi.org/10.1080/0309877X.2021.1962518>

Zheng, L., Plaisent, M., et Zuccaro, C. (2018). *Analyse des données de sondage avec spss : Un guide d'introduction*. Presses de l'Université du Québec.

Annexe A Tableau récapitulatif du stress

Formes de stress ⁷	Sources de stress ⁸	Conséquences du stress ⁹
<ul style="list-style-type: none"> - Déstress - Eustress - Stress aigu - Stress aigu épisodique - Stress chronique 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguïté du rôle - Changements technologiques - Conflit de rôle - Conciliation travail-vie personnelle - Demandes élevées de résultats - Développement de carrière - Environnement de travail (structure et le climat organisationnel) - Environnement fiscal - Faible relation interpersonnelle au travail - Gestion du temps - Habitudes et mode de vie - Insatisfaction au travail - Manque d'autonomie décisionnelle au travail - Manque de formation - Manque de respect - Manque de ressource (énergétiques, matérielles, financières) - Manque de rétroaction - Manque de soutien organisationnel perçu (SOP) - Politique externe - Politiques organisationnelles trop rigides - Précarité de l'emploi - Problèmes économiques (insécurité financière) - Problèmes familiaux - Problèmes légaux - Surcharge de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Absentéisme - Anxiété - Augmenter le nombre d'erreurs - Augmenter le taux de roulement (pour les entreprises) - Épuisement professionnel - Fatigue - Infections respiratoires - Intention de quitter - Maladies coronariennes - Maux de tête - Performance au travail (+/-) - Perte de productivité (diminuer la qualité et la quantité du travail) - Problèmes physiologiques - Problèmes psychiques (insomnie, dépression, maladie cardiaque, traumatismes) - Suicide - Ulcères

⁷ Sources : Selye, 1975; Tran et coll., 2020

⁸ Sources : Imran Qureshi et coll. 2013; Delobbe, 2009; Kods, 1979; Matteson et Ivancevich, 1987; Preston, 2020; Manoj, 2013; Tran et coll., 2020; Prysmakova et Lallatin, 2021; Feeney et Bozeman, 2009; Gintrac, 2011; Kuenzi et coll., 2021; Kosny et MacEachen, 2010; Fanelli et coll., 2017; Preston 2018a

⁹ Auger, 2021; Delobbe, 2009; Blumberga et Ziedina-Lagzdane, 2014; Kandi et Brahamia, 2017; Manoj, 2013; Matteson et Ivancevich, 1987; Trontin et coll., 2010

Annexe B Questionnaire

Questions démographiques

Important : Les réponses aux questions suivantes ont pour seul objectif de faciliter l'analyse des résultats globaux provenant d'un grand nombre de personnes. Nous tenons à vous rappeler que vos réponses demeureront confidentielles et anonymes.

Quel est votre sexe?

- Homme
- Femme
- Non-binaire
- Autre, spécifiez _____
- Préfère ne pas répondre

Quel est votre âge?

_____ ans

Combien d'année(s) d'expérience avez-vous dans un OBNL?

_____ ans

Combien d'année(s) d'expérience avez-vous dans l'organisation où vous travaillez actuellement?

_____ ans

Êtes-vous un(e) cadre¹⁰?

- Oui
- Non
- Ne sais pas ou ne préfère pas répondre

À titre de salarié(e), combien d'heures par semaine travaillez-vous en moyenne?

_____ heures

Combien d'heures par semaine devez-vous faire selon votre contrat de travail?

_____ heures

- Ne s'applique pas

Quel est votre état civil?

¹⁰ Si, nous nous basons sur la définition du cadre supérieur et du cadre intermédiaire de la CNESST. Un cadre supérieur fait partie de la haute direction. Le cadre supérieur relève du Directeur Générale ou de la Directrice Générale ou du Conseil d'Administration. Un cadre supérieur a dans ses responsabilités de participer à l'élaboration des grandes orientations et aux décisions majeures de l'organisation, cette personne détient donc un important pouvoir décisionnel. Les cadres intermédiaires sont souvent les responsables de la gestion des opérations courantes ou quotidiennes ou qui mettent en œuvre les orientations de la direction. Dans notre question, que vous vous identifiez comme un cadre intermédiaire ou un cadre supérieur, vous êtes un cadre.

