

**Les membres du jury qui ont évalué
ce mémoire ont demandé des
corrections mineures.**

HEC Montréal

Pandémie et bien-être psychologique : le rôle des facteurs organisationnels chez les employés municipaux

par
Jade Lyonnais-Lafond

Michel Cossette
HEC Montréal
Codirecteur de recherche

Mouna Knani
HEC Montréal
Codirectrice de recherche

Sciences de la gestion
(Spécialisation de la gestion des ressources humaines)

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

Décembre 2025
© Jade Lyonnais-Lafond, 2025

RÉSUMÉ

Cette recherche s'intéresse à l'impact des ressources organisationnelles sur le bien-être psychologique des employés municipaux dans un contexte de crise sanitaire. En mobilisant le modèle de la mobilisation de Tremblay (2005), l'étude examine dans quelle mesure la reconnaissance, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir influencent deux indicateurs clés du bien-être : l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail. L'analyse intègre également le rôle modérateur du stress pandémique perçu. Les résultats issus d'analyses de régressions multiples hiérarchiques ($N = 2252$) révèlent que la reconnaissance et le pouvoir d'agir se démarquent comme des leviers puissants, respectivement pour réduire l'épuisement émotionnel et stimuler l'engagement au travail. Le soutien organisationnel montre une influence significative mais plus ciblée, principalement sur la réduction de l'épuisement émotionnel. En revanche, les effets de la justice interactionnelle s'avèrent faibles ou non significatifs. De plus, le stress pandémique interagit avec certaines de ces relations, atténuant notamment l'effet bénéfique de la reconnaissance. Ces constats soulignent l'importance d'adapter les pratiques de gestion en fonction du niveau de stress vécu par les employés, particulièrement en période de turbulence. Les retombées pratiques pour les gestionnaires municipaux sont discutées dans une perspective de prévention et de mobilisation durable.

Mots clés : bien-être psychologique, épuisement émotionnel, engagement au travail, risques psychosociaux, pandémie, stress perçu, municipal, COVID-19.

Méthode de recherche : approche quantitative; collecte de données par questionnaire; analyses statistiques effectuées avec SPSS (statistiques descriptives, corrélations, régressions multiples hiérarchiques, effets de modulation, décortiquer interaction avec Macro PROCESS de Hayes); analyse factorielle confirmative (AFC) avec SPSS Amos; taille de l'échantillon : 2252 répondants municipaux au Québec.

ABSTRACT

This study explores the impact of organizational resources on the psychological well-being of municipal employees during a public health crisis. Drawing on Tremblay's (2005) mobilization model, the research examines how recognition, interactional justice, organizational support, and empowerment influence two key indicators of well-being: emotional exhaustion and work engagement. The analysis also investigates the moderating role of perceived pandemic-related stress. Hierarchical multiple regression analyses ($N = 2252$) reveal that recognition and empowerment emerge as powerful levers—respectively reducing emotional exhaustion and enhancing engagement. Organizational support shows a significant but more targeted effect, particularly on lowering emotional exhaustion. Conversely, the effects of interactional justice are weak or nonsignificant. Furthermore, perceived stress moderates some of these relationships, notably weakening the positive impact of recognition. These findings underscore the importance of tailoring management practices to the level of stress experienced by employees, especially during turbulent times. Practical implications for municipal managers are discussed from a prevention and sustainable engagement perspective.

Keywords: Psychological well-being, emotional exhaustion, work engagement, psychological risks, pandemic, perceived stress, municipal, COVID-19.

Research methods: Quantitative approach, data collected via questionnaire; statistical analyses conducted with SPSS (descriptive statistics, correlations, hierarchical multiple regressions, moderation effects tested, interaction finding using Hayes' PROCESS Macro); confirmatory factor analysis with SPSS Amos; sample size: 2252 municipal employees in Québec.

RESUMEN

Este estudio analiza el impacto de los recursos organizacionales sobre el bienestar psicológico de los empleados municipales en un contexto de crisis sanitaria. Basado en el modelo de movilización de Tremblay (2005), la investigación examina cómo la gratitud, la justicia interaccional, el apoyo organizacional y el empoderamiento influyen en dos indicadores clave del bienestar: el agotamiento emocional y el compromiso laboral. El análisis también considera el papel moderador del estrés pandémico percibido. Los análisis de regresión jerárquica múltiple ($N = 2252$) revelan que el reconocimiento y el empoderamiento son palancas potentes para reducir el agotamiento emocional y estimular el compromiso. El apoyo organizacional muestra un efecto significativo, pero más específico, principalmente en la disminución del agotamiento emocional. Por el contrario, los efectos de la justicia interaccional son débiles o no significativos. Además, el estrés percibido modera algunas de estas relaciones, debilitando especialmente el efecto positivo del reconocimiento. Estos resultados subrayan la importancia de adaptar las prácticas de gestión según el nivel de estrés que experimentan los empleados, especialmente en tiempos de crisis. Se discuten las implicaciones prácticas para los gestores municipales desde una perspectiva de prevención y compromiso sostenible.

Palabras clave

Bienestar psicológico, agotamiento emocional, compromiso, riesgos psicosociales, pandemia, estrés percibido, municipal, COVID-19.

Métodos de búsqueda

Enfoque cuantitativo; recolección de datos mediante cuestionario; análisis estadísticos realizados con SPSS (estadísticas descriptivas, correlaciones, regresiones múltiples jerárquicas, efectos de moderación con Macro PROCESS de Hayes); análisis factorial confirmatorio con SPSS Amos; muestra: 2252 empleados municipales en Quebec.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
ABSTRACT.....	II
RESUMEN	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES UTILISÉS.....	VIII
AVANT-PROPOS	IX
REMERCIEMENTS	XI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS	4
1.1 INTRODUCTION AU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL	4
1.2 DIMENSION DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL	5
1.2.1 Évolution de la définition de l'épuisement professionnel	5
1.2.2 Les symptômes de l'épuisement professionnel.....	7
1.2.3 Les déterminants de l'épuisement professionnel.....	11
1.2.4 Les conséquences de l'épuisement professionnel	15
1.2.5 La mesure de l'épuisement professionnel.....	16
1.2.6 L'épuisement professionnel dans le secteur public.....	18
1.2.7 L'épuisement professionnel et l'engagement au travail : deux volets complémentaires du bien-être psychologique.....	22
1.3 DIMENSION DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE – ENGAGEMENT AU TRAVAIL.....	22
1.3.1 Définition de l'engagement au travail	22
1.3.2 Les types d'engagement	24
1.3.3 Les déterminants de l'engagement au travail	24
1.3.4 Les conséquences de l'engagement au travail	28
1.3.5 La mesure de l'engagement au travail	30
1.3.6 Une perspective sur l'engagement au travail dans le secteur public	32
1.4 IMPACT DE LA PANDÉMIE DE LA COVID-19	33
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL	34
2.1 RETOUR SUR LA PROBLÉMATIQUE	34
2.2 JUSTIFICATION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	37
2.3 PRÉSENTATION DES VARIABLES.....	39
2.3.1 Variable dépendante.....	39
2.3.2 Variables indépendantes.....	40
2.3.3 Variable modératrice	43
2.3.4 Variables de contrôle	43
2.4 PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES.....	45
2.4.1 Les hypothèses principales en lien avec l'épuisement émotionnel	45
2.4.2 Les hypothèses principales en lien avec l'engagement au travail	47
2.4.3 Les hypothèses de modulation par le stress pandémique perçu en lien avec l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail	50
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE	58

3.1 CADRE DE RECHERCHE	58
3.2 POPULATION ET ÉCHANTILLONNAGE	59
3.3 PROCÉDURES DE COLLECTE DE DONNÉES	62
3.4 ANALYSE DES DONNÉES	65
3.4.1 <i>Analyse factorielle confirmatoire (AFC)</i>	65
3.4.2 <i>Analyses descriptives, corrélationnelles et ANOVA</i>	68
3.4.3 <i>Régression</i>	69
CHAPITRE 4 RÉSULTATS	71
4.1 RÉSULTATS DESCRIPTIFS ET CORRÉLATIONNELS	71
4.2 RÉSULTATS ANOVA.....	74
4.3 TESTS DES HYPOTHÈSES EN LIEN AVEC L'ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL (H1 À H4)	77
4.3.1 <i>Interprétation des résultats en lien avec les hypothèses H1 à H4</i>	80
4.4 TESTS DES HYPOTHÈSES EN LIEN AVEC L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL (H5 À H8).....	81
4.4.1 <i>Interprétation des résultats en lien avec les hypothèses H5 à H8</i>	84
4.5 TESTS DES HYPOTHÈSES DE MODÉRATION PAR LE STRESS PANDÉMIQUE PERÇU (H9 À H16)	85
4.5.1 <i>Interprétation des résultats en lien avec les hypothèses H9 à H12</i>	86
4.5.2 <i>Interprétation des résultats en lien avec les hypothèses H13 à H16</i>	88
CHAPITRE 5 DISCUSSION.....	95
5.1 RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE, DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPAUX RÉSULTATS.....	95
5.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	96
5.2.1 <i>Confirmation ou contradiction avec les théories existantes</i>	97
5.2.2 <i>Explication des différences avec la littérature</i>	97
5.2.3 <i>Nouveaux apports de l'étude</i>	98
5.3 FORCES DE L'ÉTUDE	99
5.4 LIMITES ET BIAIS POTENTIELS DE L'ÉTUDE	101
5.5 IMPLICATIONS PRATIQUES	102
5.5.1 <i>Recommandations pour les gestionnaires et les organisations</i>	103
5.5.2 <i>Implications pour les professionnels RH et les politiques organisationnelles</i>	104
5.5.3 <i>Recommandations pour les décideurs politiques</i>	106
5.6 SUGGESTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES.....	107
CONCLUSION	110
ANNEXE A : MODÈLE STRUCTUREL VALIDÉ PAR SPSS AMOS.....	113
ANNEXE B : HISTOGRAMME DES RÉSIDUS – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL	114
ANNEXE C : GRAPHIQUE DE RÉGRESSION – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL	115
ANNEXE D : DIAGNOSTIC DE COLINÉARITÉ – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL.....	116
ANNEXE E : TABLEAU DES COEFFICIENTS – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL	117
ANNEXE F : HISTOGRAMME DES RÉSIDUS – ENGAGEMENT AU TRAVAIL.....	118
ANNEXE G : GRAPHIQUE DE RÉGRESSION – ENGAGEMENT AU TRAVAIL	119
ANNEXE H : DIAGNOSTIC DE COLINÉARITÉ – ENGAGEMENT AU TRAVAIL.....	120
ANNEXE I : TABLEAU DES COEFFICIENTS – ENGAGEMENT AU TRAVAIL	121
ANNEXE J : GRAPHIQUES DE LA MACRO PROCESS DE HAYES – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL	122
ANNEXE K : GRAPHIQUES DE LA MACRO PROCESS DE HAYES – ENGAGEMENT AU TRAVAIL.....	123
BIBLIOGRAPHIE.....	124

LISTE DES FIGURES

Figure 2.2 Schéma du cadre conceptuel	39
Figure 2.3 Schéma du cadre conceptuel	45
Figure 2.4 Schéma du cadre conceptuel opératoire	57
Figure 4.3 Schéma conceptuel des résultats de la régression – Épuisement émotionnel	78
Figure 4.4 Schéma conceptuel des résultats de la régression – Engagement au travail	82

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.2.2a Les symptômes physiques associés à l'épuisement professionnel.....	8
Tableau 1.2.2b Les symptômes psychologiques et comportementaux associés à l'épuisement professionnel.....	10
Tableau 2.4 Récapitulatif des hypothèses de recherche	56
Tableau 3.2.1 Facteurs sociodémographiques et socioculturels de l'échantillon.....	60
Tableau 3.2.2 Répartition de l'échantillon par région	61
Tableau 3.2.3 Répartition de l'échantillon selon la taille de la population	62
Tableau 3.3 Concepts, sous-concepts et questions posées	64
Tableau 3.4 Indices d'ajustement de l'analyse factorielle des correspondances du modèle structurel	66
Tableau 4.1 Moyennes, écarts-types et corrélations entre les variables mesurées aux T1 et T2..	72
Tableau 4.2 Résultats des analyses de variance ANOVA	75
Tableau 4.3 Régression multiple hiérarchique – Épuisement émotionnel	79
Tableau 4.4 Régression multiple hiérarchique – Engagement au travail	83
Tableau 4.5 Modèles de modération : synthèse des effets du stress perçu.....	92

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES UTILISÉS

PME : petites et moyennes entreprises

RH : ressources humaines

RPS : risques psychosociaux

OMS : Organisation mondiale de la santé

UMQ : Union des municipalités du Québec

ANOVA : analyse de variance

AVANT-PROPOS

La pandémie de la COVID-19 a profondément transformé le fonctionnement des organisations publiques, et les municipalités du Québec n’y ont pas échappé. Du jour au lendemain, elles ont dû maintenir leurs services essentiels, adapter leurs modes de travail et soutenir leurs équipes dans un contexte marqué par l’incertitude, la surcharge et des exigences émotionnelles accrues. De ce fait, cette période a mis en lumière l’importance du bien-être psychologique des employés municipaux, non seulement pour leur santé, mais aussi pour la continuité des services offerts à la population.

Au fil des mois, plusieurs observations ont émergé dans le milieu municipal : une intensification du stress opérationnel, des ajustements constants aux consignes sanitaires, une pression accrue sur certains corps d’emploi, ainsi qu’un besoin renouvelé de soutien, de reconnaissance et de clarté organisationnelle. D’ailleurs, ces constats ont fait ressortir une question plus large : comment les organisations publiques peuvent-elles protéger et renforcer le bien-être psychologique de leurs employés en période de crise?

C’est dans ce contexte que s’inscrit ce mémoire. Précisément, il s’appuie sur des données recueillies auprès de milliers d’employés municipaux québécois et vise à éclairer certaines dynamiques humaines particulièrement sollicitées durant la pandémie. En outre, les analyses et conclusions présentées dans les chapitres qui suivent cherchent à offrir un regard rigoureux et utile pour mieux comprendre les réalités vécues dans le secteur municipal et les leviers organisationnels mobilisables pour y répondre.

« Comprendre et valoriser les ressources qui nourrissent le bien-être psychologique au travail, c'est investir dans l'humain avant tout – Anthropos – et c'est précisément là que réside la véritable performance des organisations. »

– Jade Lyonnais-Lafond

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'accompagnement exceptionnel de ma direction bicéphale, composée de Mouna Knani et Michel Cossette. Vous êtes, sans l'ombre d'un doute, la meilleure direction qu'on puisse rêver. Intègres, dévoués, disponibles, humains... Grâce à vous, j'ai pu garder le cap, une bouchée d'éléphant à la fois, jusqu'à franchir cette fameuse ligne d'arrivée. Tiguidou, comme on dit!

Merci à mon papa, pour sa foi inébranlable en moi, son soutien constant (et sa patience légendaire!). Un merci à ma grand-maman, la femme de ma vie, qui est restée parmi nous jusqu'à ses 100 ans. Elle ne verra ce mémoire que d'en haut, mais je sais qu'elle serait fière.

Bien que je sois la septième d'une grande fratrie, je veux souligner en particulier ma sœur Gabrielle. Psychologue, thésarde accomplie et inspirante, qui m'a épaulée à chaque étape, avec bienveillance et rigueur.

Un sincère merci à mes tantes et mes oncles, qui m'ont soutenue chacun à leur manière – que ce soit par une blague bien placée, une assiette de pain, de fromage et de vin, ou en m'amenant couper du bois et faire du sirop d'érable.

Je tiens également à remercier mes amies de HEC Montréal – Fanny, Latifa, Isabelle, Raphaële et Caroline – pour leur présence, leur humour et leur soutien. Vous avez su mettre de la lumière dans les moments les plus sombres.

Merci aussi à Caroline Archambault de la bibliothèque, pour son aide précieuse et sa grande patience dans mes demandes de dernières minutes sur les références.

À mes amis de cœur, hors HEC – Corentin, Marie-Chantale, Anne, Greg, Francis, Véro, Val – merci d'avoir été là, sans conditions.

Enfin, je remercie HEC Montréal et le Service d'aide aux étudiants, en particulier Émilie, pour son écoute et son soutien constants, dans les hauts comme dans les bas.

À toutes et à tous, du fond du cœur, merci.

INTRODUCTION

La pandémie mondiale de la COVID-19 a profondément marqué les sociétés à l'échelle planétaire, engendrant des changements significatifs dans divers aspects de la vie (Bhat et al., 2023). L'Organisation mondiale de la Santé (OMS), en tant que principal acteur dans la gestion des crises sanitaires, a préconisé des mesures de confinement pour atténuer la propagation du virus. Ces restrictions ont entraîné une réorganisation drastique du monde du travail, mettant en avant le recours massif au télétravail (Bhat et al., 2023; Shanafelt et al., 2020).

Cependant, derrière ces ajustements organisationnels se cachent des enjeux cruciaux, tant sur le bien-être psychologique des individus, sur leur engagement au travail, que sur le plan financier. Selon Bartram et al. (2023), les coûts engendrés par la pandémie ne se limitent pas à une dimension financière, mais touchent également l'aspect humain et l'aspect sociétal. La santé mentale, devenue une préoccupation majeure et un défi pour la santé publique (De Hert, 2020), impacte non seulement les individus, mais également les organisations et la société dans son ensemble. D'ailleurs, il semble que les organisations ont de la difficulté à saisir la façon dont la pandémie de la COVID-19 a affecté les employés de même que les actions à prendre pour soutenir leur bien-être psychologique (Demerouti & Bakker, 2023).

C'est dans ce contexte crucial que l'Union des municipalités du Québec (UMQ) a entrepris une démarche d'analytique en ressources humaines (RH) visant à évaluer de manière approfondie l'état de bien-être psychologique des employés municipaux. Cette démarche de l'UMQ, réalisée par le biais de sondages, souligne l'importance croissante de l'analytique RH dans la prise de décision. Suivant la logique du continuum de l'analytique RH, le premier niveau d'analytique se contente de décrire une situation selon des données brutes (analytique descriptive), alors que le second niveau cherche à les expliquer (analytique de diagnostic), offrant ainsi une compréhension approfondie des dynamiques en jeu (Cossette, 2019). En d'autres termes, l'analyse des données collectées révèle une perception claire de la situation.

En adoptant une perspective explicative, il devient possible d'approfondir l'information en établissant des liens entre des indicateurs et des leviers. Cette approche permet de comprendre les raisons sous-jacentes, offrant ainsi une valeur ajoutée pour l'interprétation des dynamiques organisationnelles qui influencent le bien-être psychologique (Cossette, 2019). Dans ce contexte, compte tenu de la difficulté à anticiper le bien-être psychologique des employés, une tâche encore plus complexe en période de crise (Demerouti & Bakker, 2023), il devient essentiel d'adopter une

approche analytique pour évaluer les impacts de la pandémie sur le bien-être psychologique des employés municipaux.

Par ailleurs, le bien-être psychologique est un élément central dans cette réflexion, intégrant deux concepts majeurs : l'épuisement professionnel (i.e. : l'épuisement émotionnel) et l'engagement au travail. En effet, cette perspective s'inscrit dans une conception duale de la santé psychologique, où le bien-être résulte simultanément de la réduction des symptômes négatifs et du développement d'états positifs. L'épuisement professionnel, caractérisé par une fatigue émotionnelle intense et un sentiment de déconnexion (Maslach & Leiter, 2016), et l'engagement au travail, qui reflète une implication et une motivation profondes (Schaufeli & Bakker, 2004), semblent souvent interconnectés.

Ces deux indicateurs représentent des marqueurs fondamentaux du bien-être psychologique en milieu de travail (Bakker & Demerouti, 2007). Ils ne constituent donc pas des déterminants en soi, mais plutôt des composantes essentielles permettant d'évaluer l'état de santé psychologique des individus dans leur environnement professionnel. Ainsi, plutôt que de s'intéresser à l'interaction entre ces deux volets, la présente étude se concentre sur les facteurs organisationnels susceptibles d'influencer chacun d'eux séparément, afin de mieux comprendre ce qui favorise un bien-être psychologique optimal au travail.

D'une part, l'épuisement professionnel apparaît comme un enjeu crucial et un défi pour la santé publique et bien que le syndrome soit clairement défini par le modèle de Maslach, son statut diagnostique demeure controversé (Heinemann & Heinemann, 2017). D'autre part, l'engagement au travail est devenu un sujet de premier plan, autant pour le milieu académique que pour les consultants professionnels et les organisations (Saks et al., 2022).

Dans l'ensemble, la pandémie de la COVID-19 a profondément transformé les dynamiques professionnelles, amenant l'UMQ à adopter une stratégie d'analytique RH afin de soutenir le suivi et la compréhension du bien-être psychologique des employés municipaux. Ce contexte exceptionnel a également mis en lumière d'identifier des déterminants organisationnels du bien-être psychologique, notamment les ressources offertes par l'environnement de travail et les conditions dans lesquelles les employés exercent leurs fonctions.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la question centrale de cette étude. Plus spécifiquement, l'étude à comprendre comment des facteurs organisationnels, tels que la reconnaissance au travail, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir interagissent-ils avec le

stress pandémique perçu pour impacter le bien-être psychologique des employés municipaux? Cette interrogation oriente l'analyse de deux indicateurs retenus pour évaluer le bien-être psychologique – l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail – ainsi que l'examen des effets exercés par les leviers organisationnels sur ces indicateurs, dans le but de dégager des pistes d'action stratégiques pertinentes pour les municipalités.

Le mémoire est structuré en plusieurs sections pour offrir une analyse détaillée et cohérente du sujet. La première section, la recension des écrits, explore les études existantes sur le bien-être psychologique au travail, les théories sous-jacentes et survole des approches analytiques RH. Par la suite, vient la section du cadre conceptuel avec la présentation du schéma conceptuel ainsi que les hypothèses de cette étude. La section suivante, la méthodologie, détaille le cadre de recherche, les méthodes de collecte de données et les techniques d'analyse utilisées. La présentation des résultats fait état des principales découvertes de l'étude, suivie par la discussion qui interprète ces résultats à la lumière de la littérature existante et des objectifs de recherche. Enfin, la conclusion récapitule les principales contributions de l'étude, propose des recommandations pratiques et suggère des pistes pour des recherches futures.

CHAPITRE 1 | RECENSION DES ÉCRITS

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'état des connaissances scientifiques portant sur les liens entre les ressources organisationnelles, le stress perçu et le bien-être psychologique au travail. La recension des écrits constitue une étape essentielle de la démarche de recherche puisqu'elle permet de situer la problématique dans son contexte théorique et empirique, d'identifier les principales variables à l'étude, ainsi que de mettre en lumière les mécanismes déjà documentés dans la littérature.

Dans cette optique, la recension vise d'abord à décrire les composantes majeures du phénomène étudié, notamment les employés municipaux comme population de référence, les caractéristiques des environnements de travail concernés et les variables psychologiques associées au bien-être. Elle permet également de mobiliser les travaux antérieurs ayant examiné les concepts de base, les facteurs de risque et de protection, ainsi que les démarches méthodologiques utilisées dans l'étude du bien-être psychologique en milieu organisationnel.

Par ailleurs, ce chapitre propose un regard critique sur les écrits scientifiques existants. Il s'agira d'examiner les convergences et divergences entre les différentes approches théoriques, de dégager les forces et limites des résultats obtenus, et d'identifier les zones d'ombre ou les contradictions qui justifient la présente étude. En établissant des liens entre les recherches antérieures, cette section permettra de mieux comprendre la manière dont les ressources organisationnelles, telles que la reconnaissance, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir, s'articulent avec le stress perçu et les indicateurs de bien-être psychologique.

En somme, cette recension des écrits offre un cadre conceptuel intégré sur lequel repose l'analyse empirique de la recherche. La première sous-section abordera ainsi le bien-être psychologique au travail, concept central de l'étude, avant d'examiner plus en détail deux de ses composantes essentielles : l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail.

1.1 Introduction au bien-être psychologique au travail

Le bien-être psychologique au travail est un concept multidimensionnel qui recouvre non seulement la satisfaction professionnelle et la santé mentale, mais aussi le sentiment global d'épanouissement des employés au sein de leur environnement de travail (Danna & Griffin, 1999). Des chercheurs tels que Diener (1984) et Ryff (1989) ont posé les fondations théoriques de ce concept en distinguant entre bien-être subjectif et bien-être psychologique, où le bien-être

subjectif se rapporte à des perceptions positives de la vie et le bien-être psychologique inclut des aspects comme l'autonomie, la maîtrise de l'environnement, et les relations positives avec autrui. Dans un contexte organisationnel, le bien-être psychologique revêt une importance stratégique : il constitue non seulement un indicateur de la santé mentale des employés, mais il est également associé à des résultats organisationnels clés tels que la performance, la fidélisation et la réduction du *turnover* (Cotton & Hart, 2006).

1.2 Dimension du bien-être psychologique – Épuisement émotionnel

1.2.1 Évolution de la définition de l'épuisement professionnel

D'abord, une expression de *fatigue industrielle* apparaît en 1921, dans un article dans la revue *The Lancet*, par le psychologue anglais Charles Samuel Myers. Myers (1921) mentionne : « *nous n'avons pas de définition satisfaisante ou bien de test satisfaisant de la fatigue* », mais ce dernier précise qu'il est possible de regrouper des composantes reliées à la fatigue industrielle en quatre groupes principaux, soit i) musculaire, ii) mental, iii) nerveux et iv) circulatoire et respiratoire (Myers, 1921). Par la suite, le concept de syndrome d'épuisement professionnel a été introduit vers la fin des années 1950 par le psychiatre français Claude Veil, dans un article intitulé : *Les états d'épuisement* (voir Olié & Légeron, 2016). Peu de temps après, le terme *burnout* a été utilisé pour la première fois dans la littérature scientifique par le psychologue et psychothérapeute Herbert Freudenberger (voir Bakker & de Vries, 2021; Dall'Ora et al., 2020; De Hert, 2020). D'ailleurs, c'est dans son article *Staff Burn-out*, publié en 1974, que Freudenberger parle du concept de l'épuisement professionnel en faisant référence à celui-ci comme résultant d'un déséquilibre psychique chez un individu provoquant de la fatigue et/ou de la frustration, le tout causé par le dévouement à une cause et/ou à autrui et qui n'a pas satisfait aux attentes (voir : Adamopoulos & Syrou, 2023; Freudenberger, 1974). De plus, dans son livre publié en 1981 et intitulé *Burn-Out: The High Cost of High Achievement*, Freudenberger approfondit le concept et le décrit comme un état d'épuisement émotionnel et physique chez les professionnels de la santé mentale et les travailleurs sociaux (Dyrbye et al., 2014; Lewis, 1981).

Depuis son introduction en 1974 par Freudenberger, le terme a été largement adopté pour décrire un vaste éventail de situations professionnelles où les individus ressentent un épuisement et un détachement en raison de stress chronique et de demandes excessives (Angelini, 2023). C'est notamment le cas de Christine Maslach, qui a défini ce concept comme étant « un épuisement mental et physique des personnes dont le travail nécessite un contact permanent avec autrui »

(Maslach, 1976). D'autant plus, l'épuisement professionnel est un syndrome psychologique complexe qui se manifeste à travers trois dimensions interreliées :

- 1) L'épuisement émotionnel : c'est la dimension centrale de l'épuisement professionnel et le premier symptôme à apparaître, se caractérisant par une fatigue émotionnelle intense, un sentiment d'épuisement et une incapacité à se ressourcer émotionnellement, souvent causé par des exigences professionnelles excessives et prolongées (Maslach & Jackson, 1981).
- 2) Le détachement cognitif (ou dépersonnalisation) : cette dimension se manifeste par une attitude négative, cynique ou distante envers les clients, les collègues ou le travail lui-même (Maslach, 1977). Les individus commencent à se détacher émotionnellement et cognitivement de leur travail, développant une attitude froide et impersonnelle, ce qui peut mener à une déshumanisation des relations professionnelles (Dall'Ora et al., 2020; Maslach & Jackson, 1981).
- 3) L'accomplissement personnel réduit : cette dimension reflète une diminution des sentiments de compétence et d'accomplissement au travail et les individus touchés ressentent une baisse de leur efficacité et de leur productivité, ce qui peut entraîner une perte de confiance en soi et un sentiment d'inutilité dans leur rôle professionnel (Adamopoulos & Syrou, 2023; Maslach & Jackson, 1981).

Ces trois dimensions proviennent du modèle tri-dimensionnelle détaillée de l'épuisement professionnel, proposée par Christina Maslach, qui offre une perspective holistique et nuancée de ce phénomène complexe, en tenant compte à la fois des aspects émotionnels, cognitifs et professionnels de l'expérience des individus. Un peu plus tard, Wilmar B. Schaufeli et ses collègues définissent l'épuisement professionnel sous l'aspect d' « un état d'épuisement physique, émotionnel et mental résultant d'une exposition à des situations de travail émotionnellement exigeantes » (Schaufeli & Enzmann, 1998). Finalement, l'épuisement professionnel s'avère être un état d'épuisement physique, émotionnel et mental résultant d'un stress chronique lié au travail. Néanmoins, la compréhension de ce phénomène évolue constamment, ouvrant la voie à de nouvelles perspectives et approches. La section suivante se penche donc sur l'évolution des symptômes associés à l'épuisement professionnel au fil du temps.

1.2.2 Les symptômes de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est un phénomène multidimensionnel, impliquant des aspects émotionnels, cognitifs et comportementaux en plus des symptômes physiques (Angelini, 2023; Demerouti et al., 2021; Maslach & Leiter, 2016; Peterson et al., 2008). À ce propos, la recherche sur l'épuisement professionnel est souvent abordée de manière holistique, car elle inclue un ensemble de symptômes et de discussions plus larges sur le bien-être et la santé mentale. Toutefois, il est important de souligner que le rôle de la biologie est un aspect fondamental lors qu'il est question de différencier les conceptualisations relatives à l'épuisement professionnel appliquées par les psychologues cliniciens et par les psychologues du travail (van Dam, 2021). Reste qu'il demeure possible de regrouper certains symptômes dans des dimensions plus spécifiques, tels que les dimensions physiques, psychologiques et comportementaux.

Les symptômes physiques

Un symptôme physique est une manifestation observable ou ressentie dans le corps qui indique une perturbation de la santé ou du bien-être d'une personne (van Dam, 2021). Les symptômes physiques liés à l'épuisement professionnel peuvent varier d'une personne à l'autre, mais certains symptômes sont couramment associés à cette condition, tels que la fatigue excessive, les problèmes de sommeil, les douleurs musculaires, les problèmes gastro-intestinaux, l'affaiblissement du système immunitaire, le changement dans l'appétit, les palpitations cardiaques, les troubles respiratoires ou même une baisse de la libido (Weber et Jaekel-Reinhard, 2000, cité dans Adamopoulos & Syrou, 2023). Le tableau 1.2.2a comprend un ensemble de symptômes physiques associés à l'épuisement professionnel et un descriptif de ceux-ci.

Tableau 1.2.2a Les symptômes physiques associés à l'épuisement professionnel

Symptômes physiques	
<u>Symptôme</u>	<u>Explication</u>
Fatigue excessive	Une sensation persistante de fatigue, même après un repos adéquat. Les personnes atteintes d'épuisement professionnel peuvent se sentir épuisées dès le début de la journée de travail (Bianchi & Schonfeld, 2016; Maslach & Leiter, 2016; van Dam, 2021).
Problèmes de sommeil	Difficulté à s'endormir, à rester endormi ou à obtenir un sommeil réparateur. Les pensées liées au travail peuvent envahir l'esprit pendant la nuit, rendant le sommeil difficile (van Dam, 2021; Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).
Douleurs musculaires	Tensions musculaires, maux de tête fréquents ou douleurs généralisées pouvant être associées à l'épuisement professionnel. Ces symptômes sont souvent liés à la tension et au stress chronique (Bakker et al., 2022; Honkonen et al., 2006).
Problèmes gastro-intestinaux	Des troubles digestifs, tels que des maux d'estomac, ballonnements, constipation ou diarrhée chez les personnes souffrant d'épuisement professionnel (Peterson et al., 2008; van Dam, 2021; Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).
Affaiblissement du système immunitaire	Un système immunitaire affaibli peut entraîner une susceptibilité accrue aux infections, aux rhumes, aux gripes et à d'autres maladies (van Dam, 2021; Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).
Changement d'appétit	Des fluctuations de l'appétit, entraînant une perte ou un gain de poids significatif, peuvent être observées chez certaines personnes atteintes d'épuisement professionnel (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).
Palpitations cardiaques	Des sensations de battements cardiaques rapides, irréguliers ou forts peuvent survenir en raison du stress et de l'anxiété associés à l'épuisement professionnel (Honkonen et al., 2006; Melamed et al., 2006).
Troubles respiratoires	Des sensations d'étouffement, une respiration rapide ou superficielle, ou même des crises de panique peuvent être ressenties (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).
Baisse de la libido	Une diminution de l'intérêt pour les activités sexuelles et une baisse de la libido (van Dam, 2021; Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).

Les symptômes psychologiques et comportementaux

Les symptômes psychologiques et comportementaux sont des manifestations observables et mesurables se caractérisant par « une altération majeure, sur le plan clinique, de l'état cognitif, de la régulation des émotions ou du comportement d'un individu » (OMS, 2022). Ces symptômes peuvent varier en fonction du type de trouble et de la personne concernée et « [la] nature et la sévérité des symptômes déterminent si [l'individu] a la maladie ou non. » (van Dam, 2021, p. 732, traduction libre).

Les symptômes psychologiques se rapportent généralement aux pensées, aux émotions et aux processus cognitifs, tandis que les symptômes comportementaux se réfèrent aux actions et aux comportements observables. Il est pertinent de mentionner que les symptômes psychologiques et comportementaux peuvent être interdépendants, se manifestant souvent simultanément. Le tableau 1.2.2b présente quelques symptômes psychologiques et comportementaux, souvent associés à l'épuisement professionnel, ainsi qu'une brève explication du symptôme pour mieux en saisir le sens.

Tableau 1.2.2b Les symptômes psychologiques et comportementaux associés à l'épuisement professionnel

Symptômes psychologiques et comportementaux	
<u>Symptôme</u>	<u>Explication</u>
Sentiment d'épuisement émotionnel	Une fatigue émotionnelle profonde et une incapacité à faire face aux demandes émotionnelles du travail et de la vie quotidienne (Maslach et al., 1997; Maslach & Leiter, 2007).
Détachement et cynisme	Détachement émotionnel vis-à-vis du travail, des collègues et des clients peut se développer. Des attitudes cyniques, négatives et désabusées envers le travail et les responsabilités professionnelles sont souvent observées (Bakker et al., 2022; Bianchi & Schonfeld, 2016; Maslach & Leiter, 2016).
Diminution de la satisfaction professionnelle	Une perte d'intérêt et de satisfaction à l'égard du travail. Les personnes touchées peuvent se sentir démotivées et désengagées (Goldberg et al., 1996; van Dam, 2021).
Baisse de l'efficacité professionnelle	Une diminution de la performance et de l'efficacité au travail peut être observée. Difficulté à se concentrer, à prendre des décisions et à mener à bien leurs tâches (Bakker et al., 2022; Schaufeli et al., 2020).
Anxiété et dépression	Symptômes d'anxiété et de dépression tels que de l'irritabilité, de l'inquiétude, des sautes d'humeur et une perte d'estime de soi (Bianchi & Schonfeld, 2016; De Hert, 2020; Honkonen et al., 2006).
Difficultés relationnelles	Se retirer socialement, avoir des conflits avec leurs collègues et leurs proches, ou se sentir isolées (De Hert, 2020; Weber & Jackel-Reinhard, 2000).
Perte de motivation	Un manque de motivation intrinsèque et d'enthousiasme pour le travail peut se développer, une difficulté à trouver du sens et de la satisfaction dans les tâches (Bianchi & Schonfeld, 2016; Schaufeli et al., 2020).

1.2.3 Les déterminants de l'épuisement professionnel

À la lumière des nombreuses recherches effectuées sur l'épuisement professionnel, il est possible de mettre en évidence certains déterminants associés au risque d'épuisement professionnel, pouvant être regroupés en deux grandes catégories : les facteurs individuels et les facteurs organisationnels (Bakker & de Vries, 2021; Demerouti et al., 2021, p. 687). En d'autres termes, les facteurs individuels englobent les caractéristiques et compétences propres à chaque individu, tandis que les facteurs organisationnels concernent les caractéristiques du travail et de l'organisation, incluant notamment les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces déterminants peuvent émerger tant dans le secteur privé que dans le secteur public, en fonction des ressources et des caractéristiques propres à chaque domaine professionnel.

Les facteurs individuels

Dans un premier temps, certains facteurs démographiques, tels que le genre et l'âge peuvent influencer la probabilité de vivre un épisode d'épuisement professionnel (Pelchat, 2013). En explorant la littérature sur l'épuisement professionnel, en se focalisant sur les facteurs sociodémographiques et socioprofessionnels liés à cette problématique, on trouve des résultats suggérant que les praticiens de sexe féminin, plus jeunes, ayant moins d'expérience professionnelle et confrontés à des charges de travail élevées, présentent une probabilité accrue de développer un épuisement professionnel (Martin et al., 2022; Shanafelt et al., 2012; West et al., 2018).

D'un autre côté, le bien-être psychologique semble être un aspect crucial à considérer. En effet, des liens empiriquement prouvés existent entre le stress, l'anxiété et l'épuisement professionnel, principalement au niveau de l'épuisement émotionnel (Golonka et al., 2019). En ce qui concerne le stress, celui-ci survient fréquemment dans l'environnement professionnel, notamment en présence de contraintes temporelles et de ressources, ainsi que sous diverses formes de pressions émanant des collègues, des clients, des supérieurs, ou d'autres sources (Shakeel et al., 2022).

Les traits de personnalité peuvent influencer la manière dont les individus réagissent dans diverses situations (Shakeel et al., 2022, p. 22). Par exemple, certains traits de personnalité spécifiques peuvent affecter la résistance au stress d'une personne et ainsi jouer un rôle de modérateur dans la relation entre les facteurs de stress liés au travail et l'épuisement professionnel (Parent-Lamarche & Marchand, 2016).

Sur ce point, il ressort que la conscience professionnelle élevée, l'un des cinq traits du modèle de personnalité *Big Five*, est associée à un niveau élevé de bien-être (Hakulinen et al. (2015), cité dans Parent-Lamarche & Marchand, 2019). En effet, ce trait est positivement corrélé avec le bien-être dans la population générale (Cosentino & Castro Solano, 2017) et, par conséquent, négativement corrélé avec l'épuisement professionnel (Angelini, 2023; Shakeel et al., 2022). Non seulement la conscience professionnelle se révèle être la seule variable prédictive d'un accomplissement professionnel élevé et d'une réduction des risques d'épuisement professionnel (Ruggieri et al., 2022), mais également, les recherches sur les populations en santé suggèrent que la persévérance, une caractéristique de la conscience professionnelle, pourrait agir comme un facteur de protection de l'épuisement professionnel, en particulier lorsque l'individu a un certain contrôle sur la situation dans laquelle il se trouve (Fabelico & Afalla, 2020; van Dam, 2021).

En ce qui concerne le névrosisme, une étude longitudinale menée par McManus et al. (2004) a souligné que des niveaux élevés de névrosisme chez un individu augmentaient les risques de souffrir d'épuisement professionnel (Martin et al., 2022). De plus, l'étude réalisée par Ruggieri et al. (2022) suggère que le trait du névrosisme est un prédicteur de la diminution de l'accomplissement de soi, l'une des trois dimensions de l'épuisement professionnel. En revanche, un degré faible de névrosisme peut agir comme « un effet modérateur entre la régulation de profondeur et l'épuisement émotionnel » (Picard et al., 2018). En ce qui concerne le trait d'amabilité, une étude menée sur une décennie auprès des médecins indique qu'un faible niveau d'amabilité peut être associé à un risque accru d'épuisement professionnel (McManus et al., 2004).

Selon des études, les individus extravertis sont moins sujets à l'épuisement émotionnel, associant l'extraversion à un bien-être élevé (Hakulinen et al. (2015), cité dans Parent-Lamarche & Marchand, 2019; Ruggieri et al., 2022). L'extraversion est également le trait de personnalité prédominant relié au bien-être et joue un rôle protecteur contre l'épuisement professionnel (Angelini, 2023; Cosentino & Castro Solano, 2017). En revanche, un perfectionnisme élevé est fortement corrélé à l'épuisement professionnel et le prédit (Martin et al., 2022, p. 4). Bien que la relation entre les traits de personnalité et l'épuisement professionnel soit moins étudiée, elle est confirmée par une revue systémique (Angelini, 2023).

Les facteurs organisationnels

La surcharge de travail, le niveau de contrôle, la reconnaissance, les relations interpersonnelles, la justice organisationnelle et les valeurs sont six dimensions organisationnelles qui sont associées

à un risque accru d'épuisement professionnel (Dall'Ora et al., 2020; Demerouti et al., 2021; Golonka et al., 2019; Maslach & Leiter, 2007).

Une récente étude qui applique le modèle de travail demandes-ressources conjugué à la théorie de l'auto-régulation met en lumière que des demandes de travail élevées couplées à des ressources limitées sont précurseurs du stress au travail, et conduisent l'individu vers un épuisement professionnel (Bakker & de Vries, 2021). Ainsi, l'organisation du travail et les conditions qui en découlant sont représentatives des demandes et des ressources susceptibles de générer un stress professionnel, une dépression ou un épuisement professionnel (Parent-Lamarche & Marchand, 2019).

La surcharge de travail, qu'elle soit qualitative ou quantitative, constitue un facteur conduisant au risque d'épuisement professionnel lorsque les capacités individuelles sont dépassées (Maslach & Leiter, 2007). Bien que chaque personne ait une tolérance différente face à la charge de travail et aux ressources disponibles, l'importance de la charge de travail est fréquemment associée à l'épuisement professionnel, en particulier dans le secteur public où les missions complexes, les contraintes budgétaires et les attentes élevées en termes de service public peuvent entraîner des charges de travail importantes (Hakanen et al., 2019; Munroe & Brunette, 2001).

Un manque de contrôle sur les tâches et les décisions professionnelles peut contribuer à un sentiment d'impuissance, augmentant ainsi le risque d'épuisement (Kohnen et al., 2024). Une faible latitude décisionnelle et une autonomie réduite sont des facteurs liés à un risque accru de dépression et d'anxiété, pouvant conduire à l'épuisement professionnel (Knani et al., 2018; Murcia et al., 2013). La latitude décisionnelle, composée notamment de l'utilisation des compétences et de l'autorité décisionnelle, est cruciale dans ce contexte (Parent-Lamarche & Marchand, 2019).

Cependant, les ressources personnelles telles que l'auto-efficacité ou l'optimisme, associées à la résistance individuelle, peuvent influencer le sentiment de contrôle sur l'environnement (Hobfoll et al. (2003), cité dans Park, 2023). Une marge décisionnelle positive a été démontrée comme étant associée à l'état de bien-être dans une étude portant sur un échantillon de 36 996 personnes (Lorente et al. (2018), cité dans Parent-Lamarche & Marchand, 2019).

Concernant la reconnaissance, certains auteurs soutiennent que le besoin de reconnaissance est légitime en soi, et « que le sentiment de reconnaissance offre une perspective psychologique complémentaire intéressante » (Tremblay & Simard, 2005). Une source significative de

reconnaissance et de valorisation des efforts des employés peut contribuer à un sentiment de gratification, favorisant le bien-être psychologique au travail (Parent-Lamarche & Marchand, 2019). La reconnaissance peut prendre diverses formes, telles que la reconnaissance sociale, intrinsèque, pécuniaire et non-pécuniaire (Dall'Ora et al., 2020). Qu'elles « soient [les récompenses] financières ou non, économiques ou sociales, l'important est qu'elles soient perçues comme de véritables marques de reconnaissance. » (Tremblay & Simard, 2005)

Les relations interpersonnelles, étant beaucoup étudiées en psychologie sociale, peuvent se définir comme « les liens qui existent entre les individus et par la qualité de ces liens » (Delouée & Wagner-Egger, 2022). Le soutien social joue un rôle important dans la dynamique du bien-être au travail et du développement de l'épuisement professionnel en répondant au besoin de reconnaissance chez les individus, contribuant ainsi à soutenir leurs performances au travail (Parent-Lamarche & Marchand, 2019; Schaufeli et al., 2020). En revanche, des relations interpersonnelles perçues de manière négative peuvent compromettre le confort psychologique (Ruggieri et al., 2022) et la qualité de la vie sociale au travail pour un individu. De plus, l'absence de soutien social au sein de l'organisation peut intensifier le stress professionnel et augmenter le risque d'épuisement professionnel chez les employés (Bakker et al., 2022).

La justice organisationnelle, un concept multidimensionnel englobant la justice interpersonnelle, distributive et procédurale, est perçue de manière significative par les employés, influençant le lien de confiance avec leur organisation (Faitma Mohammed Al et al., 2023; Tremblay & Simard, 2005). Par ailleurs, Faitma Mohammed Al et al. (2023) rapportent que Patel et al. (2012) recommandent une approche plus globale de la justice organisationnelle, plutôt que de se limiter à l'examen de dimensions spécifiques.

La perception d'injustice – qu'elle concerne la charge de travail ou la rémunération – peut entraîner un sentiment de dévalorisation et une baisse de motivation au travail (Dall'Ora et al., 2020). Selon ces auteurs, de telles perceptions influencent les attitudes et comportements en milieu professionnel. De plus, les individus possédant des valeurs intrinsèques fortes liées à leur emploi sont davantage portés vers une motivation autonome, conduisant à un sentiment d'accomplissement accru (Park, 2023). Une motivation intrinsèque élevée est associée à un mieux-être psychologique et à de meilleures performances au travail (Kohnen et al., 2024).

Cependant, agir en contradiction avec ses propres valeurs ou faire face à des conflits de valeurs au sein de l'organisation, peut impacter la santé mentale et la performance, et potentiellement, conduire à l'épuisement professionnel (Dall'Ora et al., 2020).

1.2.4 Les conséquences de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel peut avoir des conséquences néfastes sur la santé mentale plus générale, notamment l'anxiété, la dépression, les troubles du sommeil et les difficultés interpersonnelles (Campbell et al., 2001), de même que sur la pertes de ressources personnelles (Bartram et al., 2023). Sous ce rapport, l'épuisement professionnel à lui-seul peut être dommageable pour plusieurs acteurs : l'individu, son employeur et l'organisation dans son ensemble. En ce qui concerne l'individu, les répercussions touchent non seulement sa santé physique et psychologique globale (Maslach & Leiter, 2007), mais aussi son bien-être général (De Hert, 2020), et sa sécurité au travail. Effectivement, l'épuisement professionnel est associé à une baisse de vigilance, de la satisfaction au travail et de la qualité du travail accompli, ce qui peut augmenter le risque d'erreurs ou d'incidents (Goldberg et al., 1996; Maslach & Leiter, 2007).

Aussi, il existe un lien entre le syndrome de l'épuisement professionnel et l'intention de quitter un emploi (Knani et al., 2018; Maslach & Leiter, 2008). En ce qui a trait à l'épuisement professionnel présent chez des individus travaillant au sein de l'organisation, il peut causer des torts à un employeur en matière de coûts directs et indirects; c'est-à-dire en termes de perte de productivité (Adamopoulos & Syrou, 2023), de désengagement (Maslach & Leiter, 2008; Shanafelt et al., 2002), d'absentéisme (Goldberg et al., 1996; Maslach & Leiter, 2007) ou bien de présentéisme (Knani et al., 2021, p. 556), etc. Dans tous les cas, cela implique des dépenses supplémentaires pour l'employeur (Bakker et al., 2022, p. 390), puisqu'il faut traiter la personne atteinte, gérer les répercussions et mettre en place des mesures de prévention.

En ce qui touche l'épuisement professionnel et l'effet dévastateur probable pour une organisation et son image, il peut s'agir de la rétention du personnel (Doan-Wiggins et al., 1995; Goldberg et al., 1996), de l'attraction de nouvelles candidatures (Adamopoulos & Syrou, 2023), voire de la perte de productivité globale de l'entreprise (Angelini, 2023; Demerouti et al., 2021). Par conséquent, les travailleurs constamment exposés à une forte demande au travail ou qui n'ont pas la chance de récupérer face aux efforts fournis (Sonnetag et Fritz (2005), cité dans Bakker et al., 2022) sont plus à risque de développer le syndrome d'épuisement professionnel chronique ou bien d'avoir des comportements dysfonctionnels (Bakker & de Vries, 2021) comme le présentéisme par exemple (Knani, 2022).

En somme, les ramifications de l'épuisement professionnel s'étendent au-delà de l'individu pour toucher l'employeur et l'organisation dans son ensemble et des actions concrètes doivent être mise en place pour préserver la santé psychologique des employés. Dans cette perspective, la prochaine

section plonge dans l'appréhension des outils essentiels permettant d'évaluer cette réalité complexe et d'en cerner les contours, grâce à l'exploration de modèles conceptuels et des méthodes de mesure qui guideront une compréhension approfondie.

1.2.5 La mesure de l'épuisement professionnel

L'étude de l'épuisement professionnel a débuté dans les années 1970, principalement dans le domaine de la psychologie du travail (Munroe & Brunette, 2001). En ce sens, Christina Maslach et Susan Jackson ont proposé un modèle tri-dimensionnel, connu sous le nom de *Maslach Burnout Inventory* (MBI), qui a jeté les bases de la recherche sur l'épuisement professionnel et qui a été largement utilisé dans de nombreuses études ultérieures (Munroe & Brunette, 2001). Développé dans les années 1980, cette mesure est constitué de 22 items évalués sur une échelle de 7 points allant de *jamais* à *tous les jours* (Maslach & Jackson, 1981). Par ailleurs, les résultats les plus élevés indiquent un niveau d'épuisement professionnel plus important. Enfin, le MBI est considérée comme l'échelle la plus fréquemment utilisée pour mesurer l'épuisement professionnel (De Hert, 2020; Golonka et al., 2019; Kohnen et al., 2024; Munroe & Brunette, 2001), selon trois dimensions principales.

En premier lieu, une sensation d'épuisement émotionnel profond survenant lorsque les individus ressentent qu'ils ont dépensé toutes leurs ressources émotionnelles en raison des exigences excessives du travail fait référence à la première dimension (Bresó, Salanova et Schaufeli, 2007, cité dans Maricuțoiu et al., 2017; Maslach & Leiter, 2008). À ce propos, les personnes en proie à l'épuisement émotionnel se sentent vidées, épuisées et incapables de faire face aux demandes émotionnelles de leur emploi. Par voie de conséquence, cette dimension est la résultante de l'épuisement des ressources émotionnelles provoqué par un stress au niveau professionnel prolongé (Knani et al., 2018).

En second lieu, la dépersonnalisation, ou le cynisme, implique le développement d'une attitude négative, cynique et détachée envers les autres, en particulier envers les collègues de travail, les clients ou les patients (Maslach & Leiter, 2008). Cela dit, les individus présentant une attitude détachée peuvent adopter une perspective distante et déshumanisée dans leurs interactions professionnelles.

En dernier lieu, la dimension de la réduction de l'accomplissement personnel fait référence à la perception individuelle d'une diminution de l'efficacité personnelle au travail, ainsi qu'à une perte de satisfaction et de réalisation professionnelles (Golonka et al., 2019; Maslach & Leiter, 2008).

Les personnes souffrant d'un accomplissement personnel réduit ont tendance à douter de leurs compétences et à ressentir un manque de valorisation de leur travail. Cette composante contribue à illustrer la portée du syndrome d'épuisement professionnel, puisqu'un faible sentiment d'efficacité personnel peut entraîner des difficultés d'adaptation, une baisse de performance et une diminution de la motivation. Ainsi, les recherches ont montré que la reconnaissance et la gestion précoce de ces signes sont essentielles pour prévenir l'aggravation du problème et soutenir la santé psychologique des employés (Schaufeli et al., 2001).

Cependant, certaines lacunes peuvent être identifiées dans le modèle de Maslach. D'abord, il a été critiqué pour son manque de spécificité contextuelle, ne prenant pas toujours compte les variations culturelles ou sectorielles qui peuvent influencer l'expérience de l'épuisement professionnel (Golonka et al., 2019; van Dam, 2021). De plus, des recherches suggèrent que la relation entre les composantes du modèle pourrait être plus complexe et interdépendante que ne le suggère le modèle original de Maslach et Jackson (Dall'Ora et al., 2020; van Dam, 2021). En outre, bien que largement utilisé, le modèle n'a pas été initialement conçu pour servir de diagnostic clinique, ce qui peut limiter son application dans certains contextes (Bakker & de Vries, 2021).

De surcroît, le modèle de Maslach est critiqué pour son emphase principale sur les antécédents individuels et organisationnels de l'épuisement professionnel, négligeant potentiellement des facteurs externes tels que les pressions économiques, politiques ou sociales, qui peuvent également contribuer à son développement (Shirom (2003), cité dans Dall'Ora et al., 2020). Par ailleurs, l'instrument qui découle de ce modèle – le MBI – ne permet pas de distinguer clairement les personnes présentant des signes précoces d'épuisement de celles chez qui le syndrome est déjà plus avancé, puisqu'il repose sur des indicateurs subjectifs qui reflètent des perceptions plutôt que des critères diagnostiques (Demerouti et al., 2021). À ce sujet, la perception individuelle des signaux de stress peut varier considérablement, influençant ainsi la manière dont les employés évaluent leur propre niveau d'épuisement professionnel (van Dam, 2021).

En résumé, le modèle de Maslach a grandement contribué à la compréhension de l'épuisement professionnel, mettant en lumière ses composantes cruciales néanmoins, ce modèle comporte des lacunes évoquées plus tôt par divers auteurs. Malgré les critiques soulevées ci-haut, le modèle de Maslach reste une référence majeure dans l'étude de l'épuisement professionnel et offre une base solide pour comprendre cette problématique complexe. La prochaine section traite de l'épuisement professionnel dans le secteur public et plus spécifiquement, dans le secteur municipal.