- Marié(e)
- Conjoint(e) de fait
- Veuf(ve)
- Divorcé(e)
- Séparé(e)
- Célibataire
- Préfère ne pas répondre

Quel niveau d'étude le plus élevé, avez-vous complété?

- Diplôme d'études secondaires ou inférieures
- Diplôme d'études collégiales
- Diplôme d'études professionnel
- Baccalauréat
- Diplôme d'études spécialisées (DESS)
- Maîtrise
- Doctorat
- Préfère ne pas répondre

Dans quelle région administrative du Québec, votre organisation se situe-t-elle?

- Bas-Saint-Laurent
- Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Capitale-Nationale
- Mauricie Estrie
- Montréal
- Outaouais
- Abitibi-Témiscamingue
- Côte-Nord
- Gaspésie
- Chaudière-Appalaches
- Laval
- Lanaudière
- Laurentides
- Montérégie
- Centre-du-Québec
- Préfère ne pas répondre

Quel est votre secteur d'activité au travail? _____

Est-ce que vous êtes un(e) bénévole au sein de l'organisation?

- Oui
- Non

Mesure de la motivation au travail (*WEIMS. Tremblay et coll., 2009; MWMS, Gagné et coll., 2015*)

À l'aide de l'échelle ci-dessous, veuillez indiquer dans quelle mesure chacun des éléments suivants correspond aux raisons pour lesquelles vous êtes actuellement impliqué dans votre travail.

	Ne correspon ds pas			Correspon ds modéréme nt			Correspon ds exactement
Parce que je tire beaucoup de plaisir d'apprendre de nouvelles choses.	1	2	3	4	5	6	7
Pour la satisfaction que j'éprouve à relever des défis intéressants.	1	2	3	4	5	6	7
Pour la satisfaction que j'éprouve quand je réussis à faire des tâches difficiles.	1	2	3	4	5	6	7

Les individus peuvent faire des efforts au travail pour différentes raisons. Ce questionnaire permet de comprendre avec précision ces raisons. Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel. Nous entendons ici les efforts intellectuels, physiques et mentaux que vous déployez dans votre travail.

	Pas du tout pour cette raison	Très peu	Un peu	Modéré ment	Forteme nt	Très forte- ment	Exactem ent pour cette raison
Pour obtenir l'approbation de certains (mes supérieurs, collègues, clients, familles ...).	1	2	3	4	5	6	7
Pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieurs, collègues, clients, familles ...).	1	2	3	4	5	6	7
Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, collègues, clients, familles ...).	1	2	3	4	5	6	7
Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement.	1	2	3	4	5	6	7
Parce que mes supérieurs m'assurent une plus grande sécurité d'emploi.	1	2	3	4	5	6	7

Car je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	1	2	3	4	5	6	7
Car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.	1	2	3	4	5	6	7
Parce qu'ainsi, je me sens fier de moi.	1	2	3	4	5	6	7
Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.	1	2	3	4	5	6	7
Parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même.	1	2	3	4	5	6	7
Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles.	1	2	3	4	5	6	7
Car ce travail a une signification personnelle pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.	1	2	3	4	5	6	7
Parce que le travail que je fais est intéressant.	1	2	3	4	5	6	7
J'en fais peu parce que j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps à faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
J'en fais peu parce que je ne crois pas que ce travail en vaille la peine.	1	2	3	4	5	6	7
Je ne sais pas pourquoi je fais ce travail, il ne sert à rien.	1	2	3	4	5	6	7

Mesure du stress (*Measure of Perceived Stress*, Cohen, Kamarck et Mermelstein, 1983)