1.2.6 L'épuisement professionnel dans le secteur public

Dans le contexte du secteur public, l'épuisement professionnel émerge comme une préoccupation cruciale aux implications étendues (Bakker et al., 2022, p. 390). Effectivement, les recherches montrent des niveaux élevés d'épuisement professionnel parmi les emplois nécessitant un travail émotionnel, tels que ceux des travailleurs de première ligne (Gamage, 2023). De même, l'épuisement professionnel augmente les coûts pour le secteur public en raison des nombreuses conséquences qui en découlent (Angelini, 2023). En revanche, il importe de faire la différence entre un stress à court terme et un épuisement professionnel (van Dam, 2021). Cela dit, il sera maintenant exploré les spécificités de cette réalité au sein du service public, dévoilant les défis distincts et les dynamiques uniques qui façonnent cette problématique complexe. À ce sujet, le secteur public se distingue du secteur privé par plusieurs caractéristiques inhérentes à sa nature et à ses missions spécifiques.

Les spécificités associées au secteur public

Les missions du secteur public, axées sur le service public, peuvent être complexes et exiger des compétences spécialisées et cela peut créer des défis additionnels pour les employés. D'ailleurs, la pandémie de la COVID-19 semble occuper une place centrale dans l'environnement de travail en général, et plus spécifiquement sur les demandes émotionnelles ainsi que les problèmes de santé mentale chez les professionnels de la santé (Shanafelt et al. (2020), cité dans Gamage, 2023).

À ce propos, il a été démontré que lorsque les infirmières s'occupaient de patients souffrants ou avec des besoins multiples, ces dernières étaient plus susceptibles de souffrir d'épuisement émotionnel et de cynisme (Dall'Ora et al., 2020). En dépit du fait que le secteur public ne considérait pas le télétravail comme une option envisageable auparavant, avec l'arrivée de la COVID-19, cette alternative en est devenue une obligation (Bhat et al., 2023), provoquant une réorganisation précipitée du travail et un court temps d'adaptation.

Les contraintes ou pressions budgétaires constantes peuvent conduire à des ressources limitées (Zahari & Kaliannan, 2022), affectant la capacité des organisations du secteur public à fournir un soutien adéquat en termes de personnel, de formation et d'équipement. En plus, une culture organisationnelle défavorable, qui ne favorise pas le bien-être des employés, peut contribuer à l'épuisement professionnel (Dall'Ora et al., 2020; De Hert, 2020). De même, un faible engagement organisationnel peut effriter des conditions perçues comme des avantages, comme le télétravail dans le secteur public (Bhat et al., 2023). Par ailleurs, les procédures bureaucratiques complexes

et les processus décisionnels lents, caractéristiques fréquentes des organisations publiques, sont identifiés dans la littérature comme des obstacles organisationnels augmentant les risques d'épuisement professionnel (Bakker & Demerouti, 2007; Maslach et al., 2001; Wright & Pandey, 2010). Ces spécificités structurelles peuvent ainsi accentuer la pression vécue par les employés et accroître la probabilité d'un épuisement émotionnel.

D'autres aspects relatifs au secteur public peuvent être les conflits de rôle. Par ailleurs, il existe des études qui ont soulevées un lien significatif entre les conflits de rôle et l'épuisement professionnel (Xu, L. (2019), cité dans Bhat et al., 2023; Padmanabhanunni & Pretorius, 2023; Zhang & He, 2022). Partant de ce fait, les employés du secteur public peuvent être confrontés à des conflits de rôle, par exemple, entre les attentes du public et les objectifs organisationnels. En effet , « Le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle sont également des contraintes fréquemment rapportées comme associées au burnout » (Munroe & Brunette, 2001).

Une autre condition de travail pourrait être celle de l'exposition à des situations traumatiques. D'ailleurs, certains secteurs publics, tels que les services d'urgence et la sécurité publique, exposent les employés à des situations traumatiques, augmentant ainsi le risque d'épuisement professionnel (Witczak-Błoszyk et al., 2022). De plus, une étude sur l'épuisement émotionnel en contexte pré et post COVID-19 a démontré que les individus étant exposés à la COVID-19 ressentaient un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel que ceux ne l'étant pas (Hwang et al. (2021), cité dans Amponsah-Tawiah et al., 2023).

Enfin, les employés qui sont confrontés à un dilemme entre la vie professionnelle et la vie personnelle peuvent souffrir d'épuisement professionnel (Yucel et al., 2021). De ce fait, une étude a révélé que l'interaction entre le travail et la vie personnelle combinée avec les facteurs reliés au travail exerce une influence sur l'épuisement professionnelle (Bhat et al., 2023). Alors que la sécurité de l'emploi peut être un avantage, elle peut également contribuer à des charges de travail excessives, en particulier si les effectifs sont insuffisants ou selon le type de poste occupé. Entre autres, l'insécurité de l'emploi est plus élevée chez les individus qui occupent des postes temporaires plutôt que des postes permanents (Hakanen et al., 2019).

Somme toute, il a été mis en lumière certaines spécificités pouvant être associées au secteur public en regard de l'épuisement professionnel. Par la suite, il sera examiné attentivement les secteurs d'activités les plus touchés par l'épuisement professionnel, soulignant les défis particuliers auxquels ces domaines font face.

Les secteurs d'activités les plus touchés

En premier lieu, les professionnels de la santé, y compris les médecins, infirmières et travailleurs sociaux, sont fréquemment confrontés à des charges de travail élevées, des situations stressantes et des enjeux émotionnels importants (Dall'Ora et al., 2020) et cela les expose à un risque plus élevé d'épuisement professionnel (Kohnen et al., 2024). Cela dit, l'épuisement professionnel semble être un syndrome fréquent chez les médecins et cela a un impact sur la qualité des soins prodigués (Martin et al., 2022). Un exemple pourrait être celui de la propagation rapide du virus de la COVID-19 et des symptômes sévères qui en découlent qui ont été au-delà des capacités des systèmes de santé, causant un manque de ressources (Shanafelt et al., 2020) pour la demande de travail élevée. De plus, une résultante de la pandémie de la COVID-19 et des incertitudes qui en découlent, le milieu hospitalier a subi une réduction des effectifs ainsi qu'un environnement de travail modifié, ce qui a causé des responsabilités additionnelles non familières pour les employés en poste (X. Li et al., 2023). À ce propos, cette complexification du travail ayant augmenté la demande au travail seulement, au détriment des ressources provoque la surcharge émotionnelle et des efforts cognitifs soutenus (Bakker & Demerouti, 2007), et à terme, peut provoquer un épuisement professionnel (X. Li et al., 2023). Dans un contexte de pandémie mondiale, les professionnels de la santé doivent démontrer une performance soutenue sur une longue période de temps (Shanafelt et al., 2020), et cela ne permettait pas de récupérer face aux demandes élevées.

En second lieu, les enseignants font face à des défis tels que des classes surchargées, des pressions liées à la performance académique, et des exigences administratives, ce qui peut contribuer à l'épuisement professionnel (Fabelico & Afalla, 2020). Par ailleurs, selon Ruggieri et al. (2022), la littérature identifie de façon systématique que l'enseignement est un métier composant avec un niveau élevé de stress. De plus, la pandémie de la COVID-19 et les restrictions imposées ont causé une réorganisation forcée de la diffusion de l'enseignement, engendrant ainsi des heures supplémentaires au corps enseignant pour s'adapter, et par le fait même, ayant un impact négatif sur leur bien-être psychologique (Padmanabhanunni & Pretorius, 2023). Outre les épidémies à l'échelle planétaire, les facteurs sociaux et organisationnels de même que les interactions individuelles prennent part à l'accentuation de l'écart entre les demandes au travail et les ressources disponibles, déclenchant l'état de stress psychologique (Pedditi et Nonnis (2009), cité dans Ruggieri et al., 2022).

En tierce lieu, les travailleurs des services d'urgence, tels que les pompiers, les policiers et les ambulanciers, sont exposés à des situations stressantes, d'urgence et souvent traumatiques, ce qui

peut entraîner un risque élevé d'épuisement professionnel (Witczak-Błoszyk et al., 2022). Dans un autre ordre d'idées, les professions axées sur le conseil et l'assistance, comme les conseillers psychologiques, les travailleurs sociaux et les conseillers financiers, peuvent être exposées à des niveaux élevés de stress émotionnel et mental (Zhang & He, 2022). L'épuisement professionnel peut avoir de graves conséquences sur les personnes qui travaillent dans le domaine de la santé mentale (Leiter & Maslach, 2023), puisque ces derniers sont exposés fréquemment à des clients qui ont des problèmes émotionnels négatifs.

En terminant, il est important de souligner que certains environnements professionnels du secteur public exposent particulièrement les employés à des risques accrus d'épuisement professionnel. Par exemple, les personnes travaillant dans le domaine de la santé et des services sociaux peuvent faire face à une surcharge émotionnelle, à des situations critiques répétées et à des exigences de disponibilités élevées, ce qui augmente la probabilité d'épuisement émotionnel (Dall'Ora et al., 2020). Également, les employés des services d'urgence, tels que les policiers, pompiers et premiers répondants, sont régulièrement confrontés à des situations stressantes ou imprévisibles, ce qui peut mener à une accumulation de fatigue émotionnelle et à une diminution des ressources psychologique (Ribeiro et al., 2024). De plus, les employés des services administratifs municipaux doivent quant à eux composer avec des charges de travail fluctuantes, des attentes citoyennes élevées et des délais serrés liés aux impératifs de gestion publique, des facteurs reconnus pour contribuer à l'épuisement professionnel (Wright & Pandey, 2010). En outre, ces exemples illustrent la diversité des pressions auxquelles les employés du secteur public peuvent être exposés et soulignent la nécessité de mieux comprendre les mécanismes organisationnels permettant de prévenir l'épuisement émotionnel dans ces contextes.

Pour conclure, il est important de noter que l'épuisement professionnel peut survenir dans n'importe quel secteur, et ses causes peuvent varier. Les facteurs organisationnels, les conditions de travail, la culture d'entreprise et la gestion des ressources humaines jouent tous un rôle dans la prévalence de l'épuisement professionnel au sein d'un secteur donné (Parent-Lamarche & Marchand, 2016; Ruggieri et al., 2022). Les efforts pour prévenir et gérer l'épuisement doivent donc être adaptés aux caractéristiques spécifiques de chaque secteur. En somme, l'épuisement professionnel constitue une menace sérieuse pour le bien-être des travailleurs, compromettant la qualité de vie au travail. D'ailleurs, il est crucial de reconnaître que la compréhension de la transition vers une culture d'engagement au travail offre une perspective prometteuse (Faitma Mohammed Al et al., 2023). Cette transition n'est pas seulement une réponse à l'épuisement

professionnel, mais aussi un moyen de promouvoir une atmosphère épanouissante au sein de l'organisation.

1.2.7 L'épuisement professionnel et l'engagement au travail : deux volets complémentaires du bien-être psychologique

Dans le cadre de cette étude, l'épuisement professionnel et l'engagement au travail ne sont pas envisagés comme des extrêmes d'un même continuum, mais plutôt comme deux volets distincts et complémentaires permettant de saisir la complexité du bien-être psychologique au travail. À ce propos, l'épuisement professionnel représente le versant négatif, associé à la fatigue émotionnelle, à la perte de ressources psychologique et à la détérioration progressive de la santé mentale, alors qu'à l'inverse, l'engagement au travail, constitue le versant positif, reflétant un état de motivation, d'énergie et d'implication profonde dans ses tâches (Schaufeli et al., 2002). D'ailleurs, cette conceptualisation duale est largement soutenue dans la littérature sur le bien-être au travail, qui souligne l'importance de considérer simultanément l'absence d'états négatifs et la présence d'états positifs pour obtenir une compréhension plus complète de la santé psychologique (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017). Ainsi, plutôt que d'opposer épuisement et engagement, cette étude les aborde comme deux indicateurs complémentaires permettant de mesurer la manière dont les ressources organisationnelles et le stress pandémique perçu influencent le bien-être psychologique des employés municipaux.

1.3 Dimension du bien-être psychologique – Engagement au travail

1.3.1 Définition de l'engagement au travail

Le concept d'engagement au travail a émergé au début des années 1990 à la suite des travaux de William Kahn, qui s'est intéressé à la manière dont les employés choisissent de s'investir dans leur rôle professionnel en fonction de leurs expériences au travail (Yucel et al., 2021; Zahari & Kaliannan, 2022). À ce sujet, Kahn (1990) définit l'engagement personnel comme un état dans lequel « les gens s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement dans l'exécution de leurs rôles » (Kahn, 1990, p. 694, traduction libre). Les travaux de Kahn ont ainsi posé les bases de la conceptualisation moderne de l'engagement au travail, en mettant l'accent sur l'implication active de l'individu dans ses rôles professionnels et sur l'importance du contexte organisationnel dans l'expression de cet engagement (Saks et al., 2022).

De plus, Christina Maslach et Michael P. Leiter (1997) ont introduit le concept de l'engagement au travail en opposant ce dernier au concept de l'épuisement professionnel. En ce sens, les

employés perçus comme engagés sont plus énergiques et motivés au travail, alors que les employés souffrant d'épuisement professionnel sont stressés et démotivés (Zahari & Kaliannan, 2022). Puis, cette proposition fût reprise par Schaufeli et al. (2002) lors d'une approche théorique de la présentation d'un instrument de mesure de l'engagement avec trois facteurs relatifs, soit la vigueur, le dévouement et l'absorption (Bakker, 2022). À ce moment, le concept de l'engagement au travail a été défini comme « un état d'esprit positif et épanouissant lié au travail, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption » (Schaufeli et al., 2002, p. 74, traduction libre).

La vigueur renvoie à un niveau élevé d'énergie, de résilience et d'endurance mentale dans l'exécution du travail; le dévouement se caractérise par un sentiment profond de signification, d'enthousiasme et de fierté envers son emploi; alors que l'absorption décrit plutôt un état de concentration intense et de pleine immersion dans les tâches professionnelles, où le temps semble passer rapidement (Bakker, 2022; Hakanen et al., 2019; Parent-Lamarche & Marchand, 2023). Sur cette base, l'engagement au travail est reconnu comme un état de motivationnel multidimensionnel, dans lequel les employés mobilisent simultanément leur énergie, leur implication émotionnelle et leur concentration cognitive pour accomplir leurs tâches (Saks et al., 2022). En ce sens, les employés engagés se sentent plus connectés à leur travail, démontrent une grande persévérance et s'impliquent dans leur développement professionnel (Schaufeli et al., 2002; Yucel et al., 2021). Autrement dit, ils mettent à profit plusieurs aspects d'eux-mêmes – physiques, cognitifs et émotionnels – dans l'accomplissement de leurs responsabilités professionnelles (Saks et al., 2022).

Par la suite, le modèle de demandes et ressources au travail (JD-R) a été introduit, et constitue aujourd'hui un cadre théorique central pour comprendre les mécanismes qui mènent à l'engagement au travail (Bakker & Demerouti, 2008; Zahari & Kaliannan, 2022). Effectivement, ce modèle, créé par Bakker and Demerouti (2007), met en lumière deux catégories essentielles de caractéristiques de l'emploi : les demandes au travail, qui renvoient aux exigences physiques, cognitives ou émotionnelles nécessitant des efforts soutenus, et les ressources au travail, qui représentent les éléments de l'environnement de travail permettant de réduire ces exigences, de soutenir l'atteinte des objectifs ou de favoriser la croissance personnelle (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2019; Kohnen et al., 2024; Mazzetti et al., 2023). En somme, selon le modèle JD-R, ce sont principalement les ressources qui stimulent et entretiennent l'engagement au travail.

Entre autres, ce modèle permet le classement des conditions d'organisation du travail en fonction des demandes ou exigences et des ressources (Parent-Lamarche & Marchand, 2023). À ce propos,

les employés qui ont davantage accès à du soutien social, à un niveau d'autonomie plus élevé ou bien à la mise à profit de leurs forces sont davantage engagés dans leur emploi (Bakker, 2022). Le concept de l'engagement englobe plusieurs définitions qui ont été développées par différents auteurs scientifiques au fil du temps (Yucel et al., 2021; Zahari & Kaliannan, 2022). Par ailleurs, le concept d'engagement semble être le sujet le plus important dans les environnements de travail selon Saks et al. (2022), surtout dans le contexte d'aujourd'hui avec un marché très compétitif et dynamique (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023). En somme, il semblerait qu'au fil « des 25 dernières années, l'engagement au travail est devenu si populaire qu'il a pris le rôle central de la satisfaction au travail dans la littérature en psychologie organisationnelle. » (Bakker, 2022, p. 36, traduction libre)

1.3.2 Les types d'engagement

Il est important de distinguer l'engagement organisationnel – une attitude envers l'organisation – de l'engagement au travail, qui constitue l'indicateur de bien-être psychologique retenu dans la présente étude. En effet, ce mémoire s'appuie sur la conceptualisation de l'engagement au travail développée par Schaufeli et al. (2002), un état motivationnel positif caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption. Contrairement à l'engagement organisationnel, qui renvoie au lien qu'un individu entretient avec son employeur (Meyer & Allen, 1991), l'engagement au travail reflète la manière dont la personne investit son énergie, son implication émotionnelle et sa concentration cognitive dans l'exécution de ses tâches quotidiennes (Bakker & Demerouti, 2008). Le modèle JD-R est aujourd'hui largement utilisé dans la littérature sur la santé psychologique au travail et constitue l'approche la plus pertinente pour étudier le bien-être des employés dans un contexte organisationnel (Bakker, 2022; Parent-Lamarche & Marchand, 2023).

1.3.3 Les déterminants de l'engagement au travail

Les déterminants de l'engagement au travail, principalement regroupés en facteurs individuels et facteurs organisationnels, constituent un ensemble d'éléments qui influencent directement la manière dont les employés investissent leur énergie, leur implication et leur motivation dans leurs rôles professionnels (Bakker & Demerouti, 2008). Dans ce contexte, les ressources organisationnelles occupent une place centrale, puisqu'elles sont reconnues pour favoriser l'engagement en soutenant l'autonomie, la compétence perçue et le sentiment d'appartenance des employés (Deci & Ryan, 2008; Saks et al., 2022).

Par ailleurs, bien que plusieurs études aient identifié des déterminants pertinents de l'engagement au travail, les recherches soulignent un manque notable d'études portant spécifiquement sur les antécédents de l'engagement dans le secteur public. D'ailleurs, comme le rapporte Zahari and Kaliannan (2022) : « la recherche dans les bases de données *Scopus* et *Web of Science* a également révélé une pénurie d'études sur les antécédents de l'engagement dans le travail du secteur public » (Zahari & Kaliannan, 2022, p. 3, traduction libre), ce qui témoigne d'un champ encore peu exploré. Cette lacune justifie particulièrement l'importance d'examiner les déterminants organisationnels de l'engagement dans un contexte municipal.

Les facteurs individuels

Les facteurs individuels jouent un rôle crucial dans la compréhension de l'engagement au travail, et des aspects tels que la personnalité, la motivation intrinsèque, le sens du travail, l'adaptabilité et l'équilibre vie professionnelle-personnelle ont été identifiés comme des éléments clés influençant positivement la participation active des employés dans le contexte professionnel (Salgado, 1997). Des recherches suggèrent que la personnalité, telle que mesurée par le modèle *Big Five*, peut influencer l'engagement au travail (Parent-Lamarche & Marchand, 2019). En effet, des traits de personnalité sont reliés à l'engagement au travail (Bakker, 2022). Par exemple, la conscience, l'extraversion et l'ouverture à l'expérience ont été associées positivement à l'engagement au travail (Salgado, 1997).

Également, la stabilité émotionnelle et l'extraversion seraient deux traits exerçant une influence sur la perception des demandes au travail (Bakker, 2022). En ce qui concerne la motivation intrinsèque, c'est-à-dire la satisfaction personnelle tirée du travail lui-même, la théorie de l'autodétermination suggère que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence, relation) est associée à une motivation intrinsèque plus élevée, laquelle favorise à son tour un plus grand engagement au travail (Deci & Ryan, 2008). De plus, les recherches montrent qu'une motivation de qualité, particulièrement lorsque les employés se sentent autonomes et compétents, est positivement liée à l'engagement au travail (Hakanen et al., 2019; Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023).

Par ailleurs, un sens élevé du travail – c'est-à-dire la perception que le travail est porteur de signification et valeur – est associé positivement à l'engagement au travail (Wrzesniewski & Dutton, 2001). De récentes recherches montrent d'ailleurs que l'engagement constitue un mécanisme expliquant le lien positif entre la signification du travail et la performance (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023). Le façonnage de l'emploi ou *job crafting*

représente également un déterminant important de l'engagement; il s'agit du processus par lequel les employés ajustent proactivement leurs tâches, leurs relations ou leur manière d'interpréter leur travail afin de mieux répondre aux exigences et d'augmenter le sens qu'ils attribuent à leur rôle (Pekaar & Demerouti, 2023, p. 839). Dans des contextes de crise comme la COVID-19, cette capacité d'ajustement permettrait de mieux soutenir le bien-être et le fonctionnement des employés, notamment leur engagement, comme le suggèrent plusieurs propositions théoriques récentes (Demerouti & Bakker, 2023). Enfin, d'autres déterminants individuels tels que l'adaptabilité – soit la capacité de s'ajuster aux changements (Tornau & Frese, 2013) et l'équilibre vie professionnelle-personnelle perçu comme satisfaisant (Korkmaz et Erdogan (2014), cité dans Bhat et al., 2023; Greenhaus & Powell, 2006) ont également été associés à des niveaux plus élevés d'engagement au travail.

En synthèse, la compréhension des facteurs individuels, tel que la personnalité, la motivation intrinsèque, le sens du travail, l'adaptabilité et l'équilibre vie professionnelle-personnelle offre un aperçu significatif de l'engagement au travail et « cet engagement a un impact bénéfique au niveau individuel » (Mazzetti et al., 2023, p. 5, traduction libre). Il sera désormais exploré les facteurs organisationnels qui, tout aussi cruciaux, contribuent à façonner cette dynamique relationnelle dans le contexte professionnel.

Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels jouent un rôle déterminant dans l'engagement au travail, comprenant des éléments tels que la culture d'entreprise, le leadership, la communication et la reconnaissance (Bakker & Demerouti, 2008; Meyer & Allen, 1991). Également, les initiatives, les pratiques en matière de RH ou même l'utilisation respectueuse des ressources, sont des méthodes qui font parties intégrantes du concept de la durabilité d'entreprise; schème qui semble être devenu un mouvement important aujourd'hui (Pekaar & Demerouti, 2023).

D'abord, la culture organisationnelle, définie par les valeurs, les croyances et les normes partagées au sein d'une organisation, constitue une ressource organisationnelle importante, car elle influence directement la manière dont les employés interprètent leur environnement de travail et s'y investissent (Denison, 1990). Dans cette optique, il existe un effet significatif de la culture organisationnelle et de l'engagement au travail sur la performance individuelle (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023). De plus, certaines pratiques organisationnelles – comme l'offre de modalités de télétravail – peuvent également être considérées comme des ressources permettant de soutenir les employés, puisqu'elles favorisent une meilleure conciliation

et contribuent à accroître à la fois la satisfaction au travail (Bhat et al., 2023) l'engagement (Parent-Lamarche & Marchand, 2023). Ainsi, qu'il s'agisse de la culture organisationnelle, de pratiques de flexibilité comme le télétravail ou encore de ressources de soutien structurel, l'ensemble de ces leviers organisationnels constitue des ressources qui nourrissent l'engagement au travail, comme le confirme la méta-analyse de Mazzetti et al. (2023).

Ensuite, les personnes qui exercent le rôle de leader sont des éléments essentiels pour l'engagement au travail des employés, puisque ces derniers peuvent octroyer les ressources nécessaires pour accomplir les demandes reliées au travail (Bakker, 2022). Aussi, le style de leadership joue un rôle crucial et c'est le cas des leaders charismatiques ou transformationnels qui ont été associés à un niveau plus élevé d'engagement des employés (Avolio et al., 2009). De plus, « des leaders engagés responsabilisent les [personnes] en leur donnant une voix et en reconnaissant leur appropriation » (Kohnen et al., 2024, p. 3, traduction libre), et cette expérience d'autonomie et de contrôle peut renforcer leur motivation intrinsèque. Outre le leadership, il s'avère que l'engagement au travail serait un élément contagieux (Bakker, 2022) et donc, exercerait une influence sur les collègues par exemple. Sur un autre sujet, la communication organisationnelle efficace, caractérisée par la transparence, la clarté et la fréquence, est souvent corrélée à un meilleur engagement des employés (Eisenberger et al., 2010).

De surcroît, la reconnaissance et les pratiques de récompense au travail constituent des ressources organisationnelles importantes associées à un engagement accru, tout comme le soutien social entre collègues et gestionnaires (Hakanen et al., 2019; Mazzetti et al., 2023). Aussi, les opportunités de croissance et de développement professionnel contribuent également à renforcer l'engagement, notamment en soutenant le sentiment de progression et de compétence des employés (Bakker, 2022). En ce sens, les employés cherchent des organisations qui favorisent leur progression et leurs compétences.

Par ailleurs, la théorie de l'équité organisationnelle proposée par Adams (1965) fournit un cadre explicatif permettant de comprendre l'importance des perceptions de justice dans la relation employé-organisation. Bien que cette théorie ne porte pas directement sur l'engagement au travail, des recherches plus récentes montrent que la perception d'équité dans le traitement au travail influence positivement l'engagement, en particulier lorsque les employés jugent que les échanges avec leur organisation sont justes et équilibrés (Faitma Mohammed Al et al., 2023). Enfin, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle constitue également une ressource importante : lorsqu'il est perçu comme satisfaisant, il favorise la passion, l'enthousiasme et

l'engagement au travail, notamment grâce à un meilleur contrôle dans la gestion de l'horaire et de l'environnement (Bhat et al., 2023). En somme, il est important de noter que ces facteurs agissent conjointement et que leur importance peut varier en fonction de l'individu et de la situation. Les organisations souhaitant promouvoir l'engagement de leurs employés doivent ainsi tenir compte de ces éléments et adopter une approche holistique afin de créer un environnement de travail favorable au développement et au maintien de l'engagement.

1.3.4 Les conséquences de l'engagement au travail

L'engagement au travail génère un ensemble de conséquences positives, tant pour l'individu que pour l'organisation. Sur le plan organisationnel, il est associé à une performance plus élevée, à une meilleure productivité et à une réussite globale accrues des organisations (Bakker & Demerouti, 2017; Saks et al., 2022). Ces effets s'expliquent notamment par le fait que les employés engagés investissent davantage d'efforts, démontrent une persévérance accrue face aux défis et adoptent des comportements discrétionnaires bénéfiques au fonctionnement organisationnel (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023).

Certaines pratiques, telles que des modalités de télétravail bien adaptées, contribuent également à renforcer l'engagement. Précisément, lorsque le télétravail permet un meilleur contrôle de l'environnement de travail et facilite la conciliation vie professionnelle-personnelle, il peut soutenir la motivation et accroître l'engagement des employés (Bhat et al., 2023).

Sur le plan individuel, l'engagement au travail est lié à une plus grande satisfaction au travail, à un bien-être accru et à une meilleure santé mentale, car il favorise le développement professionnel en stimulant l'apprentissage continu, la proactivité et la mobilisation personnelle dans les tâches quotidiennes (Yucel et al., 2021). Autrement dit, l'engagement constitue un état psychologique positif qui nourrit à la fois la performance organisationnelle et l'épanouissement individuel (Bakker, 2022).

D'abord, les employés engagés ont tendance à être plus satisfaits de leur travail, car ils trouvent un sens dans ce qu'ils font et ressentent une connexion positive avec leur organisation (Harter et al., 2002). Aussi, l'engagement au travail est associé à une motivation intrinsèque, ce qui signifie que les employés sont motivés par le travail lui-même, plutôt que par des récompenses externes (Deci et al., 1991).

Ensuite, les employés engagés ont généralement moins de stress au travail, car leur engagement leur permet de mieux faire face aux défis professionnels (Bakker & Demerouti, 2017). À ce

propos, les employés engagés ont tendance à s'absenter moins souvent et à être plus présents au travail (Wright & Cropanzano, 2000). Également, l'engagement au travail est lié à une meilleure santé mentale, avec moins de symptômes de dépression ou d'anxiété selon Bakker and Demerouti (2017).

Enfin, les employés engagés sont plus susceptibles de bénéficier d'opportunités de formation et de développement professionnel, car les organisations ont tendance à investir davantage dans leur croissance (Saks et al., 2017). De plus, les employés engagés ressentent un plus grand épanouissement personnel, car ils ont l'occasion de développer leurs compétences et de contribuer de manière significative (Deci et al., 1991; Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023). Ainsi, l'engagement au travail semble avoir un impact positif sur la satisfaction au travail, le bien-être, la santé mentale, le développement professionnel et d'autres aspects du bien-être psychologique des employés.

L'engagement au travail a des conséquences significatives pour les organisations dans plusieurs domaines clés, notamment la productivité et la performance (Saks et al., 2022), la rétention des employés (Parent-Lamarche & Marchand, 2023) ainsi que l'image de marque et la réputation (Bakker & Demerouti, 2017).

Premièrement, les employés engagés sont généralement plus productifs, car ils sont motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes (Saks et al., 2022). D'ailleurs, ils ont tendance à s'investir davantage dans leur travail, à fournir un effort supplémentaire et à être plus impliqués dans la réalisation des objectifs de l'organisation (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023). De cette manière, les employés engagés sont souvent plus soucieux de la qualité de leur travail, ce qui peut se traduire par une meilleure qualité des produits ou services de l'entreprise (Bakker, 2022). Voilà pourquoi l'engagement au travail peut stimuler la créativité et l'innovation, car les employés engagés sont plus enclins à proposer de nouvelles idées et à chercher des solutions créatives aux problèmes (Harter et al., 2002).

Deuxièmement, les employés engagés ont moins tendance à quitter leur emploi (Parent-Lamarche & Marchand, 2023), ce qui réduit le taux de rotation du personnel et cela permet d'économiser sur les coûts de recrutement, de formation et de transition (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023; Wright & Cropanzano, 1998). Compte tenu qu'une main-d'œuvre engagée contribue à la stabilité de l'organisation, cela elle favorise la continuité des opérations et la préservation du savoir-faire interne selon Wright and Cropanzano (1998).

Troisièmement, les organisations jouissant d'une réputation d'employeur offrant un environnement de travail favorable à l'engagement attirent souvent des candidats de haute qualité (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023); cela facilite le recrutement des meilleurs talents. En effet, les entreprises dont les employés sont engagés ont tendance à jouir d'une meilleure réputation auprès de leurs clients, partenaires commerciaux et investisseurs (Bakker & Demerouti, 2017). D'une manière générale, des employés engagés peuvent avoir un impact direct sur la rentabilité de l'organisation en contribuant à la réduction des coûts liés au roulement du personnel et à l'amélioration de la productivité (Huselid, 1995). Par conséquent, l'engagement au travail favorise un climat de travail positif, ce qui peut renforcer la cohésion d'équipe et améliorer les relations interpersonnelles au sein de l'organisation (Bakker, 2022).

En résumé, l'engagement au travail est un élément clé du succès organisationnel; les employés engagés sont plus productifs, restent plus longtemps au sein de l'entreprise et contribuent à une image de marque positive. Pour ces motifs, les organisations qui investissent dans la promotion de l'engagement au travail peuvent récolter de nombreux avantages, à la fois sur le plan financier et en termes de réputation.

1.3.5 La mesure de l'engagement au travail

L'exploration approfondie de l'engagement au travail s'avère cruciale pour comprendre la dynamique complexe entre les employés et leur environnement professionnel. Dans cette perspective, le modèle théorique de Bakker et Demerouti (2007) offre une structure conceptuelle précieuse. D'ailleurs, ce cadre, centré sur l'engagement vigoureux, dévoué et absorbé, permet une analyse approfondie des facteurs influençant la motivation et la satisfaction au travail. En détaillant ce modèle, un regard éclairant sera jeté sur les dimensions clés de l'engagement au travail, ouvrant ainsi la voie à une compréhension plus approfondie des dynamiques professionnelles.

Le modèle de Bakker et Demerouti (2007)

Le modèle de demandes et ressources a été créé en 2001 par Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner et Wilmar B. Schaufeli (Demerouti et al., 2001), puis adapté en 2007 par Arnold B. Bakker et Evangelia Demerouti. En ce sens, il constitue un cadre conceptuel majeur mobilisé dans de nombreuses disciplines s'intéressant au travail et à la santé des employés, notamment la psychologie du travail, la gestion des ressources humaines, l'ergonomie et les sciences sociales (Faitma Mohammed Al et al., 2023). Autrement dit, il vise à expliquer comment

les demandes professionnelles et les ressources au travail se combinent pour influencer le bien-être des individus et leurs performances au travail (Bakker & Demerouti, 2007; Ong & Johnson, 2023).

De plus, modèle examine comment les caractéristiques du travail, notamment la charge de travail, le manque d'autonomie et le soutien organisationnel, peuvent influencer l'épuisement professionnel et l'engagement au travail (Arnold & Rigotti, 2023). De surcroît, il diffère du modèle de Maslach, puisque ce dernier saisit l'épuisement professionnel comme un processus évolutif dans son ensemble plutôt qu'un syndrome exclusif relié au travail (Dall'Ora et al., 2020). En outre, ce modèle est souvent utilisé pour comprendre l'engagement au travail et prédire l'épuisement professionnel (X. Li et al., 2023; Munroe & Brunette, 2001; Ong & Johnson, 2023).

Les principaux concepts du modèle sont les demandes professionnelles et les ressources professionnelles. Comme mentionné ci-dessus, les demandes se réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui nécessitent des efforts de la part des employés (Bakker & Demerouti, 2017; Gamage, 2023; Picard et al., 2018). À ce propos, il peut s'agir de pressions temporelles, de charge de travail, de conflit de rôle, ou d'autres facteurs susceptibles de créer du stress. Quant aux ressources, ce sont des aspects du travail qui peuvent faciliter l'atteinte des objectifs, réduire les demandes perçues comme stressantes et favoriser le bien-être (Gamage, 2023; X. Li et al., 2023). Cela peut inclure le soutien social, les opportunités de développement, la clarté des attentes professionnelles, et d'autres éléments qui renforcent la motivation et la capacité à faire face aux défis professionnels. Le modèle de Bakker et Demerouti sur les demandes et ressources, souvent considéré comme un modèle prédictif de l'épuisement professionnel (Munroe & Brunette, 2001), présente des contributions significatives, mais il n'est pas exempt de critiques.

Premièrement, le modèle met en avant une approche proactive en se concentrant sur les demandes et les ressources au travail (Bakker & Demerouti, 2017). En effet, il met l'accent sur la manière dont les individus peuvent utiliser des ressources pour faire face aux demandes professionnelles, ce qui peut avoir des implications positives sur le bien-être au travail. Néanmoins, certaines critiques ont été formulées quant à la définition, à la mesure des ressources et de ses effets dans le modèle (Ong & Johnson, 2023). En ce sens, il peut parfois être difficile de déterminer objectivement quelles sont les ressources et comment elles interagissent, puisqu'il s'agit souvent de la perception qu'ont les employés (Gamage, 2023, p. 391), ce qui peut limiter la généralisation du modèle dans certains contextes.

Deuxièmement, contrairement à certains modèles qui peuvent manquer de flexibilité contextuelle, le modèle de Bakker and Demerouti (2007) permet de prendre en compte les spécificités de différents environnements professionnels, reconnaissant que les demandes et les ressources peuvent varier considérablement (Faitma Mohammed Al et al., 2023). Toutefois, bien que le modèle soit utile pour comprendre les relations entre les demandes, les ressources et l'épuisement professionnel, il peut parfois simplifier la complexité des interactions en ne prenant pas suffisamment en compte les facteurs externes ou les dynamiques interpersonnelles qui peuvent également jouer un rôle (Gamage, 2023, p. 391).

Troisièmement, le modèle s'intéresse non seulement aux facteurs négatifs tels que les demandes pouvant conduire à l'épuisement professionnel, mais aussi aux ressources qui peuvent favoriser l'engagement au travail et réduire le risque d'épuisement professionnel (Bakker & Demerouti, 2007). Cependant, le modèle met l'accent sur les aspects situationnels du travail, mais peut ne pas suffisamment tenir compte des différences individuelles qui influencent la manière dont les personnes perçoivent et réagissent aux demandes et aux ressources de même que comment les gestionnaires la conceptualisent (Knudsen et al. (2009), cité dans Arnold & Rigotti, 2023). Enfin, le modèle théorique de Bakker et Demerouti (2007) offre une base solide pour comprendre l'engagement au travail. Dans la section suivante, il sera exploré spécifiquement l'engagement au travail dans le secteur public, examinant les nuances et les implications uniques de ce contexte particulier.

1.3.6 Une perspective sur l'engagement au travail dans le secteur public

L'engagement au travail s'avère être un concept primordial pour le secteur public (Zahari & Kaliannan, 2022). En ce qui concerne les organisations, plusieurs études ont examiné les facteurs organisationnels qui influencent l'engagement au travail dans ces environnements de travail (Bhat et al., 2023). Par exemple, des recherches suggèrent que la culture organisationnelle, le soutien de la direction et les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur public peuvent tous influencer l'engagement au travail (Bakker, 2022). Dans l'ensemble, les recherches récentes ont montré que l'engagement au travail est un enjeu important pour les entreprises de toute taille (Zahari & Kaliannan, 2022), privées comme publiques.

De plus, une étude menée par Hakanen et al. (2019) sur l'engagement au travail dans 30 pays européens a révélé que les individus présentaient des niveaux élevés d'engagement au travail dans les domaines publics que dans les autres domaines (Kohnen et al., 2024). D'ailleurs, les entreprises qui reconnaissent l'importance de ces concepts et qui mettent en œuvre des pratiques de gestion

des ressources humaines efficaces sont plus susceptibles de maintenir une main-d'œuvre engagée, productive et durable (Pekaar & Demerouti, 2023).

En outre, plusieurs ressources professionnelles – telles que l'autonomie, la latitude décisionnelle, les possibilités de développement des compétences, la reconnaissance et la rétroaction – sont largement reconnues comme des éléments favorisant l'engagement au travail (Kohnen et al., 2024). Néanmoins, les connaissances sur ces déterminants demeurent limitées dans le secteur public, puisque la majorité des recherches portant sur l'engagement au travail proviennent encore du secteur privé (Zahari & Kaliannan, 2022).

1.4 Impact de la pandémie de la COVID-19

La pandémie de la COVID-19 a exacerbé les défis liés au bien-être psychologique au travail. De ce fait, plusieurs études ont notamment documenté une augmentation marquée du stress, de l'anxiété et du sentiment d'isolement chez les employés, en raison des incertitudes économiques, des changements organisationnels rapides (fermetures, télétravail, redéploiements), et des préoccupations constantes liées à la santé et la sécurité (Brooks et al., 2020). Dans cette perspective, Lilja et al. (2022) ont montré que certaines demandes professionnelles spécifiques à la pandémie – telles que la difficulté à concilier travail et responsabilités familiales, la charge accrue ou la peur d'infection – étaient associées à une hausse de l'épuisement émotionnel, et à l'inverse, les ressources organisationnelles comme le soutien perçu contribuaient à maintenir l'engagement au travail.

Par ailleurs, plusieurs travaux récents soulignent le rôle du stress pandémique perçu en tant que modérateur, indiquant qu'il peut atténuer l'effet bénéfique de certaines ressources organisationnelles, telles que la reconnaissance, l'autonomie ou le soutien, sur le bien-être psychologique (Chatzittofis et al., 2021; Hasan et al., 2023). Autrement dit, lorsque les employés vivent un niveau de stress particulièrement élevé, leur capacité à bénéficier pleinement de ces ressources peut être réduite. Ces constats sont particulièrement pertinents pour les organisations publiques et municipales, qui ont dû maintenir l'offre de services essentiels tout en naviguant dans un contexte opérationnel instable. Ils mettent en évidence l'importance d'adopter des stratégies organisationnelles visant à renforcer les ressources disponibles pour les employés et à soutenir la gestion du stress en période de crise ou de transformation. La section suivante présente le cadre conceptuel utilisé pour examiner la santé psychologique des employés municipaux du Québec, en précisant comment les ressources organisationnelles et le contexte de travail municipal façonnent leur bien-être psychologique.

2.1 Retour sur la problématique

Les ressources humaines (RH) sont essentielles à toute organisation, jouant un rôle crucial dans la gestion et le développement de son capital humain (Bartram et al., 2023). Dans un contexte en constante évolution, marqué notamment par les défis posés par la pandémie de la COVID-19, les entreprises et les organisations se tournent de plus en plus vers des approches innovantes pour assurer le bien-être et la performance de leurs employés (Y. Li et al., 2023). La pandémie a profondément bouleversé le monde du travail, exacerbant les niveaux de stress et d'épuisement professionnel, tout en augmentant la considération sur l'importance du bien-être psychologique au travail (Brooks et al., 2020; Hasan et al., 2023).

La pandémie de la COVID-19 a engendré des bouleversements sans précédent dans les dynamiques professionnelles, affectant profondément le bien-être psychologique des employés (De Hert, 2020). Les mesures de confinement et l'augmentation du télétravail ont imposé une adaptation rapide des organisations et des individus, souvent au détriment du bien-être psychologique des travailleurs (Shanafelt et al., 2020). Cette situation a mis en lumière la nécessité pour les organisations de mieux comprendre et gérer le bien-être psychologique de leurs employés, en particulier dans un contexte de crise prolongée. L'importance du bien-être psychologique au travail a été largement documentée, avec des études montrant que des employés en bonne santé psychologique sont plus engagés, productifs et moins susceptibles de quitter leur emploi (Harter et al., 2002). Cependant, la pandémie a généré des enjeux supplémentaires en matière de santé psychologique au travail, telles que le stress pandémique perçu (S. Wang et al., 2022).

Le bien-être psychologique au travail est un état d'équilibre émotionnel et mental permettant aux employés de fonctionner efficacement dans leur environnement professionnel (Bakker & Demerouti, 2007). Dans cette étude, ce bien-être est appréhendé au moyen de deux indicateurs complémentaires : un indicateur négatif, l'épuisement émotionnel, et un indicateur positif, l'engagement au travail. L'épuisement professionnel, un syndrome psychologique complexe, se définit par la manifestation de trois dimensions interreliées, soit l'épuisement émotionnel, le détachement cognitif ou dépersonnalisation et l'accomplissement personnel réduit (Maslach & Jackson, 1981). L'engagement au travail, quant à lui, correspond à un état motivationnel positif caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli & Bakker, 2004).

Les leviers organisationnels, qui sont au nombre de quatre dans cette étude, sont la reconnaissance, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir. La reconnaissance au travail se résume par la valorisation des contributions des employés par l'organisation, qui peut prendre des formes financières, sociales ou symboliques (Brun et Dugas, 2008). La justice interactionnelle, quant à elle, est définie par la perception de l'équité des interactions interpersonnelles dans l'organisation, influençant fortement le bien-être psychologique (Colquitt et al., 2013). En ce qui concerne le soutien organisationnel, il s'agit de la perception des employés quant à la valorisation de leur bien-être et de leur contribution par l'organisation (Eisenberger et al., 1986). Pour ce qui est de l'autonomie (ou pouvoir d'agir), celui-ci est défini comme la capacité des employés à influencer leur environnement de travail et à prendre des décisions autonomes (Theorell et al., 1990).

Le stress pandémique perçu se réfère à l'impact psychologique de la pandémie sur les individus, incluant des sentiments d'anxiété, d'incertitude et de surcharge émotionnelle liés à la crise sanitaire (Brooks et al., 2020; S. Wang et al., 2022). Dans ce contexte, l'analytique RH émerge comme un outil clé pour évaluer et améliorer le bien-être psychologique des employés. L'analytique RH implique l'utilisation de données et de modèles statistiques pour mieux comprendre et optimiser la gestion des ressources humaines (Cossette, 2019).

Dans cette optique, cette recherche s'inscrit dans le domaine des RH, explorant spécifiquement le rôle des leviers organisationnels favorisant le bien-être psychologique des employés municipaux. À la lumière des bouleversements induits par la pandémie et des impératifs d'adaptation qui en découlent, cette étude vise à répondre à la question suivante : comment les facteurs organisationnels, tels que la reconnaissance au travail, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir interagissent-ils avec le stress pandémique perçu pour impacter le bien-être psychologique des employés municipaux? Cette question de recherche souligne l'importance croissante accordée au bien-être psychologique des employés dans le milieu professionnel, reconnaissant que le bien-être au travail englobe des aspects émotionnels et psychologiques essentiels, en plus des dimensions physiques. De plus, cette étude examine comment différents leviers organisationnels, tels que la reconnaissance au travail, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir, influent sur le bien-être psychologique des employés municipaux, en mettant en lumière le rôle modérateur du stress pandémique perçu dans ces relations, tenant ainsi compte du contexte de la pandémie de la COVID-19 et de ses implications sur le bien-être au travail.

Le domaine des ressources humaines, en tant que discipline multidisciplinaire, s'appuie sur un corpus théorique riche et diversifié pour analyser et améliorer les dynamiques organisationnelles concernant le capital humain (Villajos et al., 2019). Parmi les théories prédominantes dans ce domaine, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) met en évidence l'importance des relations interpersonnelles et de la réciprocité dans les interactions entre les employés et leur organisation. Cette théorie suggère que des échanges positifs, tels que la reconnaissance et le soutien organisationnel, peuvent favoriser le bien-être des employés et leur engagement au travail.

En complément, les concepts de l'épuisement professionnel, expliqué par le modèle de Maslach (1982), et de l'engagement au travail, théorisé par Schaufeli and Bakker (2004), offrent des cadres essentiels pour comprendre les aspects psychologiques du bien-être au travail. Maslach et al. (1997) définissent l'épuisement professionnel comme un syndrome résultant d'un stress chronique au travail, caractérisé par l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et une diminution de l'accomplissement personnel. Ce modèle met en lumière les impacts négatifs de l'épuisement émotionnel sur le bien-être psychologique des employés.

Par ailleurs, Schaufeli and Bakker (2004) décrivent l'engagement au travail comme un état mental positif, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption. Leur modèle théorique, connu sous le nom de *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, propose que l'engagement au travail puisse être amélioré par la réduction des demandes professionnelles excessives et l'augmentation des ressources disponibles, telles que le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir.

En intégrant ces théories, cette recherche vise à examiner comment des variables telles que la reconnaissance, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir influencent le bien-être psychologique des employés municipaux, en particulier en termes d'épuisement émotionnel et d'engagement au travail.

Dans un autre ordre d'idées, avec le contexte de la pandémie de la COVID-19, la gestion des ressources humaines a été confrontée à des défis sans précédent, mettant en lumière l'importance cruciale du bien-être psychologique des employés. Des études récentes ont souligné les effets délétères de la pandémie sur la santé psychologique des travailleurs, notamment en termes de stress, d'anxiété et de dépression (Bhat et al., 2023; Brooks et al., 2020; Pfefferbaum & North, 2020).

Malgré les nombreuses études qui ont examiné les conséquences générales de la pandémie de la COVID-19 sur la santé psychologique des travailleurs (Brooks et al., 2020; Pfefferbaum & North,

2020), ainsi que celles qui ont exploré l'impact des facteurs organisationnels sur cette santé psychologique (Bakker & Demerouti, 2017) (Nielson et al., 2020), il subsiste des lacunes dans la compréhension des interactions entre ces facteurs, susceptibles d'aggraver ou d'atténuer ces effets. De plus, malgré l'attention croissante accordée au bien-être psychologique au travail, il reste des questions non résolues concernant l'efficacité des différentes interventions visant à améliorer le bien-être des employés. Par conséquent, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour évaluer l'impact des meilleures pratiques en matière de promotion du bien-être psychologique en milieu professionnel.

2.2 Justification et objectifs de la recherche

La présente recherche se justifie par plusieurs raisons fondamentales, qui mettent en lumière son importance et sa pertinence dans le contexte actuel des ressources humaines et du bien-être au travail.

Tout d'abord, dans un contexte de bouleversements induits par la pandémie de la COVID-19, la question du bien-être psychologique au travail est devenue une préoccupation majeure pour les organisations du secteur public et privé. Il est donc important de comprendre comment les organisations peuvent répondre à ces défis et mettre en place des conditions favorisant le bien-être psychologique de leurs employés.

Malgré les avancées dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), des lacunes subsistent dans la compréhension des facteurs influençant le bien-être psychologique au travail, notamment dans le secteur public ou municipal (Brooks et al., 2020; Demerouti & Bakker, 2023). Les recherches actuelles soulignent le besoin d'approfondir la compréhension des interactions complexes entre les facteurs individuels, organisationnels et les impacts spécifiques de la pandémie de la COVID-19 (Brooks et al., 2020; Hamouche, 2020; Pfefferbaum & North, 2020), afin d'identifier des stratégies efficaces pour soutenir le bien-être psychologique des employés municipaux. Ainsi, cette étude se concentre sur les employés municipaux afin de combler cette lacune en examinant les variables organisationnelles susceptibles de favoriser un environnement de travail propice au bien-être psychologique des employés.

Le principal objectif de cette étude est d'analyser l'impact des facteurs organisationnels tels que la reconnaissance, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir sur le bien-être psychologique des employés municipaux. Ces facteurs ont été sélectionnés en raison de leur importance documentée dans la littérature pour influencer positivement la santé

psychologique au travail (Rhoades & Eisenberger, 2002). Leur choix découle également d'une démarche collaborative avec l'Union des municipalités du Québec (UMQ), dans le cadre d'un projet de recherche-action visant à mieux comprendre les enjeux vécus par les employés municipaux et à soutenir le développement d'outils décisionnels fondés sur des données probantes. Le présent mémoire se concentre toutefois exclusivement sur le volet scientifique de cette démarche, en examinant de manière systématique les relations entre les ressources organisationnelles et les indicateurs de bien-être psychologique des employés afin d'identifier les leviers organisationnels les plus susceptibles de favoriser un environnement de travail sain et durable.

Cependant, il est crucial de considérer que le contexte de la pandémie de la COVID-19 a introduit un niveau élevé de stress qui peut potentiellement diminuer l'efficacité de ces leviers organisationnels (Brooks et al., 2020). Cette dimension souligne l'importance de comprendre comment ces facteurs agissent dans un contexte de crise sanitaire mondiale (Pfefferbaum & North, 2020), et comment les organisations peuvent adapter leurs pratiques pour soutenir efficacement le bien-être psychologique des employés municipaux compte tenu du stress vécu par les employés face à cette crise.

Autrement dit, cette étude explore le rôle modérateur du stress pandémique perçu dans les relations entre les variables organisationnelles et le bien-être psychologique des employés municipaux. Cette exploration est motivée par la reconnaissance croissante du contexte spécifique de la pandémie de la COVID-19 et de son impact sur le bien-être au travail (Brooks et al., 2020; S. Wang et al., 2022). Elle vise à comprendre comment le stress lié à la pandémie peut moduler la relation entre les facteurs organisationnels, tels que la reconnaissance, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir, et le bien-être des employés.

En d'autres termes, le stress pandémique perçu peut potentiellement atténuer l'effet positif des initiatives organisationnelles visant à soutenir le bien-être psychologique des employés. Comprendre ces dynamiques est essentiel pour développer des stratégies efficaces dans les contextes de crise comme celui de la pandémie de la COVID-19, afin d'optimiser l'impact des pratiques organisationnelles sur le bien-être psychologique des employés municipaux.

En identifiant les indicateurs clés et les approches analytiques pertinentes, cette étude cherche à fournir des recommandations pratiques pour intégrer l'analytique RH dans la gestion du bien-être au travail. La figure 2.2 présente le schéma du cadre conceptuel de cette étude.

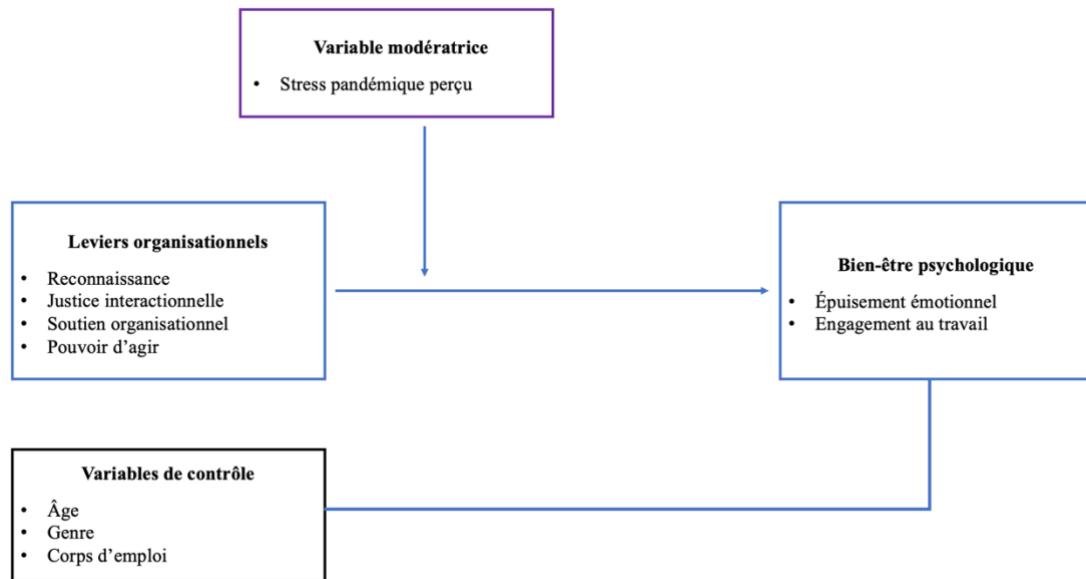


Figure 2.2 Schéma du cadre conceptuel

2.3 Présentation des variables

2.3.1 Variable dépendante

- Bien-être psychologique

Le bien-être psychologique est défini comme un état subjectif qui englobe des aspects tels que la satisfaction au travail, l'épanouissement professionnel, la résilience au stress et la perception générale de bien-être psychologique, comprenant notamment l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail (Diener, 1984; Ryff, 1989). Le bien-être psychologique est une dimension essentielle de la santé organisationnelle, étroitement liée à des résultats positifs tels que la performance au travail, la rétention du personnel et la satisfaction client (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023). Cette variable est pertinente dans le contexte de cette étude, car elle permet d'évaluer l'impact des facteurs organisationnels sur la santé mentale et le bien-être des employés municipaux, incluant spécifiquement les dimensions de l'épuisement émotionnel et de l'engagement au travail.