Les questions de cette échelle vous interrogent sur vos sentiments et vos pensées au cours du dernier mois. Dans chaque énoncé, il vous sera demandé d'indiquer à quelle fréquence vous avez ressenti ou pensé d'une certaine manière. Bien que certaines des questions soient similaires, il existe des différences entre elles et vous devriez traiter chacune d'elles comme une question distincte. La meilleure approche consiste à répondre à chaque question assez rapidement. Autrement dit, n'essayez pas de compter le nombre de fois où vous êtes senti d'une certaine manière, mais indiquez plutôt l'alternative qui semble être une estimation raisonnable.

Veillez indiquer votre réponse pour chacune des questions suivantes.

	Jamais	Presque jamais	Parfois	Assez souvent	Très souvent
Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été contrarié à cause de quelque chose qui s'est produit de manière inattendue ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous senti que vous étiez incapable de contrôler les choses importantes de votre vie ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois vous êtes-vous senti nerveux et « stressé » ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous constaté que vous ne pouviez pas faire face à toutes les choses que vous deviez faire ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été en colère à cause de choses qui se sont produites et qui étaient hors de votre contrôle ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois vous êtes-vous retrouvé à penser à des choses que vous devez accomplir ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous senti que les difficultés s'accumulaient si haut que vous ne pouviez pas les surmonter ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été en mesure de contrôler la façon dont vous gérez votre temps ?	1	2	3	4	5

Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous réussi à gérer avec succès des tracas irritants de la vie ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous eu l'impression de faire face efficacement à des changements importants qui se produisaient dans votre vie ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois vous êtes-vous senti confiant quant à votre capacité à gérer vos problèmes personnels ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous senti que les choses allaient dans votre sens ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous été en mesure de contrôler les irritants dans votre vie ?	1	2	3	4	5
Au cours du dernier mois, combien de fois avez-vous eu l'impression d'être au top des choses ?	1	2	3	4	5

Surcharge de travail (*Quantitative workload*, Caplan et coll., 1975; *Work Demands Measure*, Frone, 2015)

À l'aide de l'échelle ci-dessous, veuillez indiquer dans quelle mesure chacun des éléments suivants se produit au travail.

	Jamais	Presque jamais	Parfois	Presque tous les jours	À chaque jour
Au cours des 12 derniers mois, combien de fois avez-vous eu trop peu de temps pour faire avancer les choses ?	1	2	3	4	5
Au cours des 12 derniers mois, combien de fois avez-vous eues trop de travail à faire?	1	2	3	4	5
Au cours des 12 derniers mois, combien de fois avez-vous dû faire plus de travail que vous ne pouvez bien faire ?	1	2	3	4	5
Au cours des 12 derniers mois, combien de fois votre travail vous a-t-il obligé à travailler sous la pression du temps ?	1	2	3	4	5
Au cours des 12 derniers mois, combien de fois votre travail vous a-t-il obligé à vous dépêcher ?	1	2	3	4	5
Au cours des 12 derniers mois, combien de fois votre travail vous a-t-il obligé à travailler très vite ?	1	2	3	4	5
	Rarement	Occasionnel lement	Parfois	Assez souvent	Très souvent
Combien de fois votre travail vous oblige-t-il à travailler très vite ?	1	2	3	4	5
Combien de fois votre travail vous oblige-t-il à travailler très fort ?	1	2	3	4	5

Combien de fois votre travail vous laisse-t-il peu de temps pour faire finaliser les choses ?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Combien de fois y a-t-il beaucoup à faire ?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

	Presque aucun	Un peu	Quelques-uns	Beaucoup	Énormément
Combien de charges de travail avez-vous ?	1	2	3	4	5
Quelle quantité de travail les autres s'attendent-ils à ce que vous fassiez ?	1	2	3	4	5
Combien de projets, d'affectations ou de tâches avez-vous ?	1	2	3	4	5
Combien de ralentissement de la charge de travail rencontrez-vous ?	1	2	3	4	5
Combien de temps avez-vous pour réfléchir et contempler ?	1	2	3	4	5
Combien de temps avez-vous pour faire tout votre travail ?	1	2	3	4	5
Combien d'accalmies ¹¹ entre les périodes surchargées de travail avez-vous ?	1	2	3	4	5