Le concept de l'épuisement professionnel de Maslach (1982) définit l'épuisement émotionnel comme un sentiment de fatigue intense et de déplétion émotionnelle résultant de l'exposition prolongée à des stress professionnels. Maslach et al. (1997) décrivent l'épuisement émotionnel

comme le premier et le plus important aspect du syndrome de l'épuisement professionnel, marquant une réponse au stress chronique au travail. Cette dimension mesure la perception de la surcharge émotionnelle et l'épuisement psychologique des employés, reflétant leur capacité à faire face aux demandes émotionnelles de leur travail.

Selon Schaufeli and Bakker (2004), l'engagement au travail est défini comme un état mental positif, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption. La vigueur se réfère à des niveaux élevés d'énergie et de résilience mentale au travail, le dévouement implique un fort engagement émotionnel et une implication dans le travail, et l'absorption se caractérise par une pleine concentration et une immersion dans les tâches professionnelles. Cette dimension du bien-être psychologique est essentielle pour comprendre la motivation et l'implication des employés dans leur environnement de travail.

2.3.2 Variables indépendantes

- Reconnaissance

La reconnaissance se réfère à la perception qu'on les employés du degré auquel leur travail et leurs contributions sont valorisés et appréciés par l'organisation et leurs supérieurs (Tremblay & Simard, 2005). En tant que ressource organisationnelle, elle constitue un levier important du bien-être psychologique : une reconnaissance plus élevée est généralement associée à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel et à un niveau plus élevé d'engagement au travail (Bakker & Demerouti, 2008; Hakanen et al., 2019; Mazzetti et al., 2023), deux indicateurs centraux du bien-être psychologique dans cette étude.

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) suggère que les interactions entre les employés et leur organisation sont basées sur des échanges réciproques de ressources sociales, telles que la reconnaissance et le soutien. Selon cette théorie, lorsque les employés perçoivent qu'ils reçoivent une reconnaissance adéquate de leur organisation, ils développent un sentiment de gratitude et d'obligation, ce qui les pousse à répondre par des comportements positifs, tels que l'augmentation de leur engagement au travail et de leur motivation. Ces échanges positifs contribuent à créer un climat organisationnel favorable, où les employés se sentent valorisés et soutenus, ce qui favorise leur bien-être psychologique.

Autrement dit, la reconnaissance au travail peut être considérée comme une ressource sociale, selon la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989). Cette perspective théorique définit les ressources sociales comme des éléments de soutien provenant d'interactions

sociales, comme la reconnaissance au sein de l'organisation. Lorsqu'une organisation reconnaît et valorise le travail de ses employés, elle transmet un message clair selon lequel leurs contributions sont appréciées et importantes. Cette reconnaissance peut non seulement renforcer l'engagement et la satisfaction au travail, mais aussi réduire les niveaux de stress et d'épuisement émotionnel (Renger et al., 2020). Cela se traduit par un sentiment accru d'accomplissement et de bien-être général chez les employés (Eisenberger et al., 1990).

La reconnaissance est incluse dans cette étude en raison de son importance théorique et pratique pour comprendre les déterminants du bien-être des employés municipaux. Selon la théorie de l'échange social, la reconnaissance organisationnelle joue un rôle important en renforçant le lien psychologique entre l'employé et l'organisation (Eisenberger et al., 2010; Renger et al., 2020). Cette reconnaissance envoie un message aux employés selon lequel leurs efforts sont valorisés, ce qui peut augmenter leur engagement au travail, leur satisfaction professionnelle et leur bien-être général (Eisenberger et al., 1990). En explorant cette variable, l'étude vise à mieux comprendre comment la reconnaissance peut influencer positivement le bien-être psychologique des employés municipaux, et comment elle peut être utilisée comme un levier stratégique pour améliorer l'environnement de travail dans le secteur municipal.

- Justice interactionnelle

La justice interactionnelle se réfère à la perception des employés concernant l'équité, la transparence et la dignité dans leurs interactions avec leurs superviseurs et leurs collègues (Tremblay & Simard, 2005). Cette dimension de la justice organisationnelle est cruciale, car elle influe directement sur la manière dont les employés perçoivent le traitement qui leur est réservé au sein de l'organisation. Elle est particulièrement pertinente dans le secteur municipal, où les interactions quotidiennes entre employés et gestionnaires jouent un rôle central dans le climat organisationnel. La théorie de la justice organisationnelle, notamment la justice interactionnelle, postule que les employés évaluent leur bien-être psychologique en fonction de leur perception de l'équité et de la dignité dans les interactions interpersonnelles au travail (Colquitt et al., 2013).

La justice interactionnelle est étroitement liée à plusieurs aspects positifs du milieu de travail, y compris l'engagement des employés et le bien-être psychologique (Faitma Mohammed Al et al., 2023; Saks et al., 2022). Des recherches récentes, comme celle de Clements and Kinman (2021), ont démontré que les perceptions élevées de justice interactionnelle sont des prédicteurs significatifs du bien-être des employés, réduisant ainsi les risques de stress et d'épuisement émotionnel. Lorsque les employés perçoivent qu'ils sont traités avec équité, respect et

transparence dans leur interactions quotidiennes au travail, cela renforce leur sentiment de valorisation et de soutien au sein de l'organisation.

L'intégration de la justice interactionnelle dans cette étude est justifiée par son rôle essentiel dans la promotion du bien-être psychologique des employés municipaux. Des recherches montrent que des perceptions élevées de justice interactionnelle sont associées à une réduction des conflits et à une amélioration de la cohésion d'équipe (Saks et al., 2022), ce qui est essentiel pour les employés municipaux souvent confrontés à des pressions bureaucratiques et à des attentes de service public élevées, constituant un appui indirect au cadre conceptuel de la présente étude.

En examinant cette variable, l'étude vise à comprendre comment les perceptions de justice interactionnelle peuvent influencer positivement le niveau d'engagement au travail et réduire les niveaux d'épuisement émotionnel parmi les employés municipaux. Par conséquent, elle contribue à enrichir la compréhension des pratiques organisationnelles favorables au bien-être psychologique des employés dans le secteur municipal.

- Soutien organisationnel

Le soutien organisationnel fait référence à la perception des employés concernant le degré auquel leur organisation démontre de l'intérêt pour leur bien-être, les soutient dans leurs tâches professionnelles et répond à leurs besoins en matière de ressources et de soutien social (Tremblay & Simard, 2005). Ce concept est étroitement associé à la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et à la théorie de l'engagement au travail de Bakker and Demerouti (2007). Selon ces perspectives théoriques, le soutien organisationnel est crucial pour favoriser un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et soutenus, ce qui contribue à leur bien-être psychologique et à leur engagement au travail.

Le soutien organisationnel est significativement corrélé à des résultats positifs tels que la satisfaction au travail, l'engagement des employés (Faitma Mohammed Al et al., 2023; Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023) et le bien-être psychologique (Parent-Lamarche & Marchand, 2019). Dans le cadre de cette étude, le soutien organisationnel est inclus pour son potentiel à influencer positivement la perception des employés quant à leur environnement de travail et leur niveau de bien-être psychologique. Des études antérieures ont démontré que le soutien organisationnel est associé à une meilleure santé mentale et à un engagement accru au travail (Eisenberger et al., 2010; Saks et al., 2022, p. 33).

- Pouvoir d’agir

Le pouvoir d’agir se réfère à la perception des employés concernant leur capacité à influencer leur environnement de travail, à prendre des décisions et à participer activement aux processus décisionnels et organisationnels (Tremblay & Simard, 2005). Le pouvoir d’agir est un concept central dans les théories de la motivation au travail et de la gestion participative (Alrige et al., 2022; Llorente-Alonso et al., 2024). Il est étroitement lié à des résultats positifs tels que la satisfaction au travail, l’engagement des employés et la performance organisationnelle (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023). Des études antérieures ont montré que le pouvoir d’agir est associé à un meilleur bien-être psychologique et à une réduction de l’épuisement émotionnel (Knani et al., 2018; Parent-Lamarche & Marchand, 2019; van Dam, 2021).

2.3.3 *Variable modératrice*

- Stress pandémique perçu

Le stress pandémique perçu se réfère à la perception subjective du niveau de stress associé aux effets de la pandémie de la COVID-19 sur la vie professionnelle et personnelle des employés (Brooks et al., 2020). En raison de son importance croissante dans le contexte actuel, le stress pandémique perçu est inclus comme variable modératrice pour examiner comment il influence la relation entre les variables organisationnelles et le bien-être psychologique des employés municipaux.

2.3.4 *Variables de contrôle*

- Âge

L’âge peut jouer un rôle significatif dans le bien-être psychologique des individus, puisque les stratégies d’adaptation, les responsabilités professionnelles et les expériences de travail évoluent au fil du temps. De ce fait, plusieurs études ont montré que l’âge est associé à des niveaux différents d’épuisement émotionnel et à des variations dans l’engagement au travail (De Hert, 2020; Parent-Lamarche & Marchand, 2023; Schaufeli & Bakker, 2004).

Dans la présente étude, l’âge est inclus comme variable de contrôle afin de tenir compte de son association documentée avec les variables dépendantes – l’épuisement émotionnel et l’engagement au travail – sans pour autant intervenir comme facteur modérateur dans les relations examinées.

- Genre

Le genre est reconnu dans la littérature comme un facteur pouvant influencer le bien-être psychologique au travail. En effet, plusieurs études montrent que les femmes rapportent généralement des niveaux plus élevés d'épuisement émotionnel que les hommes, notamment en raison de contraintes socioculturelles et de la charge émotionnelle associée à certains rôles professionnels (De Hert, 2020). Afin de tenir compte de ces différences documentées, le genre est inclus dans la présente étude exclusivement comme variable de contrôle, pour isoler son effet potentiel sur l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail.

- Corps d'emploi

Le corps d'emploi peut influencer de manière significative la santé psychologique des employés, puisque les exigences, le niveau de stress, la charge de travail, les responsabilités et l'autonomie varient fortement d'une profession à l'autre. Cela dit, plusieurs études montrent que certains groupes professionnels sont particulièrement exposés aux risques d'épuisement émotionnel en raison de la nature de leurs tâches ou des conditions dans lesquelles ces groupes exercent leur travail (Campbell et al., 2001; Dall'Ora et al., 2020).

Dans le secteur public, les travailleurs de la sécurité publique – tels que les policiers – présentent notamment des niveaux plus élevés de stress psychologique, en raison d'exigences opérationnelles et émotionnelles accrues (Ribeiro et al., 2024). Dans la présente étude, le corps d'emploi est inclus comme variable de contrôle, afin de tenir compte de ces différences structurelles qui peuvent influencer l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail. En contrôlant les variables démographiques telles que l'âge, le genre et le corps d'emploi, il devient possible d'isoler plus précisément l'effet des ressources organisationnelles sur les indicateurs de bien-être psychologique des employés municipaux.

Après avoir examiné les variables clés de cette étude dans le cadre conceptuel ci-haut, il sera désormais présenté le schéma du cadre conceptuel ainsi que la formulation des hypothèses qui guideront cette analyse. Ces hypothèses énoncent les relations attendues entre les variables et fournissent une base pour tester les propositions de recherches de la présente étude. Il sera discuté les hypothèses qui concernent les associations directes entre les variables, ainsi que des hypothèses de modération par le stress pandémique perçu. Ces hypothèses sont fondées sur des théories et des recherches antérieures dans le domaine des ressources humaines et de la

psychologie organisationnelle, ainsi que sur les réalités spécifiques du contexte postpandémique exploré dans cette étude. La figure 2.3 offre un rappel du schéma du cadre conceptuel.

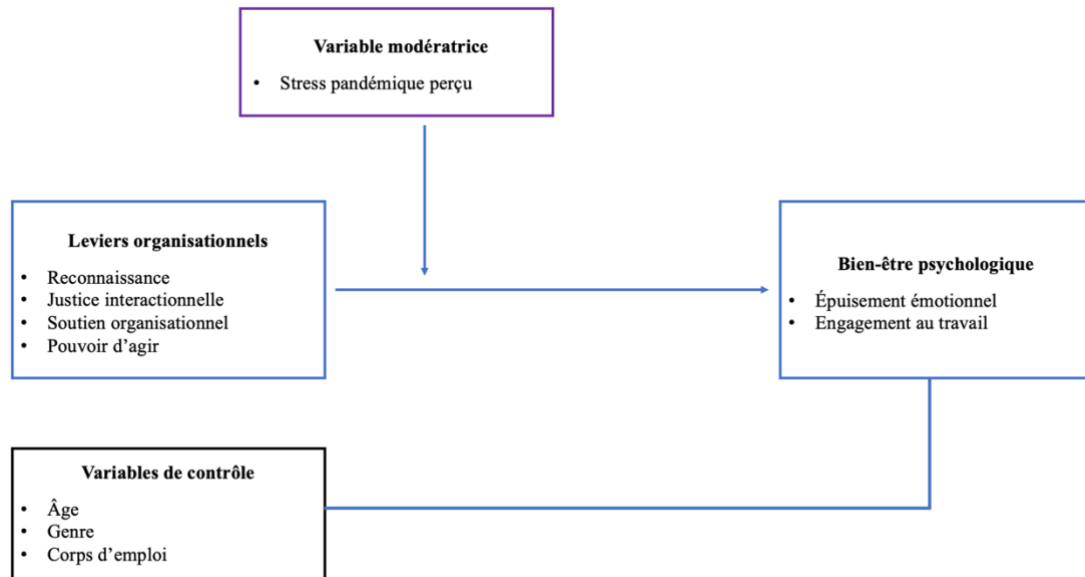


Figure 2.3 Schéma du cadre conceptuel

2.4 Présentation des hypothèses

2.4.1 Les hypothèses principales en lien avec l'épuisement émotionnel

Association négative entre la reconnaissance au travail et l'épuisement émotionnel

La reconnaissance au travail est fondamentalement liée à la théorie du *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007; Saks & Gruman, 2014). Selon cette théorie, les ressources, telles que la reconnaissance, peuvent permettre de répondre aux demandes professionnelles excessives et ainsi prévenir l'épuisement émotionnel (Bakker & Demerouti, 2007). Autrement dit, la reconnaissance pourrait agir comme une ressource psychologique qui renforce le sentiment de compétence et de maîtrise chez les employés, diminuant ainsi le stress émotionnel associé au travail.

De plus, les recherches antérieures ont montré de manière cohérente que la reconnaissance au travail est inversement corrélée à l'épuisement émotionnel. Bakker and Demerouti (2007) ont observé une corrélation négative et significative entre la reconnaissance au travail et l'épuisement

émotionnel parmi les travailleurs de la santé. De même, Saks and Gruman (2014) ont confirmé que la reconnaissance des efforts des employés réduisait les niveaux d'épuisement émotionnel dans divers contextes organisationnels. Ces études appuient l'idée que la reconnaissance fonctionne comme un facteur de protecteur contre l'épuisement émotionnel en renforçant le bien-être psychologique des employés (Parent-Lamarche & Marchand, 2019). Ainsi, ce cadre explique comment la reconnaissance contribue à réduire le stress émotionnel et à favoriser un engagement positif au travail (Mazzetti et al., 2023).

H1. La reconnaissance au travail est négativement associée à l'épuisement émotionnel.

Association négative entre la justice interactionnelle et l'épuisement émotionnel

La justice interactionnelle se réfère à la perception des employés concernant l'équité, la transparence et la dignité dans leur interactions avec leurs superviseurs et leurs collègues (Tremblay & Simard, 2005). Cette perception est cruciale selon la théorie de la COR, qui postule que les individus cherchent à préserver, protéger et développer leurs ressources personnelles (Hobfoll, 1989). Dans cette perspective, la justice interactionnelle contribue à réduire les demandes psychologiques du travail en offrant aux employés un environnement relationnel perçu comme juste et respectueux, ce qui soutient leurs ressources personnelles et diminue le stress émotionnel. Une interaction équitable au travail favorise ainsi une plus grande stabilité émotionnelle et un bien-être accru.

Par ailleurs, les recherches soutiennent de manière cohérente l'hypothèse selon laquelle la justice interactionnelle est négativement associée à l'épuisement émotionnel. Une méta-analyse menée par Colquitt et al. (2013) a confirmé cette association dans divers contextes organisationnels. De plus, une étude longitudinale réalisée par Schaufeli et al. (2009) a démontré que la perception de la justice interactionnelle prédit des changements dans l'épuisement émotionnel au fil du temps, renforçant ainsi l'effet protecteur de cette perception sur le bien-être psychologique des employés. Ainsi, une justice interactionnelle élevée devrait réduire le stress émotionnel en renforçant le sentiment de sécurité et de soutien au sein de l'organisation.

H2. La justice interactionnelle est négativement associée à l'épuisement émotionnel.

Association négative entre le soutien organisationnel et l'épuisement émotionnel

Selon la théorie du JD-R, le soutien organisationnel est une ressource qui réduit les demandes psychologiques du travail et renforce les ressources personnelles des employés, tels que l'estime

de soi et le sentiment de compétence (Bakker & Demerouti, 2007). Cette théorie postule que les ressources telles que le soutien social et l'accès à l'information favorisent la motivation intrinsèque et la réduction du stress (Saks et al., 2022), contribuant ainsi au bien-être psychologique des individus (Parent-Lamarche & Marchand, 2019). Des recherches antérieures ont établi un lien significatif entre le soutien organisationnel et l'épuisement émotionnel (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002).

H3. *Le soutien organisationnel est négativement associé à l'épuisement émotionnel.*

Association négative entre le pouvoir d'agir et l'épuisement émotionnel

Le modèle du JD-R postule que les ressources au travail comme l'autonomie peuvent compenser les demandes professionnelles élevées, réduisant ainsi les niveaux de stress et d'épuisement émotionnel (Bakker & Demerouti, 2007). L'autonomie permet aux employés de contrôler leur environnement de travail et de répondre aux exigences de manière plus flexible et efficace, ce qui réduit leur vulnérabilité au stress professionnel (Bakker & Demerouti, 2007). De plus, la théorie COR soutient également que l'autonomie aide les employés à conserver leurs ressources personnelles et à éviter l'épuisement émotionnel en les équipant mieux pour faire face aux demandes professionnelles (Hobfoll, 1989).

Des recherches ont montré que le pouvoir d'agir constitue un facteur protecteur important contre l'épuisement émotionnel (Knani et al., 2018; van Dam, 2021). Une étude menée par de Beer and Bianchi (2019) a révélé une corrélation négative significative entre l'autonomie au travail et l'épuisement émotionnel. Également, une méta-analyse de Sarmah et al. (2021) a confirmé que l'autonomie au travail est fortement associée à des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel. Ces résultats suggèrent que lorsque les employés disposent d'une marge de manœuvre et d'un contrôle adéquat sur leurs tâches, ils sont mieux outillés pour faire face aux exigences professionnelles, ce qui contribue à réduire leur épuisement émotionnel.

H4. *Le pouvoir d'agir est négativement associé à l'épuisement émotionnel.*

2.4.2 Les hypothèses principales en lien avec l'engagement au travail

Association positive entre la reconnaissance et l'engagement au travail

La théorie du JD-R postule que la reconnaissance, en tant que ressource de travail, contribue à augmenter l'engagement des employés en renforçant leur motivation intrinsèque et leur satisfaction au travail (Bakker & Demerouti, 2007). La reconnaissance augmente les sentiments

de valeur et d'appréciation chez les employés, ce qui, à son tour, favorise un engagement plus élevé (Kohnen et al., 2024). Ce cadre théorique suggère que lorsque les employés perçoivent une reconnaissance adéquate de leurs efforts, ils sont plus enclins à s'investir émotionnellement et psychologiquement dans leur travail.

Des recherches antérieures ont montré que la reconnaissance au travail est un prédicteur important de l'engagement au travail (Hakanen et al., 2019; Mazzetti et al., 2023). Une étude menée par Demerouti and Cropanzano (2010) a trouvé une corrélation positive significative entre la reconnaissance au travail et l'engagement des employés. Également, une méta-analyse de Harter et al. (2002) a confirmé que la reconnaissance des efforts des employés était fortement associée à l'engagement au travail.

De plus, Bakker and Demerouti (2008) a montré que la reconnaissance était un facteur crucial pour l'engagement des employés dans divers secteurs. Cette reconnaissance peut non seulement renforcer l'engagement et la satisfaction au travail, mais aussi réduire les niveaux de stress et d'épuisement émotionnel (Bakker & Albrecht, 2018).

H5. La reconnaissance est positivement associée à l'engagement au travail.

Association positive entre la justice interactionnelle et l'engagement au travail

Dans le cadre du modèle JD-R, la justice interactionnelle est considérée comme une ressource organisationnelle qui peut renforcer l'engagement au travail en créant un environnement de travail équitable et respectueux (Bakker & Demerouti, 2007). Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), des interactions justes et équitables favorisent la réciprocité positive entre les employés et l'organisation, augmentant ainsi leur engagement. En ce sens, la perception d'équité et de respect dans les interactions peut renforcer le sentiment d'appartenance et de valeur des employés, ce qui stimule leur engagement.

Des recherches ont identifié la justice interactionnelle comme un prédicteur significatif de l'engagement au travail. Par exemple, Mubashar et al. (2022) ont trouvé une association positive entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement des employés. Aussi, Gomes and Marques (2022) a montré que la justice interactionnelle prédit de manière significative l'engagement des employés au fil du temps.

H6. La justice interactionnelle est positivement associée à l'engagement au travail.

Association positive entre le soutien organisationnel et l'engagement au travail

Le modèle du JD-R postule que les ressources au travail, telles que le soutien organisationnel, favorisent la motivation et renforcent l'engagement des employés en leur offrant les moyens nécessaires pour répondre efficacement aux exigences professionnelles (Bakker & Demerouti, 2007). Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), lorsque les employés perçoivent que leur organisation les soutient, ils développent un sentiment d'obligation réciproque qui se manifeste par une implication accrue dans leur travail. Ainsi, un niveau élevé de soutien organisationnel contribue à nourrir un état d'engagement plus élevé, en renforçant le sentiment d'être valorisé et appuyé par l'organisation (Bakker & Demerouti, 2008).

Par ailleurs, plusieurs études ont confirmé le lien positif entre le soutien organisationnel et l'engagement au travail (Bakker & Demerouti, 2007; Christian et al., 2011; Demerouti et al., 2001). Une méta-analyse menée par Rhoades and Eisenberger (2002) a trouvé une corrélation significative entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement des employés. De même, une recherche récente menée par Silva and Lopes (2023) a montré que le soutien organisationnel est un prédicteur robuste de l'engagement au travail.

***H7.** Le soutien organisationnel est positivement associé à l'engagement au travail.*

Association positive entre le pouvoir d'agir et l'engagement au travail

Le pouvoir d'agir, ou l'autonomie au travail, se réfère à la capacité des employés à prendre des décisions et à exercer un contrôle sur leur travail (Theorell et al., 1990). Dans le cadre du modèle JD-R, l'autonomie est considérée comme une ressource de travail clé qui peut motiver les employés et améliorer leur engagement (Bakker & Demerouti, 2007). La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2008) suggère que l'autonomie au travail satisfait le besoin psychologique fondamental de contrôle, ce qui, à son tour, stimule et l'engagement.

Des études antérieures ont constaté un lien significatif entre le pouvoir d'agir des employés et leur engagement au travail (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023). De plus, Mazzetti et al. (2023) ont montré que les ressources telles que l'autonomie décisionnelle et la participation active réduisent l'épuisement émotionnel et soutiennent durablement l'engagement. Plus récemment, Kohnen et al. (2024) ont montré que donner du pouvoir d'agir aux employés contribue à l'augmentation de la motivation intrinsèque et, par conséquent, à l'engagement au travail.

***H8.** Le pouvoir d'agir est positivement associé à l'engagement au travail.*

2.4.3 Les hypothèses de modération par le stress pandémique perçu en lien avec l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail

Modération du stress pandémique perçu sur la relation entre la reconnaissance au travail et l'épuisement émotionnel

La théorie des Demandes-Ressources (JD-R) est un cadre pertinent pour comprendre comment les facteurs de reconnaissance et le stress pandémique interagissent pour influencer l'épuisement émotionnel. Selon ce modèle, l'effet des ressources au travail (comme la reconnaissance) peuvent atténuer par la présence de demandes sur la santé psychologique des employés (Bakker & Demerouti, 2007). La reconnaissance est perçue comme une ressource essentielle qui augmente la résilience des employés face aux situations stressantes en leur fournissant un soutien émotionnel et un sentiment d'appréciation (Bakker & Demerouti, 2008). Or, si les employés ont à gérer un stress externe pour s'acquitter de leurs obligations professionnelles, il est possible de concevoir ce stress comme étant une demande.

En période de pandémie, les employés sont confrontés à une augmentation des demandes professionnelles et personnelles, ce qui amplifie le stress perçu. Des études récentes suggèrent que ce stress pandémique perçu agit comme une demande additionnelle susceptible d'atténuer l'effet protecteur des ressources organisationnelles sur la santé psychologique des employés (Y. Li et al., 2023). Par exemple, une étude menée par Ashfaq et al. (2023) a montré que le stress pandémique perçu renforçait la relation entre le manque de reconnaissance au travail et l'épuisement émotionnel chez les travailleurs de la santé durant la COVID-19.

Enfin, les travaux récents montrent que lorsque le stress pandémique perçu est élevé, l'efficacité des ressources organisationnelles - notamment la reconnaissance – tend à diminuer. Dans ces conditions, l'absence de reconnaissance peut accentuer la vulnérabilité des employés à l'épuisement émotionnel, comme l'ont démontré Chatzittofis et al. (2021) ainsi que Hasan et al. (2023).

H9. Le stress pandémique perçu modère la relation entre la reconnaissance au travail et l'épuisement émotionnel, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est élevé.

Modération du stress pandémique perçu sur la relation entre la justice interactionnelle et l'épuisement émotionnel

Selon le modèle JD-R, les ressources au travail, comme la justice interactionnelle, jouent un rôle crucial en protégeant les employés contre l'épuisement émotionnel causé par des demandes accrues (Bakker & Demerouti, 2007). La justice interactionnelle, en tant que perception d'équité, de transparence et de dignité dans les interactions (Tremblay & Simard, 2005), est une ressource essentielle qui peut atténuer les effets négatifs du stress sur les employés.

En période de pandémie, les employés sont confrontés à des demandes professionnelles et personnelles accrues, ce qui amplifie leur stress perçu. Des études récentes, telles que celle menée par (S. Wang et al., 2022), montrent que le stress pandémique perçu aggrave la relation entre le manque de justice interactionnelle et l'épuisement émotionnel. Cette relation pourrait s'expliquer par le fait que, dans des contextes de stress élevé, les employés pourraient accorder encore plus d'importance aux perceptions d'équité et de justice dans leurs interactions. L'absence de justice interactionnelle dans un contexte de stress pandémique élevé peut donc mener à un épuisement émotionnel accru, car les employés se sentent moins soutenus et plus injustement traités.

H10. Le stress pandémique perçu modère la relation entre la justice interactionnelle et l'épuisement émotionnel, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est élevé.

Modération du stress pandémique perçu sur la relation entre le soutien organisationnel et l'épuisement émotionnel

La théorie des Demandes-Ressources (JD-R) fournit une base solide pour comprendre comment le soutien organisationnel et le stress pandémique interagissent pour influencer l'épuisement émotionnel. Le soutien organisationnel, qui inclut les perceptions des employés concernant le degré auquel leur organisation se soucie de leur bien-être et leur offre des ressources nécessaires (Tremblay & Simard, 2005), est considéré comme une ressource cruciale au travail (Bakker & Demerouti, 2007). En période de pandémie, les employés font face à des exigences accrues, tant professionnelles que personnelles, ce qui peut augmenter leur niveau de stress perçu.

Des recherches récentes, telles que l'étude menée par Zhang et al. (2021), ont montré que le stress pandémique perçu accentuait la relation entre le manque de soutien organisationnel et l'épuisement émotionnel chez les travailleurs de première ligne durant la pandémie de la COVID-19. En période de stress pandémique élevé, l'absence de soutien organisationnel peut exacerber

les sentiments de détresse et d'épuisement émotionnel, car les employés peuvent se sentir isolés et insuffisamment soutenus dans un contexte déjà stressant. Le soutien organisationnel devient encore plus critique pour contrer les effets négatifs du stress accru dû à la pandémie.

H11. Le stress pandémique perçu modère la relation entre le soutien organisationnel et l'épuisement émotionnel, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est élevé.

Modération du stress pandémique perçu sur la relation entre le pouvoir d'agir et l'épuisement émotionnel

La théorie des Demandes-Ressources (JD-R) offre un cadre approprié pour examiner comment le pouvoir d'agir, ou l'autonomie au travail, interagit avec le stress pandémique perçu pour influencer l'épuisement émotionnel. Le pouvoir d'agir est une ressource clé qui permet aux employés de contrôler leur environnement de travail et de prendre des décisions, ce qui peut réduire les sentiments de stress et d'épuisement (Bakker & Demerouti, 2007).

Des recherches récentes, comme l'étude menée par X. Li et al. (2023), ont montré que le stress pandémique perçu accentue la relation entre le manque de pouvoir d'agir et l'épuisement émotionnel. Précisément, les travailleurs percevant un faible pouvoir d'agir pendant la pandémie de la COVID-19 souffraient davantage d'épuisement émotionnel en raison de l'augmentation du stress perçu (Lilja et al., 2022). Cette perception peut être expliquée par le manque de contrôle pouvant exacerber les effets négatifs du stress accru dû à la pandémie.

H12. Le stress pandémique perçu modère la relation entre le pouvoir d'agir et l'épuisement émotionnel, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est élevé.

Modération du stress pandémique perçu sur la relation entre la reconnaissance et l'engagement au travail

Le modèle JD-R postule également que les ressources au travail, telles que la reconnaissance, jouent un rôle crucial dans le maintien et l'augmentation de l'engagement des employés. En période de stress élevé, comme celle engendrée par la pandémie de la COVID-19, les ressources organisationnelles deviennent encore plus importantes pour maintenir l'engagement des employés. La reconnaissance au travail, en tant que ressource, peut ainsi favoriser un

environnement où les employés se sentent valorisés et motivés, ce qui peut renforcer leur engagement même en temps de crise (Bakker & Demerouti, 2007).

Des recherches ont montré que le stress pandémique perçu peut atténuer la relation positive entre la reconnaissance au travail et l'engagement au travail. Z. Wang et al. (2022) ont démontré que le stress pandémique perçu a diminué l'impact positif de la reconnaissance sur l'engagement des employés dans des institutions de recherche et organisations de haute technologie pendant la pandémie de la COVID-19. Cette interaction suggère que, même si la reconnaissance est généralement bénéfique pour l'engagement, son effet peut être affaibli sous des conditions de stress élevé. Somme toute, en période de faible stress pandémique, la reconnaissance peut pleinement jouer son rôle de ressource motivationnelle, augmentant l'engagement des employés. Cependant, lorsque le stress pandémique est élevé, les effets bénéfiques de la reconnaissance peuvent être atténués, car les employés sont submergés par d'autres préoccupations et pressions.

H13. Le stress pandémique perçu modère la relation entre la reconnaissance et l'engagement au travail, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est faible.

Modération du stress pandémique perçu sur la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement au travail

Le modèle JD-R postule également que les ressources au travail, telles que la justice interactionnelle, sont essentielles pour promouvoir l'engagement des employés (Bakker & Demerouti, 2007), surtout en période de crises comme la pandémie de la COVID-19. La justice interactionnelle, perçue comme un traitement équitable et respectueux (Colquitt et al., 2013), contribue à un sentiment d'appartenance et de motivation intrinsèque, ce qui favorise l'engagement des employés (Saks et al., 2022).

Des recherches récentes, telle que l'étude menée par Hasan et al. (2023), ont constaté que le stress pandémique perçu atténuait la relation positive entre la justice interactionnelle et l'engagement au travail chez les employés pendant la pandémie de la COVID-19. Cette interaction peut s'expliquer par le fait que, en période de stress pandémique élevé, les préoccupations des employés sont davantage centrées sur les défis et incertitudes immédiats, réduisant ainsi l'impact positif des perceptions de justice interactionnelle sur leur engagement (Chatzittofis et al., 2021).

H14. Le stress pandémique perçu modère la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement au travail, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est faible.

Modération du stress pandémique perçu sur la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement au travail

Le modèle JD-R suggère également que les ressources au travail, telles que le soutien organisationnel, sont essentielles pour promouvoir l'engagement des employés (Bakker & Demerouti, 2007), particulièrement en période de crise comme la pandémie de la COVID-19. Le soutien organisationnel, en offrant des ressources et une assistance aux employés, contribue à un sentiment de sécurité et de valeur, favorisant ainsi l'engagement au travail (Faitma Mohammed Al et al., 2023). Des études récentes, comme celle de S. Wang et al. (2022) et celle de Ashfaq et al. (2023), ont montré que le stress pandémique perçu atténue la relation positive entre le soutien organisationnel et l'engagement au travail pendant la pandémie de la COVID-19.

En période de stress pandémique élevé, les préoccupations des employés sont davantage centrées sur les défis immédiats et les incertitudes, réduisant ainsi l'impact positif des perceptions de soutien organisationnel sur leur engagement. Cela peut être dû à surcharge cognitive et émotionnelle, où les employés trouvent difficile de s'engager pleinement au travail malgré le soutien perçu. À l'inverse, en période de faible stress pandémique, le soutien organisationnel peut pleinement jouer son rôle de ressource motivationnelle, augmentant l'engagement des employés.

***H15.** Le stress pandémique perçu modère la relation entre le soutien organisationnel et l'engagement au travail, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est faible.*

Modération du stress pandémique perçu sur la relation entre le pouvoir d'agir et l'engagement au travail

Le modèle JD-R propose que le pouvoir d'agir est une ressource cruciale pour favoriser l'engagement au travail (Bakker & Demerouti, 2007). Cette ressource semble particulièrement importante en période de stress élevé, comme celle causée par la pandémie de la COVID-19. Le pouvoir d'agir permet aux employés de sentir qu'ils ont le contrôle sur leur travail, ce qui peut augmenter leur engagement et leur motivation (Nadia Abdelhamid Abdelmegeed & Al Doghan, 2023).

Des études, telles que celle de Y. Li et al. (2023), ont montré que le stress pandémique perçu atténue la relation positive entre le pouvoir d'agir et l'engagement au travail chez les employés pendant la pandémie de la COVID-19. En période de stress pandémique élevé, les préoccupations immédiates et les incertitudes liées à la pandémie peuvent diminuer l'impact positif de

l'autonomie sur l'engagement au travail, car les employés peuvent être trop préoccupés par les défis immédiats pour profiter pleinement de leur pouvoir d'agir. À l'opposé, en période de faible stress pandémique, le pouvoir d'agir peut pleinement jouer son rôle de ressource motivationnelle, augmentant l'engagement des employés.

***H16.** Le stress pandémique perçu modère la relation entre le pouvoir d'agir et l'engagement au travail, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est faible.*

En intégrant ces hypothèses de modération dans l'étude, il pourra être examiné non seulement les effets directs des ressources organisationnelles sur le bien-être psychologique des employés, mais aussi comment ces effets peuvent être modifiés par des facteurs contextuels tels que le stress pandémique. Cela permettra d'enrichir la compréhension des dynamiques complexes en jeu, en particulier dans des contextes de crise comme la pandémie de la COVID-19, et de fournir des recommandations pratiques pour la gestion des ressources humaines en période de crise. Le tableau 2.4 présente un récapitulatif des 16 hypothèses de recherche avec la relation attendue.

Tableau 2.4 Récapitulatif des hypothèses de recherche

Hypothèse	Variable indépendante (VI)	Variable dépendante (VD)	Modérateur	Relation attendue
H1	Reconnaissance au travail	Épuisement émotionnel	N/A	Négative
H2	Justice interactionnelle	Épuisement émotionnel	N/A	Négative
H3	Soutien organisationnel	Épuisement émotionnel	N/A	Négative
H4	Pouvoir d'agir	Épuisement émotionnel	N/A	Négative
H5	Reconnaissance au travail	Engagement au travail	N/A	Positive
H6	Justice interactionnelle	Engagement au travail	N/A	Positive
H7	Soutien organisationnel	Engagement au travail	N/A	Positive
H8	Pouvoir d'agir	Engagement au travail	N/A	Positive
H9	Reconnaissance au travail	Épuisement émotionnel	Stress pandémique perçu	Modération positive
H10	Justice interactionnelle	Épuisement émotionnel	Stress pandémique perçu	Modération positive
H11	Soutien organisationnel	Épuisement émotionnel	Stress pandémique perçu	Modération positive
H12	Pouvoir d'agir	Épuisement émotionnel	Stress pandémique perçu	Modération positive
H13	Reconnaissance au travail	Engagement au travail	Stress pandémique perçu	Modération négative
H14	Justice interactionnelle	Engagement au travail	Stress pandémique perçu	Modération négative
H15	Soutien organisationnel	Engagement au travail	Stress pandémique perçu	Modération négative
H16	Pouvoir d'agir	Engagement au travail	Stress pandémique perçu	Modération négative

Légende du tableau :

Hypothèse : le numéro et le texte de l'hypothèse.

Variable indépendante (VI) : la variable qui influence la variable dépendante.

Variable dépendante (VD) : la variable influencée par la variable indépendante.

Modérateur : la variable qui modifie la relation entre la VI et la VD.

Relation attendue : la nature de la relation attendue (positive, négative, ou modération).

La figure 2.4 présente un rappel du schéma conceptuel précédemment exposé, intégrant les relations attendues entre les variables ainsi que l'impact de la variable modératrice sur ces liens.

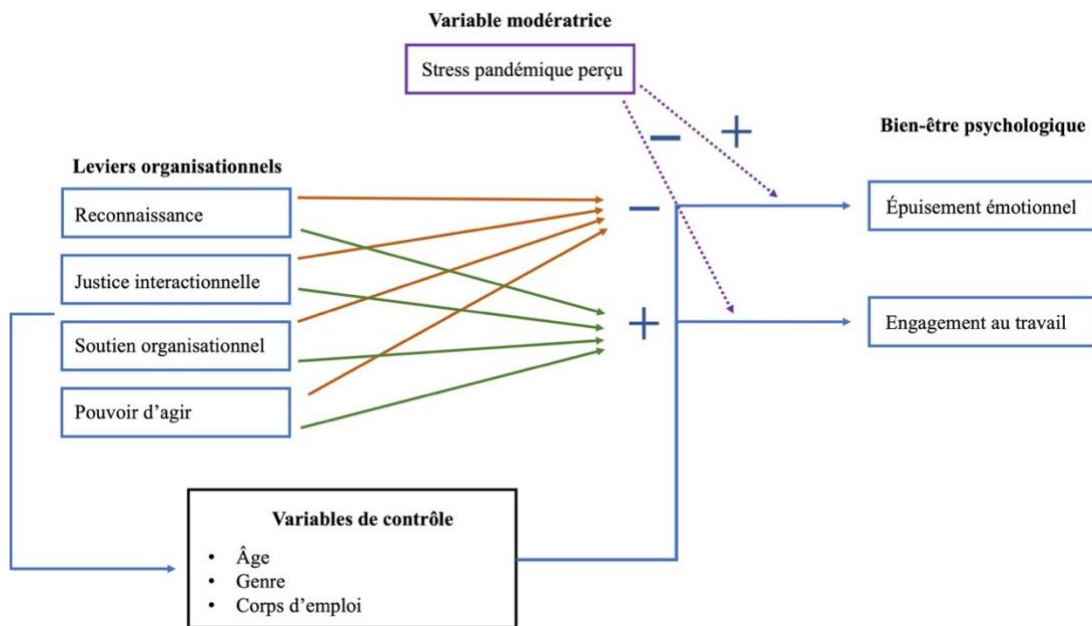


Figure 2.4 Schéma du cadre conceptuel opératoire

Ainsi, dans cette section, un ensemble d'hypothèses qui guideront l'analyse des relations entre les variables clés de cette étude a été formulé. Entre autres, ces hypothèses fournissent un cadre pour explorer les mécanismes sous-jacents du bien-être psychologique des employés municipaux dans le contexte postpandémique.

La prochaine section concerne la méthodologie, où il sera décrit en détail les méthodes utilisées pour tester les hypothèses ci-dessus. D'abord, il sera discuté les mesures spécifiques prises pour collecter et analyser les données, ainsi que les procédures suivies pour valider les résultats. Puis, l'examen de manière approfondie les relations entre les variables et évaluer l'impact du stress pandémique perçu sur ces relations pourra être possible. En somme, en combinant rigueur méthodologique et théorique, il est souhaité l'apport de contributions significatives à la compréhension du bien-être psychologique des employés municipaux dans un monde postpandémique.

CHAPITRE 3 | MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, l'approche méthodologique adoptée est décrite pour répondre à la question de recherche. À cet égard, il est pertinent de rappeler que cette étude vise à comprendre la manière dont les facteurs organisationnels que sont la reconnaissance au travail, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir interagissent avec le stress par rapport à la pandémie pour impacter le bien-être psychologique des employés municipaux.

Tout d'abord, le cadre de recherche dans lequel cette étude est ancrée sera détaillé, en expliquant le choix des méthodes. Puis, la population cible et la méthode d'échantillonnage, ainsi que les critères utilisés pour déterminer la taille de l'échantillon seront présentés. De même, les méthodes utilisées pour collecter les données, en soulignant les outils et les techniques spécifiques déployées pour mesurer les variables d'intérêt, seront expliquées. En outre, il sera expliqué les procédures mises en place pour assurer la validité et la fiabilité des données collectées.

Ensuite, il sera détaillé les méthodes d'analyse des données, en précisant comment les hypothèses ont été testées grâce à des approches statistiques appropriées. De plus, les techniques utilisées pour interpréter les résultats des analyses et pour tirer des conclusions significatives à partir des données recueillies seront discutées.

Pour conclure, en utilisant cette approche méthodologique, force est de constater que le but est de garantir la rigueur et la crédibilité de cette recherche, tout en contribuant à une meilleure compréhension du bien-être psychologique des employés municipaux dans le contexte postpandémique.

3.1 Cadre de recherche

Cette étude repose sur une approche quantitative pour explorer en profondeur le bien-être psychologique des employés municipaux dans le contexte pandémique, en lien avec les initiatives de gestion des ressources humaines (RH) entreprises au sein des municipalités du Québec. L'approche quantitative permet une compréhension statistique des phénomènes examinés.

Dans le cadre de cette approche, des sondages sont distribués en deux temps auprès des employés municipaux pour recueillir des données sur leur bien-être psychologique, avec un accent particulier sur l'épuisement émotionnel, l'engagement au travail et le stress pandémique perçu. Dans cette optique, cette étude cherche à apporter des recommandations pratiques fondées sur les

données quantitatives pour améliorer le bien-être des employés dans le cadre des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

3.2 Population et échantillonnage

L'objectif de cette étude est d'explorer le bien-être psychologique des travailleurs du milieu municipal du Québec, en mettant en lumière l'impact de divers facteurs organisationnels et individuels, notamment dans le contexte pandémique. En ce sens, la population cible de cette recherche comprend l'ensemble des travailleurs œuvrant dans les divers secteurs municipaux, y compris les cadres, les cols blancs, les cols bleus, les policiers, les pompiers et les professionnels. Pour sélectionner les participants de cette étude, la méthode d'échantillonnage par participation volontaire a été adoptée. Cela étant, tous les employés municipaux des municipalités ayant donné leur accord à participer sont contactés par *Syntell Capital Humain*, une entreprise fournissant des services de passation de sondage.

En ce qui concerne les participants, ils sont invités à répondre de manière anonyme aux sondages, distribués en novembre et décembre 2020 pour le premier sondage, de même qu'en mars et avril 2021 pour le deuxième sondage. Au total, 2252 réponses sont obtenues au premier et au deuxième sondage. Les sondages sont distribués via la plateforme de *Syntell Capital Humain* à partir de listes d'employés provenant des villes ayant manifesté leur intérêt à participer à l'étude. Qui plus est, il se trouve une communication qui accompagne la distribution des sondages dans l'optique d'expliquer aux employés les objectifs des sondages ainsi que pour clarifier que la participation est volontaire.

Le tableau 3.2.1 présente les caractéristiques sociodémographiques et socioculturelles des répondants, telles que le genre, l'âge et le corps d'emploi, pour les deux périodes de collecte des données.

Tableau 3.2.1 Facteurs sociodémographiques et socioculturels de l'échantillon

Genre	Pourcentage
Femme	61.6 %
Homme	38.3 %
Âge	
20 ans et moins	-
21 à 30 ans	10.4 %
31 à 40 ans	30.1 %
41 à 50 ans	29.4 %
51 à 60 ans	25 %
Plus de 60 ans	5.2 %
Corps d'emploi	
Cadres	35.4 %
Cols blancs	47.6 %
Cols bleus	3.4 %
Policiers	6.2 %
Pompiers	3 %
Professionnels	6.3 %

Comme présenté dans le tableau 3.2.1, la variable *genre* dans cette étude comporte uniquement deux catégories, soit femme et homme, puisque parmi les 2252 répondants, une seule personne s'identifie à un genre autre. Étant donné que cet effectif est extrêmement faible et non représentatif, cette personne n'est pas incluse dans les analyses impliquant la variable *genre* et sa variable est considérée comme manquante. Cependant, les données de cette personne sont conservées pour toutes les autres analyses impliquant des variables non liées au genre.

Le tableau 3.2.2 illustre la répartition de l'échantillon en fonction des différentes régions du Québec, exprimée en fréquence et en pourcentage, permettant ainsi de visualiser la représentation géographique des répondants au sein de l'étude.

Tableau 3.2.2 Répartition de l'échantillon par région

Région	Fréquence	Pourcentage
01-Bas-saint-laurent	33	1.5
02-saguenay-lac-saint-jean	62	2.8
03-capitale-nationale	93	4.1
04-mauricie	331	14.7
05-estrie	133	5.9
06-montréal	27	1.2
07-outaouais	70	3.1
08-abitibi-témiscamingue	3	.1
09-côte-nord	59	2.6
10-nord-du-québec	8	.4
11-gaspésie-îles-de-la-madeleine	8	.4
12-chaudière-appalaches	51	2.3
13-laval	-	-
14-lanaudière	306	13.6
15-laurentides	134	6
16-montérégie	770	34.2
17-centre-du-québec	164	7.3
Total	2252	100

En observant ces données, il est possible de constater que la majorité des répondants proviennent de la région de la Montérégie (34.2 %), suivie par Lanaudière (13.6 %) et le Centre-du-Québec (7.3 %). À l'inverse, certaines régions, comme l'Abitibi-Témiscamingue (.1 %), la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (.4 %) et le Nord-du-Québec (.4 %) ont un plus faible pourcentage de répondants.

Le tableau 3.2.3 présente une répartition détaillée de l'échantillon en fonction de la taille de la population du milieu de vie des répondants, permettant ainsi d'observer les disparités potentielles selon le degré d'urbanisation des différentes localités.

Tableau 3.2.3 Répartition de l'échantillon selon la taille de la population

Taille de la population	Fréquence	Pourcentage
[0-1000]	11	.5
[1000-3000]	36	1.6
[3000-5000]	90	4
[5000-10 000]	223	9.9
[10 000-20 000]	239	10.6
[20 000-30 000]	308	13.7
[30 000-45 000]	279	12.4
[45 000-60 000]	61	2.7
[60 000-75 000]	14	.6
[75 000-100 000]	473	21
[< 100 000]	518	23
Total	2252	100

Les données présentées dans ce tableau révèlent une répartition relativement équilibrée des répondants à travers divers contextes démographiques, bien que plus de la moitié de l'échantillon provienne de localités dont la population est inférieure à 100 000 habitants.

3.3 Procédures de collecte de données

Dans le cadre de cette étude, les données utilisées proviennent de sources secondaires. En ce sens, elles ont été recueillies lors de deux enquêtes menées auprès des employés municipaux du Québec au cours de la pandémie de la COVID-19. D'ailleurs, ces sondages ont été distribués par les municipalités, en collaboration avec l'Union des municipalités du Québec (UMQ), afin d'évaluer le bien-être psychologique des employés dans un contexte de crise sanitaire. Les enquêtes ont été réalisées à deux moments précis : la première série de sondages a eu lieu entre novembre et décembre 2020, tandis que la seconde s'est déroulée entre mars et avril 2021.

Les données récoltées incluaient des informations quantitatives sur des dimensions clés du bien-être psychologique, telles que l'épuisement émotionnel, l'engagement au travail et le stress lié à

la pandémie. Ces concepts ont été ciblés par les responsables de la Santé et sécurité de l'UMQ de concert avec une personne dont l'expertise porte sur la santé psychologique au travail. Cette équipe a ainsi ciblé quatre leviers pertinents pour l'ensemble des municipalités que sont : la reconnaissance, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir.

Ces données ont été collectées via la plateforme *Syntell Capital Humain* grâce à un lien personnalisé de façon à permettre l'appariement des deux sondages. La banque de données comprenait un code numérique afin d'anonymiser les informations et pour garantir la confidentialité des répondants. L'utilisation de données secondaires permet à la présente recherche de s'appuyer sur des échantillons déjà existants, facilitant ainsi l'analyse des relations entre les facteurs organisationnels étudiés, le stress pandémique et le bien-être psychologique des employés municipaux.

Néanmoins, il importe de préciser que dans le cadre de cette étude, la sélection des items destinés à mesurer les concepts d'épuisement émotionnel, d'engagement au travail, de leviers organisationnels et de stress individuel a été effectuée avec soin, en tenant compte de plusieurs facteurs pratiques. Cela dit, bien que ces concepts soient généralement évalués à l'aide d'échelles bien établies, telles que l'échelle de Maslach and Jackson (1981), le modèle de Bakker and Demerouti (2008), ou bien le modèle de mobilisation de Tremblay and Simard (2005), une approche plus concise a été choisie.

En effet, cette décision a été motivée par des contraintes de faisabilité, notamment les limites de temps et de budget alloués à la collecte de données. De plus, pour maximiser le taux de réponse et réduire la charge pour les participants, il était essentiel que le questionnaire soit succinct tout en conservant la pertinence et la validité des mesures.

Ainsi, seuls certains items représentatifs de chaque concept ont été retenus, une pratique couramment justifiée dans la littérature pour équilibrer exhaustivité et praticabilité. Par exemple, des études antérieures ont démontré que la réduction du nombre d'items peut améliorer le taux de réponse sans compromettre la qualité des données recueillies (Krosnick, 1999; Sahlqvist et al., 2011). Par conséquent, cette approche pragmatique vise à assurer la collecte efficace des données fiables, tout en tenant compte des ressources disponibles et de l'expérience des répondants. En outre, le tableau 3.3 présente les concepts et les questions posées.

Tableau 3.3 Concepts, sous-concepts et questions posées

Concepts	Questions
Épuisement professionnel	Échelle : 0-Jamais, 1-Presque jamais, 2-Rarement, 3-Quelques fois, 4-Souvent, 5-Très souvent, 6-Toujours
• Épuisement émotionnel (Maslach & Jackson, 1981)	• Je me sens émotionnellement vidé par mon travail • Je me sens fatigué quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail • Je me sens brûlé par mon travail
Engagement au travail (Bakker & Demerouti, 2008)	Échelle : 0-Jamais, 1-Presque jamais, 2-Rarement, 3-Quelques fois, 4-Souvent, 5-Très souvent, 6-Toujours
• Vigueur	• Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler • Je déborde d'énergie pour mon travail
• Dévouement	• Je suis fier du travail que je fais • Je suis passionné par mon travail
• Absorption	• Lorsque je travaille, je suis pleinement concentré sur celui-ci
Leviers (Tremblay & Simard, 2005)	Échelle : 1-Totalement en désaccord, 2-Moyennement en désaccord, 3-Légèrement en désaccord, 4-Ni en désaccord, ni en accord, 5-Légèrement en accord, 6-Moyennement en accord, 7-Totalement en accord
• Reconnaissance	• Je me sens valorisé en tant qu'employé • Mon supérieur me donne de la reconnaissance lorsque je fais du bon travail
• Justice interactionnelle	• Mon supérieur est disponible pour communiquer avec moi selon mes besoins • Mon supérieur me traite avec respect
• Soutien organisationnel	• Mon supérieur me soutient lorsque je rencontre un problème au travail • Mes collègues me soutiennent lorsque je rencontre un problème au travail • Mes collègues se soucient des effets des exigences de mon travail sur ma vie personnelle ou familiale
• Pouvoir d'agir	• Mes tâches au travail ont une signification personnelle pour moi • J'ai confiance en mes capacités à effectuer mes tâches • Je dispose d'une grande autonomie pour effectuer mon travail
Stress individuel (formulé dans le cadre de l'étude)	Échelle : 0-Jamais stressé.e, 1-Presque jamais stressé.e, 2-Rarement stressé.e, 3-Quelques fois stressé.e, 4-Souvent stressé.e, 5-Très souvent stressé.e, 6-Toujours stressé.e
Stress associé à la pandémie	De façon générale, comment vous sentez-vous par rapport au contexte lié à la pandémie?

Ce tableau ci-haut présente les concepts mesurés dans l'étude ainsi que des questions posées aux personnes participantes afin d'évaluer leur expérience de travail, leur bien-être psychologique et les facteurs organisationnels en lien avec le contexte de la pandémie et des municipalités.

3.4 Analyse des données

L'analyse des données constitue une étape cruciale pour tester les hypothèses de recherche et comprendre les relations entre les variables étudiées. Cette sous-section décrit les méthodes statistiques employées pour analyser les données collectées.

3.4.1 Analyse factorielle confirmatoire (AFC)

La première méthode est l'analyse factorielle confirmatoire (AFC), réalisée à l'aide du logiciel SPSS AMOS afin de tester la validité structurelle des modèles théoriques et de vérifier si les items s'associent adéquatement aux dimensions latentes identifiées dans les instruments utilisés. À ce propos, l'objectif principal de l'AFC est donc de confirmer la structure factorielle des variables indépendantes (reconnaissance, justice interactionnelle, soutien organisationnel et pouvoir d'agir) et des variables dépendantes (épuisement émotionnel et engagement au travail), avant de procéder aux analyses de régression qui servent à tester les hypothèses de recherche.

La méthodologie repose sur l'évaluation d'indices d'ajustement tels que le CFI, le TLI, le RMSEA et le SRMR afin de s'assurer que les relations entre les items et leurs facteurs latents sont cohérentes avec les modèles théoriques attendus. En outre, le tableau 3.4 présente les résultats des indices d'ajustement obtenus à l'aide d'AMOS, suivi d'une analyse interprétative de leur qualité.