¹¹ Moment de calme provisoire, après l'agitation

Annexe C Courriel de prise de contact et rappel

Courriel de prise de contact

Bonjour Madame, Monsieur,

J'espère que vous allez bien. Je me nomme Juliette Gervais et je suis étudiante à la maîtrise (M. Sc.) en gestion des ressources humaines à HEC Montréal – cheminement mémoire.

Je vous écris, puisque je dois effectuer une collecte de données pour ma recherche dans le cadre de mon mémoire, qui est encadré par Kevin Hill, professeur agrégé à HEC Montréal. Il s'agit d'un sondage d'environ 15 minutes et vous pouvez le remplir selon votre convenance. Le fait que (**nom de l'organisation**) participe à ce sondage nous permettra d'obtenir plus de connaissances sur la situation que vivent actuellement les membres du personnel dans les différents organismes à but non lucratif (OBNL). Avec les résultats de notre recherche, nous serons en mesure de faire des recommandations pour améliorer la situation. Nous désirons mentionner que nous garantissons l'**anonymat** des répondants et des organismes participants. D'ailleurs, je vous propose, si vous le désirez, de vous partager les grandes lignes des résultats de ma recherche, vous avez à me le mentionner.

Le sujet de mon mémoire a été développé à partir de mon expérience professionnelle auprès d'OBNL. J'ai travaillé plusieurs mois dans un OBNL et j'ai adoré mon temps passé au sein de l'organisation. Cette expérience m'a permis de m'intéresser davantage au phénomène du stress. C'est pour cela que je désire donc que mon étude contribue à une meilleure compréhension des éléments distinctifs des OBNL, permettant d'identifier des moyens pour mieux gérer ou prévenir le stress.

La collecte de données se fait par un sondage via la plateforme *Qualtrics* qui ne prendra qu'une quinzaine de minutes. Le questionnaire a été au préalable approuvé par le Comité d'éthique de la recherche. Notre population cible est l'ensemble des membres du personnel des OBNL, que ce soient des salariés de premier niveau, des cadres, directeur(trice), etc. À titre informatif, nous excluons de notre étude tous les bénévoles.

Je vous demande alors si vous désirez participer à cette recherche. Si vous êtes intéressé, vous pouvez tout simplement transférer ce courriel à vos employés ou si vous vous sentez à l'aise, me transférer la liste de courriel des membres du personnel pour que je puisse les contacter.

Voici le lien Qualtrics pour le sondage :
https://hecmontreal.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_b3YxzTT7sMjY31s

Si vous avez davantage de questions, je vous invite à m'écrire par courriel ou planifier un appel téléphonique en cliquant sur le lien suivant : <https://calendly.com/juliette-gervais/15min>

Je vous souhaite, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées,

Juliette Gervais

*Étudiante à la M. Sc. Gestion des ressources humaines
HEC Montréal*

Courriel de rappel

Bonjour Madame, Monsieur,

J'espère que vous allez bien. Ceci est un courriel de rappel concernant mon dernier courriel du 5 octobre 2022, concernant une demande de participation à une courte étude dans le cadre d'un mémoire. Je n'ai pas reçu de refus ou de confirmation de votre part, si vous le courriel a déjà été transféré aux employés, vous pouvez ignorer ce message.

J'ai actuellement 55 organisations qui ont participé à mon étude et en espérant que la vôtre y participera aussi. Un plus grand nombre de participants me permettra d'obtenir une meilleure représentation de la situation dans les OBNL et de proposer des recommandations pour améliorer la situation. La date limite pour répondre à ce sondage est le 26 octobre 2022.