**Tableau 3.4 Indices d'ajustement de l'analyse factorielle des
correspondances du modèle structurel**

Indice	Valeur obtenue	Seuils d'interprétation	Interprétation
χ^2 (CMIN)	1806.85 (DF = 120, $p < .001$)	Non significatif souhaité (mais sensible à la taille de l'échantillon)	Ajustement imparfait
CMIN/DF	15.06	< 3 (acceptable jusqu'à 5)	Ajustement faible
NFI	.920	$\geq .90$	Bon ajustement
RFI	.898	$\geq .90$	Ajustement limite
IFI	.925	$\geq .90$	Bon ajustement
TLI	.904	$\geq .90$	Bon ajustement
CFI	.925	$\geq .90$ (bon), $\geq .95$ (excellent)	Bon ajustement
RMSEA	.079 (IC 90 % = .076 - .082)	< .08 (acceptable), < .05 (excellent)	Ajustement acceptable
PCLOSE	.000	> .05	Ajustement imparfait
RMR	.100	Proche de 0	Moyennement acceptable
GFI	.915	$\geq .90$	Bon ajustement
AGFI	.878	$\geq .90$	Limite acceptable
PGFI	.642	$\geq .50$ (dépend du contexte)	Parcimonie acceptable

Note : les seuils d'interprétation sont donnés à titre indicatif selon les standards de Hu and Bentler (1998).

Statistiques d'ajustement du modèle de l'AFC

Dans le modèle par défaut, le chi-carré est de 1806.85 avec 120 degrés de liberté (DF). Un chi-carré élevé et significatif (.000) indique que le modèle ne correspond pas parfaitement aux données observées. Cependant, il est important de noter que le chi-carré est sensible à la taille de l'échantillon, ce qui peut rendre le test trop strict. Par ailleurs, dans le modèle saturé, le chi-carré est nul, ce qui est normal, car ce modèle ajuste parfaitement les données (DF = 0). Pour ce qui est du modèle d'indépendance, le chi-carré est de 22513.75 avec 153 DF, ce qui montre un très mauvais ajustement si toutes les variables étaient supposées indépendantes, ce qui n'est pas le cas dans cette étude.

Dans le modèle par défaut, le rapport CMIN/DF = 15.06. Ce ratio indique un ajustement médiocre, ce qui suggère que le modèle peut encore être amélioré pour mieux représenter les données. Pour le modèle d'indépendance, le rapport CMIN/DF = 147.15 est extrêmement élevé, ce qui est attendu pour un modèle d'indépendance, montrant à quel point ce modèle est inadéquat. Aussi, le chi-carré et le rapport CMIN/DF indiquent que le modèle ne s'ajuste pas bien aux données. Toutefois, ces indicateurs ne suffisent pas pour juger de l'ajustement global. En outre, pour les deux modèles (par défaut et d'indépendance), la valeur p est inférieure à .001 ($p = .000$), indiquant que les écarts entre les données observées et celles prédites par le modèle sont statistiquement significatifs.

Indices de qualité d'ajustement

D'abord, une valeur NFI (*Normal fit index*, delta1) de .92 est proche du seuil de .90, ce qui indique un bon ajustement, mais pourrait être amélioré légèrement. Ensuite, une valeur RFI (*Relative fit index*, rho1) de .898 est très proche du seuil de .90, indiquant un ajustement raisonnable, bien que marginalement inférieur à la norme pour un bon ajustement. De plus, une valeur IFI (*Incremental fit index*, delta2) de .925 indique un très bon ajustement, au-dessus du seuil de .90. Par ailleurs, le TLI (*Tucker-Lewis index*, rho2) est un indice de comparaison de l'ajustement du modèle avec celui du modèle nul. Une valeur de .904 indique que le modèle ajuste bien les données, mais pourrait bénéficier de quelques améliorations mineures. En outre, une valeur CFI (*Comparative fit index*) de .925 confirme que le modèle s'ajuste bien aux données.

De surcroît, le RMSEA est une mesure de l'erreur d'approximation par degré de liberté. Un RMSEA inférieur à .08 indique un ajustement acceptable, tandis qu'une valeur inférieure à .05 indique un excellent ajustement. Dans ce modèle, le RMSEA est de .079, ce qui suggère un

ajustement acceptable, mais qui pourrait être amélioré. Les intervalles de confiance à 90 % (LO = .076 ; HI = .082) confirment que cet indice est stable et proche de la limite supérieure pour un ajustement acceptable. Enfin, la *p-value* associée à la statistique de fermeture du RMSEA (PCLOSE) est de .000, indiquant que le modèle ne correspond pas parfaitement aux données.

Indices d'ajustement absolu

Le RMR (*Root mean square residual*) reflète la différence absolue moyenne entre les covariances observées et estimées et une valeur proche de 0 est idéale. Dans ce modèle, un RMR de .100 suggère que des écarts entre les covariances observées et prédites existent encore, ce qui indique un ajustement qui pourrait être amélioré. Pour ce qui est du GFI (*Goodness of fit index*), il est de .915, indiquant que le modèle présente un ajustement global satisfaisant.

Par ailleurs, l'AGFI (*Adjusted goodness of fit index*) ajuste le GFI pour la complexité du modèle. Bien qu'un AGFI de .878 soit légèrement inférieur à la référence de .90, il reste proche de la zone acceptable, indiquant que le modèle est adéquat, mais qu'il pourrait être optimisé. De plus, le PGFI (*Parsimony goodness of fit index*) prend en compte la parcimonie, pénalisant les modèles trop complexes. Des valeurs élevées (entre .50 et .80) sont généralement considérées comme acceptables. Ici, un PGFI de .642 indique un bon équilibre entre l'ajustement du modèle et la simplicité, ce qui est favorable.

Somme toute, l'ajustement global du modèle est satisfaisant, avec plusieurs indices clés (CFI, IFI, NFI) au-dessus de .90, suggérant que le modèle explique bien les données. Cependant, les valeurs légèrement inférieures pour certains indices, comme le TLI et l'AGFI, ainsi que le RMSEA proche du seuil de .08, indiquent qu'il reste une marge d'amélioration. L'indice CMIN/DF, très élevé, est un indicateur clé qu'il pourrait y avoir des problèmes avec la spécification du modèle ou une complexité excessive. En outre, le modèle présente un bon ajustement, mais un affinement des paramètres ou la réduction de sa complexité pourrait améliorer encore ses performances.

3.4.2 Analyses descriptives, corrélationnelles et ANOVA

En premier lieu, des analyses descriptives sont réalisées pour résumer les caractéristiques démographiques des participants (âge, genre, corps d'emploi) et pour décrire les distributions des variables clés, telles que la reconnaissance au travail, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel, le pouvoir d'agir, le stress pandémique perçu, l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail. D'ailleurs, les statistiques descriptives incluent les moyennes, les écarts-types et les pourcentages.

En second lieu, des analyses de corrélations utilisant le coefficient de Person sont menées pour examiner les relations bivariées entre les variables. Entre autres, ces analyses permettent de mieux comprendre l'intensité et la direction des associations entre les variables clés, fournissant des informations préliminaires sur les liens potentiels à explorer davantage dans les analyses de régression.

En tierce lieu, un test ANOVA est réalisé afin d'identifier les corps d'emploi qui se distinguent des autres en ce qui concerne l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail. À ce sujet, cette analyse permet de comparer les moyennes des différents groupes en fonction de leur catégorie professionnelle et d'examiner si des différences significatives existent entre ces groupes. Ainsi, en comparant les scores des différents corps d'emploi, cette approche fournit un aperçu sur les variations possibles de l'épuisement émotionnel et de l'engagement au travail en fonction des spécificités de chaque groupe.

3.4.3 Régression

Pour tester les hypothèses de relations directes, des modèles de régression multiple hiérarchique sont réalisés à l'aide du logiciel SPSS. Précisément, chaque levier organisationnel est inclus comme variable indépendante dans un modèle de régression multiple pour prédire les niveaux d'épuisement émotionnel et d'engagement au travail. Les coefficients sont interprétés pour évaluer la signification statistique et la direction des relations hypothétisées.

De surcroît, des analyses de modération sont effectuées afin d'évaluer l'effet du stress pandémique perçu sur les relations entre les leviers organisationnels et les résultats psychologiques. Ces modérations sont testées par des régressions hiérarchiques réalisées dans SPSS, auxquelles s'ajoutent des analyses plus détaillées effectuées à l'aide de la macro PROCESS. Les variables sont centrées pour réduire la colinéarité, et les interactions significatives sont interprétées au moyen d'analyses de *simple slope*. Qui plus est, des variables de contrôle – telles que l'âge, le genre et le corps d'emploi – sont incluses dans les modèles pour isoler l'effet propre des ressources organisationnelles.

Postulats de la régression multiple

Les analyses de régression multiple reposent sur plusieurs postulats fondamentaux, à savoir : l'indépendance des erreurs, la normalité des résidus, l'homoscédasticité et l'absence de multicolinéarité entre les variables indépendantes (Field, 2013). À ce propos, ces postulats ont été rigoureusement vérifiés avant de procéder à l'analyse principale. De ce fait, les tests réalisés, ainsi

que les résultats associés à chaque hypothèse, sont présentés en annexe. Ainsi, les résultats montrent que les données respectent ces postulats, garantissant ainsi la validité des analyses de régression multiples effectuées dans cette étude.

Par l'utilisation de ces méthodes statistiques robustes, l'objectif est d'obtenir des résultats fiables et valides, contribuant ainsi à une compréhension approfondie des dynamiques entre les facteurs organisationnels et le bien-être psychologique dans le contexte particulier de la pandémie de la COVID-19. La combinaison de régressions multiples et d'analyses de modération permet de capter la complexité des relations entre les variables étudiées. En outre, les techniques de rééchantillonnage (*bootstrap*) augmentent la robustesse des estimations statistiques, particulièrement dans des contextes où les distributions peuvent ne pas être normales. La prochaine section présente les résultats détaillés des analyses quantitatives effectuées, offrant ainsi une perspective claire et précise sur les relations étudiées.

CHAPITRE 4 | RÉSULTATS

Cette section présente les résultats obtenus dans le cadre de cette étude et répond successivement aux hypothèses formulées au chapitre 2. Conformément à la démarche analytique retenue, les analyses sont structurées en fonction des relations hypothétiques à vérifier, de manière à examiner distinctement les effets directs des ressources organisationnelles et les effets modérateurs du stress pandémique perçu sur les indicateurs de bien-être psychologique.

Dans un premier temps, les analyses descriptives, corrélationnelles et les analyses de variance (ANOVA) sont présentées afin d'offrir un portrait général des tendances observées dans les données et des associations préliminaires entre les variables. Ces résultats exploratoires permettent de situer le lecteur avant la présentation des tests d'hypothèses.

Dans un deuxième temps, les hypothèses portant sur les effets directs des ressources organisationnelles sur l'épuisement émotionnel (H1 à H4) et sur l'engagement au travail (H5 à H8) sont examinées à l'aide de régressions multiples hiérarchiques, conformément à la stratégie analytique annoncée dans la méthodologie.

Enfin, les hypothèses de modulation (H9 à H16) portant sur le rôle du stress pandémique perçu dans les relations entre les leviers organisationnels et les variables dépendantes sont évaluées à partir de la troisième étape des régressions hiérarchiques, où les termes d'interaction sont ajoutés au modèle. En complément, la macro PROCESS de Hayes est utilisée uniquement pour examiner les *simple slopes* afin d'interpréter plus finement les interactions significatives. Il convient de souligner qu'une limite de cette stratégie réside dans la multiplication des tests statistiques, ce qui peut augmenter le risque d'erreur de type I.

4.1 Résultats descriptifs et corrélationnels

Cette sous-section présente les résultats descriptifs et corrélationnels liés aux variables sociodémographiques et organisationnelles de l'échantillon. Le tableau 4.1 expose les moyennes, les écarts-types et les coefficients de corrélation de l'ensemble des variables à l'étude, offrant ainsi un aperçu de la distribution des réponses des 2252 répondants aux différentes échelles utilisées dans l'enquête.

Tableau 4.1 Moyennes, écarts-types et corrélations entre les variables mesurées aux T1 et T2

Variables	χ	σ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Genre	-	-	1								
2. Âge	-	-	.04*	1							
3. Reconnaissance (T1)	5.37	1.68	-.05*	-.02	1						
4. Justice interactionnelle (T1)	6.16	1.29	-.03	-.06**	.73**	1					
5. Soutien organisationnel (T1)	5.55	1.24	-.07**	-.08**	.73**	.66**	1				
6. Pouvoir d’agir (T1)	6.12	.86	.05*	.17**	.47**	.43**	.44**	1			
7. Stress lié à la pandémie (T1)	3.64	1.31	-.17**	-.05*	-.14**	-.15**	-.13**	-.12**	1		
8. Épuisement émotionnel (T2)	3.38	1.25	-.05*	-.06**	-.31**	-.27**	-.28**	-.23**	.31**	1	
9. Engagement au travail (T2)	5.31	.91	.03	.18**	.35**	.24**	.28**	.42**	-.21**	-.62**	1

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

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

D'après le tableau 4.1, les moyennes (χ) et écarts-types (σ) révèlent la dispersion et les tendances générales pour chacune des variables étudiées, mesurées sur une échelle de 1 à 7. En effet, la reconnaissance au travail ($\chi = 5.37$; $\sigma = 1.68$) et la justice interactionnelle ($\chi = 6.16$; $\sigma = 1.29$) indiquent que les employés évaluent favorablement ces dimensions, bien que les écarts-types suggèrent une certaine variabilité dans les perceptions. Par ailleurs, le soutien organisationnel obtient une moyenne de 5.55 ($\sigma = 1.24$), tandis que le pouvoir d'agir, indicateur d'autonomie perçue, affiche une moyenne élevée de 6.12 ($\sigma = .86$).

Du côté des variables psychologiques, le stress lié à la pandémie obtient une moyenne de 3.64 ($\sigma = 1.31$), indiquant un niveau modéré de stress. De plus, l'épuisement émotionnel moyen ($\chi = 3.38$; $\sigma = 1.25$) apparaît comme relativement bas à modéré. En revanche, l'engagement au travail ($\chi = 5.31$; $\sigma = .91$) est relativement élevé, témoignant d'un bon niveau d'investissement affectif et cognitif au travail malgré les contraintes liées au contexte pandémique.

Les corrélations permettent d'examiner les liens entre les variables. Le genre est faiblement, mais significativement corrélé à la reconnaissance ($r = -.05^*$) et au stress pandémique ($r = -.17^{**}$), ce qui suggère que les femmes perçoivent légèrement moins de reconnaissance au travail et ressentent davantage de stress. L'âge est corrélé positivement au pouvoir d'agir ($r = .17^{**}$) et à l'engagement au travail ($r = .18^{**}$), mais négativement à l'épuisement émotionnel ($r = -.06^{**}$), indiquant que les employés plus âgés sont globalement plus autonomes, plus engagés et moins épuisés émotionnellement.

La reconnaissance au travail est fortement corrélée à la justice interactionnelle ($r = .73^{**}$) et au soutien organisationnel ($r = .73^{**}$), révélant une cohérence entre ces dimensions organisationnelles. Quant au pouvoir d'agir, il est modérément corrélé au soutien organisationnel ($r = .44^{**}$), à la reconnaissance ($r = .47^{**}$) et à la justice interactionnelle ($r = .43^{**}$), ce qui traduit l'importance de l'autonomie dans la perception d'un environnement organisationnel favorable.

Le stress pandémique est positivement corrélé à l'épuisement émotionnel ($r = .31^{**}$) et négativement à l'engagement au travail ($r = -.21^{**}$), confirmant son rôle délétère sur le bien-être psychologique. En outre, une forte corrélation négative est observée entre l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail ($r = -.62^{**}$), ce qui témoigne d'un lien inverse entre la détresse émotionnelle et la mobilisation professionnelle.

En somme, les résultats descriptifs révèlent des relations significatives et cohérentes entre les dimensions organisationnelles (reconnaissance, justice interactionnelle, soutien organisationnel et

pouvoir d’agir) et les indicateurs du bien-être psychologique. En particulier, ces constats mettent en évidence l’importance des ressources organisationnelles dans la prévention de l’épuisement émotionnel et la promotion de l’engagement au travail, particulièrement dans un contexte marqué par un stress pandémique. Ainsi, ces relations seront explorées plus en profondeur à travers les analyses de régression et de modération dans les sous-sections suivantes.

4.2 Résultats ANOVA

Avant d’entreprendre les analyses de régression, une série d’analyses de variance est effectuée dans le but d’identifier quels corps d’emploi présentent des niveaux significativement différents d’épuisement émotionnel et d’engagement au travail. Cette étape exploratoire permet de cerner les groupes professionnels les plus à risque ou, au contraire, les plus engagés, afin de mieux interpréter les résultats de ces analyses subséquentes et de juger de la pertinence de conserver certaines catégories comme variables de contrôle.

Bien que ces analyses ne visent pas à tester directement les hypothèses principales de recherche (H1 à H16), elles contribuent à enrichir la compréhension du contexte organisationnel en mettant en lumière d’éventuelles disparités entre les groupes d’employés municipaux selon le corps d’emploi.

Le tableau 4.2 présente les moyennes des scores d’épuisement émotionnel et d’engagement au travail pour chaque corps d’emploi, ainsi que les résultats des tests statistiques réalisés. Ainsi, lorsque l’hypothèse d’homogénéité des variances est violée, les tests robustes de Welch sont rapportés. En outre, des comparaisons *post hoc* (test de Tukey) sont réalisées afin d’identifier précisément les groupes qui se distinguent de manière significative.

Tableau 4.2 Résultats des analyses de variance ANOVA

Corps d'emploi	N	Moyenne ÉÉ ET	Écart-type ÉÉ ET	F ÉÉ ET	p ÉÉ ET	η^2 ÉÉ ET	Test <i>post hoc</i> (si sig.) ÉÉ ET	Homogénéité des variances ÉÉ ET	
	-	-	-	5.565	<.001 <.001	.012 .025	-	Respectée (Levene : p = .218)	Respectée (Levene : p = .306)
Cadres	797	3.47 5.40	1.215 .877	-	-	-	-	-	
Cols blancs	1073	3.29 5.28	1.270 .932	-	-	-	-	-	
Cols bleus	51	3.15 5.41	1.304 .896	-	-	-	Policiers > Cols bleus	-	
Policiers	134	3.77 4.84	1.176 .921	-	-	-	Policiers > Cols blancs, Pompiers, Professionnels	-	
Pompiers	54	3.07 5.72	1.111 .823	-	-	-	-	-	
Professionnels	143	3.33 5.37	1.249 .848	-	-	-	-	-	
Total	2252	3.38 5.31	1.248 .914	-	-	-	-	-	

Note : les valeurs présentées correspondent aux moyennes et écart-types obtenus pour chaque corps d'emploi.

L'analyse de la variance (ANOVA) a été utilisée pour comparer les niveaux d'épuisement émotionnel et d'engagement au travail entre les groupes.

L'hypothèse d'homogénéité des variances a été vérifiée au moyen du test de Levene (épuiement émotionnel : p = .218 ; engagement au travail : p = .306).

Les tailles d'effet sont exprimées en termes d' η^2 .

Les comparaisons post hoc ont été effectuées à l'aide du test de Tukey.

p < .05 = différence significative.

L'analyse ANOVA permet d'examiner si le niveau d'épuisement émotionnel diffère de manière significative selon le corps d'emploi. En ce qui concerne le test d'homogénéité des variances de Levene, il s'est révélé non significatif ($p = .218$), indiquant que l'hypothèse d'égalité des variances est respectée. Par conséquent, les résultats de l'ANOVA standard peuvent être interprétés.

De plus, l'ANOVA indique qu'il existe une différence statistiquement significative entre les groupes ($F(5, 2246) = 5.565, p < .001$), bien que la taille de l'effet soit faible ($\eta^2 = .012$), ce qui suggère que le corps d'emploi explique une part modeste de la variance dans les scores d'épuisement émotionnel.

Par ailleurs, les comparaisons *post hoc* (test de Tukey) révèlent que le groupe des policiers présente un niveau d'épuisement émotionnel significativement plus élevé que plusieurs autres groupes. Précisément, les policiers rapportent un épuisement émotionnel plus élevé que les cols bleus ($p = .031$), les cols blancs ($p < .001$), les pompiers ($p = .007$) et les professionnels ($p = .049$). Cela dit, aucune autre différence significative n'a été observée entre les autres groupes.

Enfin, ces résultats suggèrent que les policiers municipaux constituent un groupe professionnel particulièrement vulnérable à l'épuisement émotionnel dans le contexte étudié. Cette donnée justifie la prise en compte du corps d'emploi des policiers comme variable de contrôle dans les analyses subséquentes.

En ce qui a trait à l'ANOVA pour déterminer si le niveau d'engagement au travail varie significativement selon le corps d'emploi, le test d'homogénéité des variances de Levene s'est révélé non significatif ($p = .306$), indiquant que l'hypothèse d'égalité des variances est respectée et que l'ANOVA standard peut être interprétée.

De ce fait, les résultats révèlent une différence significative entre les groupes professionnels ($F(5, 2246) = 11.318, p < .001$), avec une taille d'effet petite à modérée ($\eta^2 = .025$), ce qui suggère que le corps d'emploi explique une portion non négligeable de la variance dans les niveaux d'engagement au travail.

Au sujet des analyses *post hoc* (test de Tukey), elles montrent que les policiers présentent un engagement au travail significativement plus faible que l'ensemble des autres groupes. Plus spécifiquement, les policiers affichent des scores d'engagement inférieurs à ceux des cols bleus ($p = .002$), des cols blancs ($p < .001$), des cadres ($p < .001$), des pompiers ($p < .001$) et des professionnels ($p < .001$). Autrement dit, les policiers obtiennent un score moyen d'engagement

de 4.84, comparativement à des moyennes oscillant entre 5.28 et 5.72 pour les autres corps d'emploi.

Dans l'ensemble, les résultats des analyses de variance indiquent que le corps d'emploi est un facteur significatif de variation à la fois de l'épuisement émotionnel et de l'engagement au travail. En effet, les policiers se démarquent de façon constante : ils rapportent des niveaux d'épuisement émotionnel significativement plus élevés et des niveaux d'engagement au travail significativement plus faibles que la majorité des autres groupes professionnels.

En terminant, ces constats soulignent la pertinence d'isoler le corps d'emploi des policiers comme variable de contrôle dans les analyses de régression à venir. En outre, les résultats suggèrent que certaines catégories d'employés municipaux – notamment les policiers – pourraient bénéficier de mesures de soutien organisationnel ciblées afin de mieux préserver leur bien-être psychologique.

4.3 Tests des hypothèses en lien avec l'épuisement émotionnel (H1 à H4)

Afin de tester les hypothèses portant sur l'épuisement émotionnel en tant que variable dépendante, une régression multiple hiérarchique a été réalisée. Cette analyse permet d'examiner l'effet progressif des variables retenues, en suivant la logique des hypothèses présentées au chapitre 2.

Dans un premier temps, les variables de contrôle (âge, genre et corps d'emploi des policiers) ont été introduites dans le modèle afin d'isoler leur contribution à l'explication de l'épuisement émotionnel. Par la suite, la deuxième étape du modèle inclut les ressources organisationnelles – reconnaissance, justice interactionnelle, soutien organisationnel et pouvoir d'agir – permettant ainsi de tester les hypothèses H1 à H4 portant sur leurs effets directs sur l'épuisement émotionnel.

Cette approche hiérarchique offre une compréhension plus précise des relations entre les variables, en distinguant clairement l'effet des facteurs sociodémographiques de celui des ressources organisationnelles. Le modèle global ainsi que les coefficients associés sont présentés afin d'appuyer l'évaluation des hypothèses H1 à H4. La figure 4.3 illustre les relations testées et les coefficients issus du modèle.

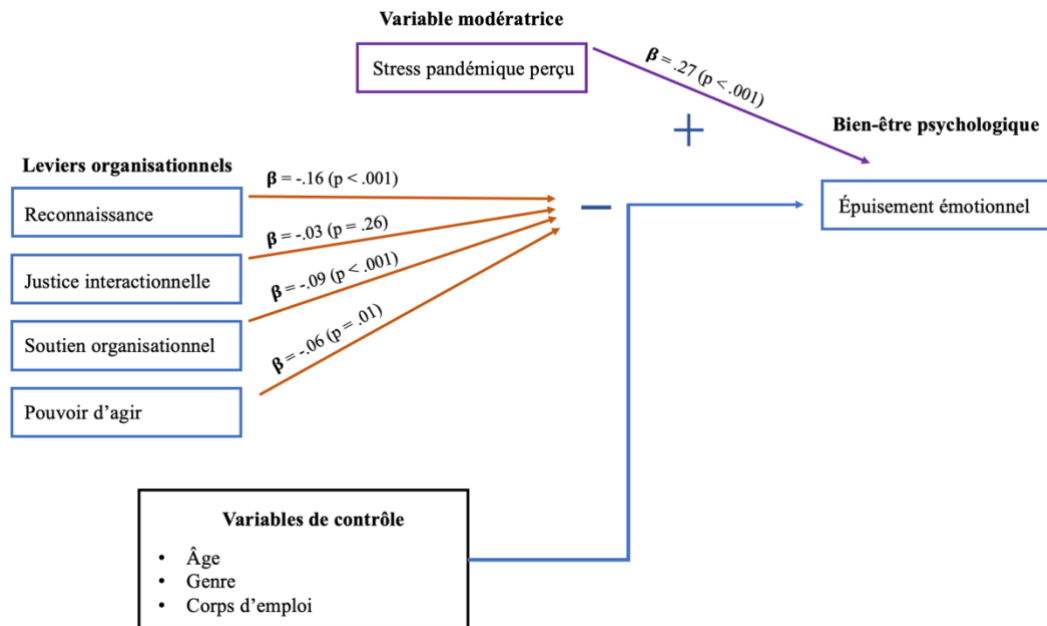


Figure 4.3 Schéma conceptuel des résultats de la régression – Épuisement émotionnel

Comme l'illustre la figure ci-dessus, les résultats du modèle de régression permettent de visualiser les effets directs des ressources organisationnelles sur l'épuisement émotionnel. Les coefficients présentés sur les flèches indiquent la force et la direction des relations significatives obtenues à l'étape 2 de la régression hiérarchique.

De manière générale, la reconnaissance apparaît comme la ressource la plus fortement associée à une diminution de l'épuisement émotionnel, suivie par le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir, dont les effets sont plus modestes. À l'inverse, la justice interactionnelle ne présente pas d'association significative avec l'épuisement dans ce modèle. Enfin, le stress lié à la pandémie, inclus comme prédicteur principal, constitue un facteur de risque important, puisqu'il est positivement lié à l'épuisement émotionnel.

Le tableau 4.3 présente en détail l'ensemble des coefficients issus de la régression multiple hiérarchique, soit les effets des variables de contrôle et des ressources organisationnelles sur l'épuisement émotionnel, ainsi que les termes d'interaction.