Voici les grandes lignes du courriel précédent. J'effectue actuellement une collecte de données pour ma recherche dans le cadre de mon mémoire, qui est encadré par Kevin Hill, professeur agrégé à HEC Montréal. Le sujet de mon mémoire autour du phénomène du stress.

Il s'agit d'un sondage via la plateforme *Qualtrics* qui ne prendra qu'une quinzaine de minutes et vous pouvez le remplir selon votre convenance. Le questionnaire a été au préalable approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Notre population cible est l'ensemble des membres du personnel des OBNL, nous excluons de notre étude tous les bénévoles.

Je vous demande alors si vous désirez participer à cette recherche. Si vous êtes intéressé, vous pouvez tout simplement transférer ce courriel à vos employés ou si vous vous sentez à l'aise, me transférer la liste de courriel des membres du personnel pour que je puisse les contacter. Nous désirons mentionner que nous garantissons l'**anonymat** des répondants et des organismes participants. D'ailleurs, je vous propose, si vous le désirez, de vous partager les grandes lignes des résultats de ma recherche, vous avez à me le mentionner

Voici le lien Qualtrics pour le sondage :
https://hecmontreal.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_b3YxzTT7sMjY31s

Si vous avez davantage de questions, je vous invite à m'écrire par courriel ou planifier un appel téléphonique en cliquant sur le lien suivant : <https://calendly.com/juliette-gervais/15min>

Je vous souhaite, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées,

Juliette Gervais

*Étudiante à la M. Sc. Gestion des ressources humaines
HEC Montréal*

Annexe D Description de l'échantillon avec fréquence

Variables	N (valide)	Fréquence (%)	Moyenne (\bar{x})	Écart-type (σ)
Sexe	506	100%	N/A	N/A
Hommes (1)	84	16,65		
Femmes (2)	412	80,9		
Non-Binaires (3)	6	1,2		
Autres (4)	4	,8		
Âge	505	100%	40,293	12,037
20	1	,2		
21	2	,4		
22	8	1,6		
23	8	1,6		
24	9	1,8		
25	16	3,1		
26	9	1,8		
27	13	2,6		
28	27	5,3		
29	14	2,8		
30	17	3,3		
31	14	2,8		
32	25	4,9		
33	20	3,9		
34	20	3,9		
35	10	2		
36	19	3,7		
37	9	1,8		
38	19	3,7		
39	9	1,8		
40	15	2,9		
41	13	2,6		
42	12	2,4		
43	14	2,8		
44	10	2		
45	13	2,6		
46	10	2		
47	15	2,9		
48	10	2		
49	8	1,6		
50	8	1,6		
51	9	1,8		
52	1	,2		
53	6	1,2		
54	11	2,2		
55	7	1,4		

56	7	1,4		
57	13	2,6		
58	6	1,2		
59	8	1,6		
60	5	1		
61	5	1		
62	2	,4		
63	12	2,4		
64	4	,8		
65	1	,2		
66	1	,2		
67	2	,4		
68	3	,6		
72	2	,4		
73	1	,2		
74	1	,2		
76	1	,2		
Expérience dans les OBNL	504	100%	10,323	9,261
0,100	1	,2		
0,135	2	,4		
0,167	1	,2		
0,250	1	,2		
0,330	1	,2		
0,333	1	,2		
0,416	1	,2		
0,500	6	1,2		
0,583	1	,2		
0,667	2	,4		
0,833	1	,2		
0,900	13	2,6		
1	26	5,1		
1,500	12	2,4		
1,667	1	,2		
2	29	5,7		
2,083	2	,4		
2,500	5	1		
2,667	1	,2		
3	49	9,6		
3,500	2	,4		
4	31	6,1		
5	37	7,3		
6	8	1,6		
6,333	1	,2		
6,500	1	,2		
7	22	4,3		
8	24	4,7		
9	7	1,4		
10	23	4,5		

11	10	2		
12	19	3,7		
13	7	1,4		
14	9	1,8		
15	22	4,3		
16	12	2,4		
17	7	1,4		
18	6	1,2		
19	2	,4		
20	20	3,9		
21	2	,4		
22	6	1,2		
23	4	,8		
24	6	1,2		
25	19	3,7		
26	4	,8		
27	4	,8		
28	4	,8		
29	2	,4		
30	10	2		
31	2	,4		
32	4	,8		
33	2	,4		
34	3	,6		
35	2	,4		
36	2	,4		
42	1	,2		
46	1	,2		
Expérience dans l'organisation	505	100%	6,390	7,416
0,083	9	1,8		
0,100	1	,2		
0,125	1	,2		
0,135	2	,4		
0,167	7	1,4		
0,250	3	,6		
0,330	1	,2		
0,333	3	,6		
0,334	1	,2		
0,417	5	1		
0,500	18	3,5		
0,583	2	,4		
0,667	3	,6		
0,750	1	,2		
0,833	3	,6		
0,900	16	3,1		
0,917	1	,2		
1	69	13,6		
1,167	1	,2		

1,250	1	,2		
1,500	16	3,1		
1,667	1	,2		
2	37	7,3		
2,500	5	1		
3	60	11,8		
3,500	6	1,2		
4	28	5,5		
5	29	5,7		
6	19	3,7		
6,333	1	,2		
6,500	1	,2		
7	13	2,6		
8	13	2,6		
9	4	,8		
10	14	2,8		
11	6	1,2		
12	15	2,9		
13	8	1,6		
14	5	1		
15	14	2,8		
16	6	1,2		
17	3	,6		
18	4	,8		
19	3	,6		
20	8	1,6		
21	1	,2		
22	6	1,2		
23	3	,6		
24	3	,6		
25	11	2,2		
26	2	,4		
27	2	,4		
28	2	,4		
30	2	,4		
31	2	,4		
32	2	,4		
33	1	,2		
34	1	,2		
Corps d'emploi	506	100%	N/A	N/A
Cadre (1)	179	35,4		
Non-cadre (2)	314	62,1		
Préfère ne pas répondre (3)	13	2,6		
État civil	506	100%	N/A	N/A
Marié(e) (1)	121	23,9		
Veuf(ve) (2)	3	,6		
Divorcé(e) (3)	21	4,2		
Séparé(e) (4)	29	5,7		

Conjoint(e) de fait (5)	194	38,3		
Célibataire (6)	135	26,7		
Préfère ne pas répondre (7)	3	,6		
Niveau d'éducation	506	100%	N/A	N/A
Diplôme d'études secondaires ou inférieures (1)	23	4,5		
Diplôme d'études collégiales (DEC) (2)	129	25,5		
Diplôme d'études professionnel (DEP) (3)	30	5,9		
Baccalauréat (4)	203	40,1		
Diplôme d'études spécialisées (DESS) (5)	21	4,2		
Maitrise (6)	90	17,8		
Doctorat (7)	2	,4		
Préfère ne pas répondre (8)	8	1,6		
Région administrative	504	100%	N/A	N/A
Bas-Saint-Laurent (1)	32	6,3		
Saguenay-Lac-Saint-Jean (2)	6	1,2		
Capitale-Nationale (3)	35	6,9		
Mauricie Estrie (4)	34	6,7		
Montréal (5)	180	35,6		
Outaouais (6)	11	2,2		
Abitibi-Témiscamingue (7)	6	1,2		
Côte-Nord (8)	5	1		
Nord-du-Québec (9)	0	0		
Gaspésie (10)	11	2,2		
Îles-de-la-Madeleine (11)	0	0		
Chaudière-Appalaches (12)	14	2,8		
Laval (13)	15	3		
Lanaudière (14)	39	7,7		
Laurentides (15)	19	3,8		
Montérégie (16)	87	17,2		
Centre-du-Québec (17)	10	2		
Préfère ne pas répondre (18)	2	,4		