Tableau 4.3 Régression multiple hiérarchique – Épuisement émotionnel

Variables	β	t	$Sig.$	VIF	R	R^2	ΔR^2	F
Étape 1					.11	.01	.01	9.58
Âge	-.05	-2.27	.02	1.01				
Genre	-.06	-2.95	.00	1.04				
Policiers	.09	3.96	.00	1.04				
Étape 2					.43	.19	.18	64.65
Âge	-.04	-2.09	.04	1.08				
Genre	-.02	-1.23	.22	1.08				
Policiers	.05	2.55	.01	1.08				
Reconnaissance (T1)	-.16	-4.78	.00	2.92				
Justice interactionnelle (T1)	-.03	-1.13	.26	2.37				
Soutien organisationnel (T1)	-.09	-2.90	.00	2.42				
Pouvoir d’agir (T1)	-.06	-2.68	.01	1.43				
Stress lié à la pandémie (T1)	.27	13.52	.00	1.07				
Étape 3					.44	.19	.00	43.97
Âge	-.04	-1.95	.05	1.08				
Genre	-.02	-1.19	.23	1.08				
Policiers	.05	2.54	.01	1.08				
Reconnaissance (T1)	-.35	-3.62	.00	25.54				
Justice interactionnelle (T1)	-.03	-.33	.74	22.20				
Soutien organisationnel (T1)	.01	.16	.87	19.18				
Pouvoir d’agir (T1)	-.11	-1.73	.08	10.96				
Stress lié à la pandémie (T1)	.10	.69	.49	56.36				
Interaction Stress lié à la pandémie (T1) X Reconnaissance (T1)	.28	2.13	.03	45.99				
Interaction Stress lié à la pandémie (T1) X Justice interactionnelle (T1)	-.02	-.13	.90	64.65				
Interaction Stress lié à la pandémie (T1) X Soutien organisationnel (T1)	-.17	-1.24	.21	51.86				
Interaction Stress lié à la pandémie (T1) X Pouvoir d’agir (T1)	.13	.85	.40	63.69				

4.3.1 Interprétation des résultats en lien avec les hypothèses H1 à H4

La régression multiple hiérarchique visant à prédire l'épuisement émotionnel est réalisée en deux étapes successives. La première étape, incluant les variables de contrôle, indique que l'âge, le genre et le fait d'être policier sont significativement associés à l'épuisement émotionnel ($R^2 = .01$; $F(3, 2248) = 9.58$, $p < .001$). Plus précisément, les employés plus jeunes ($\beta = -.05$, $p = .02$) et les femmes ($\beta = -.06$, $p = .001$) rapportent davantage d'épuisement émotionnel. De plus, appartenir au corps d'emploi des policiers est également lié à un niveau significativement plus élevé d'épuisement ($\beta = .09$, $p < .001$), ce qui justifie son inclusion comme variable de contrôle. L'ajout des ressources organisationnelles à la deuxième étape augmente de façon substantielle la part de variance expliquée ($\Delta R^2 = .18$; $R^2_{\text{total}} = .19$; $F(8, 2243) = 64.65$, $p < .001$). Ainsi, les résultats de cette étape permettent de tester les hypothèses H1 à H4 portant sur les effets directs des ressources organisationnelles sur l'épuisement émotionnel.

H1. *La reconnaissance au travail est négativement associée à l'épuisement émotionnel*

L'hypothèse est confirmée. À ce propos, la reconnaissance présente un effet significatif et négatif ($\beta = -.16$, $p < .001$), indiquant que des niveaux plus élevés de reconnaissance contribuent à réduire l'épuisement émotionnel.

H2. *La justice interactionnelle est négativement associée à l'épuisement émotionnel*

L'hypothèse est infirmée. De ce fait, la justice interactionnelle ne présente pas d'effet significatif dans le modèle ($p = .26$), ce qui suggère qu'elle n'exerce pas d'influence directe sur l'épuisement émotionnel dans le contexte étudié.

H3. *Le soutien organisationnel est négativement associé à l'épuisement émotionnel*

L'hypothèse est confirmée. En effet, le soutien organisationnel est associé à une diminution significative de l'épuisement émotionnel ($\beta = -.09$, $p = .004$), bien que son effet demeure plus modéré que celui de la reconnaissance.

H4. *Le pouvoir d'agir est négativement associé à l'épuisement émotionnel*

L'hypothèse est confirmée. À ce sujet, le pouvoir d'agir présente également un effet négatif significatif ($\beta = -.06$, $p = .007$), indiquant qu'une plus grande autonomie perçue contribue à réduire l'épuisement émotionnel, bien que de façon modeste.

Enfin, le stress pandémique perçu, introduit comme variable contrôlée supplémentaire dans le modèle, se révèle le prédicteur le plus puissant parmi les variables incluses ($\beta = .27, p < .001$), soulignant l'importance des facteurs contextuels dans la compréhension de l'épuisement émotionnel.

En somme, les résultats de cette régression hiérarchique montrent que trois des quatre ressources organisationnelles étudiées exercent un effet direct significatif sur l'épuisement émotionnel. Cela dit, la reconnaissance au travail se démarque comme le levier le plus important, suivie du soutien organisationnel et du pouvoir d'agir, dont les effets demeurent toutefois plus modestes. À l'inverse, la justice interactionnelle ne présente pas d'association directe significative avec l'épuisement émotionnel dans le contexte étudié. Par ailleurs, le stress pandémique perçu émerge comme un prédicteur majeur de l'épuisement émotionnel, mettant en relief l'importance du contexte situationnel dans la compréhension du bien-être psychologique des employés municipaux. En outre, ces résultats confirment les hypothèses H1, H3, et H4, tandis que l'hypothèse H2 est infirmée.

4.4 Tests des hypothèses en lien avec l'engagement au travail (H5 à H8)

Afin de tester les hypothèses portant sur l'engagement au travail (H5 à H8), une régression multiple hiérarchique a été réalisée, suivant la même démarche méthodologique que celle utilisée pour l'épuisement émotionnel. En ce sens, l'étape 1 introduit les variables de contrôle (âge, genre et corps d'emploi des policiers), tandis que l'étape 2 intègre les ressources organisationnelles – reconnaissance, justice interactionnelle, soutien organisationnel, pouvoir d'agir – afin d'examiner leurs effets directs sur l'engagement au travail.

Cette approche permet d'isoler la contribution propre de chaque bloc de variables et de tester systématiquement les hypothèses issues du cadre conceptuel. En outre, le schéma conceptuel présenté à la figure 4.4 illustre l'ensemble des relations examinées dans ce modèle, accompagné des coefficients obtenus à l'étape 2 de la régression hiérarchique.

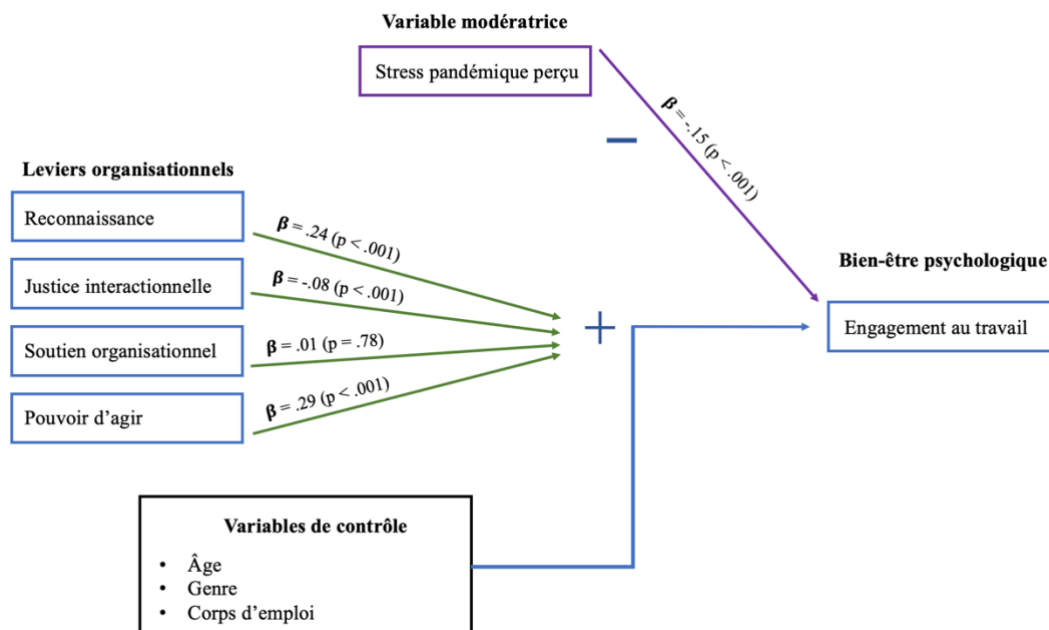


Figure 4.4 Schéma conceptuel des résultats de la régression – Engagement au travail

Comme l'illustre la figure ci-dessus, les résultats du modèle de régression permettent de visualiser les effets directs des ressources organisationnelles sur l'engagement au travail. D'ailleurs, les coefficients présentés indiquent la force et la direction des relations significatives obtenues à l'étape 2 de la régression hiérarchique.

De manière générale, la reconnaissance au travail et le pouvoir d'agir apparaissent comme les deux ressources les plus étroitement liées à un engagement accru. À l'opposé, la justice interactionnelle et le soutien organisationnel ne montrent pas d'association significative avec l'engagement au travail dans ce modèle. Enfin, les variables de contrôle contribuent faiblement à la prédiction de l'engagement, ce qui met en évidence l'importance relative des ressources organisationnelles dans l'explication de cette variable.

Le tableau 4.4 présente l'ensemble des coefficients issus de la régression hiérarchique, permettant d'examiner en détail les effets directs des variables organisationnelles sur l'engagement au travail.

Tableau 4.4 Régression multiple hiérarchique – Engagement au travail

Variables	β	t	$Sig.$	VIF	R	R^2	ΔR^2	F
Étape 1					.22	.05	.05	37.69
Âge	.17	8.20	.00	1.01				
Genre	.04	2.04	.04	1.04				
Policiers	-.12	-5.72	.00	1.04				
Étape 2					.50	.25	.21	94.91
Âge	.12	6.45	.00	1.08				
Genre	.00	.16	.88	1.08				
Policiers	-.06	-3.05	.00	1.08				
Reconnaissance (T1)	.24	7.74	.00	2.92				
Justice interactionnelle (T1)	-.08	-2.87	.00	2.37				
Soutien organisationnel (T1)	.01	.28	.78	2.42				
Pouvoir d’agir (T1)	.29	13.41	.00	1.43				
Stress lié à la pandémie (T1)	-.15	-8.03	.00	1.07				
Étape 3					.50	.26	.01	65.25
Âge	.12	6.29	.00	1.08				
Genre	.00	.07	.94	1.08				
Policiers	-.06	-3.06	.00	1.08				
Reconnaissance (T1)	.50	5.42	.00	25.54				
Justice interactionnelle (T1)	-.10	-1.13	.26	22.20				
Soutien organisationnel (T1)	-.04	-.44	.66	19.18				
Pouvoir d’agir (T1)	.29	4.77	.00	10.96				
Stress lié à la pandémie (T1)	.02	.15	.88	56.36				
Interaction Stress lié à la pandémie (T1) X Reconnaissance (T1)	-.37	-2.97	.00	45.99				
Interaction Stress lié à la pandémie (T1) X Justice interactionnelle (T1)	.05	.32	.75	64.65				
Interaction Stress lié à la pandémie (T1) X Soutien organisationnel (T1)	.07	.51	.61	51.86				
Interaction Stress lié à la pandémie (T1) X Pouvoir d’agir (T1)	.01	.05	.96	63.69				

4.4.1 Interprétation des résultats en lien avec les hypothèses H5 à H8

La régression multiple hiérarchique visant à prédire l'engagement au travail a été réalisée en deux étapes successives. La première étape, les variables de contrôle, explique une proportion modérée de la variance ($R^2 = .05$; $F(3, 2248) = 37.69$, $p < .001$). À ce stade, l'âge apparaît comme un prédicteur positif significatif de l'engagement au travail ($\beta = .17$, $p < .001$), indiquant que les employés plus âgés rapportent un niveau d'engagement plus élevé. Aussi, le genre présente un effet significatif, bien que faible, en faveur d'un engagement légèrement supérieur chez les femmes ($\beta = .04$, $p = .04$). À l'inverse, le fait d'appartenir au corps d'emploi des policiers est lié à un engagement significativement plus faible, indiquant une réalité professionnelles distincte au sein de ce corps d'emploi ($\beta = -.12$, $p < .001$).

L'ajout des ressources organisationnelles à la deuxième étape augmente de façon substantielle la part de variance expliquée ($\Delta R^2 = .21$; $R^2_{\text{total}} = .25$; $F(8, 2243) = 94.91$, $p < .001$). Ainsi, les résultats de cette étape permettent de tester les hypothèses H5 à H8 portant sur les effets directs des ressources organisationnelles sur l'engagement au travail.

H5. *La reconnaissance au travail est positivement associée à l'engagement au travail*

L'hypothèse est confirmée. En effet, la reconnaissance au travail présente un effet positif et significatif sur l'engagement au travail ($\beta = .24$, $p < .001$), incluant que des niveaux plus élevés de reconnaissance sont associés à un engagement accru chez les employés municipaux.

H6. *La justice interactionnelle est positivement associée à l'engagement au travail*

L'hypothèse est infirmée. Bien que la justice interactionnelle présente un effet significatif, la relation observée est négative ($\beta = -.08$, $p < .001$), suggérant qu'elle n'exerce pas l'effet positif attendu sur l'engagement au travail dans le contexte étudié.

H7. *Le soutien organisationnel est positivement associé à l'engagement au travail*

L'hypothèse est infirmée. En ce sens, le soutien organisationnel ne présente pas d'effet significatif sur l'engagement au travail ($\beta = .01$, $p = .78$), ce qui suggère qu'il ne constitue pas un prédicteur direct de l'engagement au travail dans ce modèle.

H8. *Le pouvoir d'agir est positivement associé à l'engagement au travail*

L'hypothèse est confirmée. À ce propos, le pouvoir d'agir affiche un effet positif et significatif ($\beta = .29, p < .001$), indiquant qu'une autonomie perçue plus élevée contribue de manière marquée à renforcer l'engagement au travail.

Quant au stress pandémique perçu, introduit comme variable contrôlée supplémentaire dans le modèle, il présente un effet significatif sur l'engagement au travail ($\beta = -.15, p < .001$). Contrairement à son rôle fortement prédictif dans le modèle d'épuisement émotionnel, son influence, bien que notable, demeure ici moins marquée que celle des leviers organisationnels. Ce résultat souligne néanmoins l'importance des facteurs contextuels dans la compréhension de l'engagement au travail en période de crise sanitaire ou de transition.

Somme toute, les hypothèses H5 et H8 sont confirmées, montrant le rôle déterminant de la reconnaissance et du pouvoir d'agir dans le maintien de l'engagement au travail. À l'inverse, l'hypothèse H6 n'est pas soutenue et l'hypothèse H7 est infirmée. L'ensemble des résultats réaffirme l'importance des ressources perçues, tout en montrant que certaines d'entre elles contribuent différemment à l'engagement au travail selon le contexte étudié.

4.5 Tests des hypothèses de modération par le stress pandémique perçu (H9 à H16)

Afin d'examiner si le stress perçu lié à la pandémie module les relations entre les leviers organisationnels et le bien-être psychologique des employés municipaux, huit hypothèses de modération ont été formulées. Conformément au cadre conceptuel ([Chapitre 2](#)), quatre d'entre elles portent sur l'épuisement émotionnel (H9 à H12) et quatre sur l'engagement au travail (H13 à H16).

Les effets de modération ont d'abord été testés à l'aide de la troisième étape des régressions multiples hiérarchiques (voir les tableaux 4.3 Régression multiple hiérarchique – Épuisement émotionnel et 4.4 Régression multiple hiérarchique – Engagement au travail), dans lesquelles les termes d'interaction entre le stress pandémique perçu et chacune des ressources organisationnelles ont été ajouté au modèle. Cette approche permet de vérifier si le stress perçu modifie la force ou la direction des effets directs observés aux étapes précédentes. Lorsque les interactions s'avéraient significatives dans la régression hiérarchique, des analyses complémentaires ont été réalisées au moyen de la macro PROCESS de Hayes. Ces analyses sont utilisées uniquement dans les cas pertinents, afin d'examiner les pentes conditionnelles (*simple slopes*) aux niveaux faibles, moyen et élevé du stress perçu et d'en préciser l'interprétation.

La présentation des résultats suit l'organisation des variables dépendantes : les modérations associées à l'épuisement émotionnel (H9 à H12) sont abordées en premier, suivies des modérations relatives à l'engagement au travail (H13 à H16), assurant ainsi une continuité avec la structure des sous-sections précédentes.

4.5.1 Interprétation des résultats en lien avec les hypothèses H9 à H12

La troisième étape du modèle de régression multiple hiérarchique (tableau 4.3) visait à tester l'effet modérateur du stress pandémique perçu dans les relations entre les ressources organisationnelles et l'épuisement émotionnel. L'ajout des quatre termes d'interaction n'améliore pas significativement le modèle global ($\Delta R^2 = .003$), indiquant que, de manière générale, le stress pandémique perçu ne modifie pas systématiquement l'effet des ressources organisationnelles sur l'épuisement émotionnel.

Toutefois, une seule interaction ressort comme significative, soit celle entre le stress pandémique perçu et la reconnaissance au travail ($\beta = .28$, $p = .03$), ce qui justifie une analyse plus approfondie. Les autres interactions – justice interactionnelle, soutien organisationnel et pouvoir d'agir – ne présentent pas d'effet modérateur significatif.

H9. *Le stress pandémique perçu modère la relation entre la reconnaissance au travail et l'épuisement émotionnel, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est élevé.*

L'hypothèse est confirmée. À ce propos, la troisième étape de la régression hiérarchique révèle une interaction significative entre la reconnaissance et le stress pandémique perçu ($\beta = .28$, $p < .03$). Cette interaction indique que l'effet protecteur de la reconnaissance varie selon le niveau de stress perçu : plus le stress est élevé, plus l'influence de la reconnaissance sur la réduction de l'épuisement émotionnel tend à s'affaiblir.

Puisque cette interaction est significative dans la régression hiérarchique, une analyse complémentaire utilisant la macro PROCESS de Hayes a été effectuée afin de décomposer l'effet de modulation. Le tableau suivant rapporte les résultats de ces effets.

Tableau 4.5.1 – Effet modérateur du stress perçu sur la relation entre la reconnaissance et l'épuisement émotionnel

Variable	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Reconnaissance	-.21	.01	-14.56	< .001	-.24	-.18
Stress perçu	.26	.02	13.97	< .001	.23	.30
Reconnaissance x Stress	.03	.01	2.71	.01	.01	.05

$F(6, 2245) = 82.55, p < .001, R^2 = .18, \Delta R^2 = .003$

Effets conditionnels de la reconnaissance selon le niveau de stress perçu :
 Lorsque le stress perçu est

- **faible (-1.64) B = -.26 (p < .001);**
- **moyen (.36) B = -.20 (p < .001); et**
- **élevé (1.36) B = -.17 (p < .001).**

Note. Les analyses ont été effectuées à l'aide de la macro PROCESS de Hayes. Les variables continues ont été centrées. Les covariables incluent l'âge, le genre et le corps d'emploi.

En observant le tableau, il est possible de constater que les résultats sont significatifs ($\beta = .03$, $t = 2.71$, $p = .01$, $\Delta R^2 = .003$) et montrent que l'effet négatif de la reconnaissance demeure significatif à tous les niveaux de stress, mais qu'il est plus faible lorsque le stress pandémique perçu est élevé.

H10. *Le stress pandémique perçu modère la relation entre la justice interactionnelle et l'épuisement émotionnel, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est élevé.*

L'hypothèse est infirmée. L'interaction entre la justice organisationnelle et le stress pandémique perçu n'est pas significative ($\beta = -.02$, $p = .90$). Ainsi, le stress perçu ne modifie pas la relation entre la justice interactionnelle et l'épuisement émotionnel. Les effets de la justice interactionnelle demeurent donc constants, quel que soit le niveau de stress perçu.

H11. *Le stress pandémique perçu modère la relation entre le soutien organisationnel et l'épuisement émotionnel, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est élevé.*

L'hypothèse est infirmée. Les résultats indiquent que l'interaction entre le soutien organisationnel et le stress perçu n'est pas significative ($\beta = -.17$, $p = .21$). Le niveau de stress pandémique perçu n'influence donc pas l'effet du soutien organisationnel sur l'épuisement émotionnel.

H12. *Le stress pandémique perçu modère la relation entre le pouvoir d’agir et l’épuisement émotionnel, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est élevé.*

L’hypothèse est infirmée. À ce sujet, l’interaction entre le pouvoir d’agir et le stress perçu n’atteint pas le seuil de signification ($\beta = .13$, $p = .08$). Le stress pandémique perçu ne joue donc pas de rôle modérateur dans cette relation.

Dans l’ensemble, les résultats montrent que la reconnaissance au travail est la seule ressource organisationnelle dont l’effet sur l’épuisement émotionnel varie selon le niveau de stress pandémique perçu. Les trois autres ressources (justice interactionnelle, soutien organisationnel, pouvoir d’agir) n’affichent aucun effet de modulation, reflétant des relations stables et indépendantes du stress perçu.

4.5.2 Interprétation des résultats en lien avec les hypothèses H13 à H16

Les hypothèses H13 à H16 visaient à déterminer si le stress pandémique perçu module la relation entre les ressources organisationnelles (reconnaissance, justice interactionnelle, soutien organisationnel et pouvoir d’agir) et l’engagement au travail. Comme pour l’épuisement émotionnel, la modulation a été testée à l’aide de la troisième étape de la régression multiple hiérarchique, qui constitue l’approche de référence pour évaluer l’apport des termes d’interaction au modèle global.

D’ailleurs, l’ajout des termes d’interaction au modèle entraîne une augmentation modeste de la variance expliquée ($\Delta R^2 = .01$, $R^2 = .26$, $F(6, 2245) = 65.25$, $p < .001$), mais une seule interaction se révèle significative, soit celle entre la reconnaissance et le stress pandémique perçu. Les trois autres interactions ne sont pas significatives.

H13. *Le stress pandémique perçu modère la relation entre la reconnaissance au travail et l’engagement au travail, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est faible.*

L’hypothèse est confirmée. En effet, l’interaction entre la reconnaissance et le stress pandémique perçu est significative ($\beta = -.37$, $p = .00$), indiquant que le stress perçu modère la relation entre la reconnaissance et l’engagement au travail. Autrement dit, l’effet positif de la reconnaissance sur l’engagement au travail demeure présent, mais il s’affaiblit lorsque le stress pandémique perçu

augmente. Pour préciser cette modération, la macro PROCESS de Hayes a été utilisée et les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 4.5.2 – Effet modérateur du stress perçu sur la relation entre la reconnaissance et l’engagement au travail

Variable	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Reconnaissance	.19	.01	17.16	< .001	.17	.21
Stress perçu	-.11	.01	-8.29	< .001	-.14	-.09
Reconnaissance x Stress	-.03	.01	-4.56	< .001	-.05	-.02

$F(6, 2245) = 89.33, p < .001, R^2 = .19, \Delta R^2 = .008$

Effets conditionnels de la reconnaissance selon le niveau de stress perçu :
 Lorsque le stress perçu est

- **faible (-1.64)B = .24 (p < .001);**
- **moyen (.36) B = .17 (p < .001); et**
- **élevé (1.36)B = .14 p < .001).**

Note. Les analyses ont été effectuées à l’aide de la macro PROCESS de Hayes. Les variables continues ont été centrées. Les covariables incluent l’âge, le genre et le corps d’emploi.

Le modèle global est significatif ($F(6, 2245) = 89.33, p < .001$) et explique 19 % de la variance de l’engagement au travail ($R^2 = .19$).

Les résultats révèlent que la reconnaissance exerce un effet positif et significatif sur l’engagement ($\beta = .19, p < .001$), indiquant que plus les employés se sentent reconnus, plus leur engagement au travail est élevé. Au contraire, le stress perçu est négativement associé à l’engagement ($\beta = -.11, p < .001$), confirmant qu’un niveau élevé de stress réduit l’engagement au travail.

L’interaction entre la reconnaissance et le stress perçu est significative ($\beta = -.03, p < .001, \Delta R^2 = .008$), confirmant que le stress vient atténuer la force du lien entre la reconnaissance et l’engagement au travail.

De plus, les effets conditionnels montrent que la reconnaissance favorise l’engagement au travail lorsque le stress est faible ($\beta = .24, p < .001$), moyen ($\beta = .17, p < .001$) et élevé ($\beta = .14, p < .001$), mais que l’effet diminue graduellement à mesure que le stress augmente.

En somme, ces résultats indiquent que la reconnaissance demeure un levier central de l’engagement au travail, mais que son efficacité diminue progressivement à mesure que le stress pandémique perçu augmente, ce qui confirme H13.

H14. *Le stress pandémique perçu modère la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement au travail, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est faible.*

L'hypothèse est infirmée. Précisément, l'interaction entre la justice interactionnelle et le stress pandémique perçu n'est pas significative ($\beta = .05$, $p = .75$) à l'étape 3 de la régression hiérarchique. Le stress pandémique perçu ne modifie donc pas la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement au travail.

H15. *Le stress pandémique perçu modère la relation entre le soutien organisationnel et l'engagement au travail, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est faible.*

L'hypothèse est infirmée. De ce fait, l'interaction entre le soutien organisationnel et le stress pandémique perçu n'est pas significative ($\beta = .07$, $p = .61$). Le niveau de stress pandémique perçu ne vient donc pas moduler l'effet du soutien organisationnel sur l'engagement au travail, qui demeure relativement stable quel que soit le niveau de stress perçu.

H16. *Le stress pandémique perçu modère la relation entre le pouvoir d'agir et l'engagement au travail, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le stress pandémique perçu est faible.*

L'hypothèse est infirmée. En effet, l'interaction entre le pouvoir d'agir et le stress pandémique perçu n'est pas significative ($\beta = .01$, $p = .96$). Le pouvoir d'agir conserve donc un effet direct sur l'engagement au travail, indépendamment du niveau de stress pandémique perçu.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que le stress pandémique perçu ne modère pas la relation entre les ressources organisationnelles et l'engagement au travail, à l'exception de la reconnaissance. Seule H13 est confirmée : la reconnaissance au travail demeure un puissant levier d'engagement au travail, mais son effet positif est progressivement affaibli lorsque le stress perçu augmente. À l'inverse, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir semblent exercer leurs effets sur l'engagement au travail de manière relativement indépendante du niveau de stress pandémique perçu.

Afin de résumer l'ensemble des analyses de modération réalisées, le tableau suivant présente une synthèse des huit modèles testés. À ce propos, ces analyses visaient à déterminer si le stress perçu lié à la pandémie module la relation entre chacun des leviers organisationnels (reconnaissance,

justice interactionnelle, soutien organisationnel et pouvoir d’agir) et les deux indicateurs du bien-être psychologique au travail : l’épuisement émotionnel et l’engagement au travail.

Chaque modèle inclut les covariables sociodémographiques (âge, genre et corps d’emploi) et repose sur des variables centrées. Le tableau 4.5 présente les coefficients d’interaction (β), les valeurs de t, le niveau de signification (p) ainsi que la variation de variance expliquée (ΔR^2) issus de la troisième étape des régressions multiples hiérarchiques. Ces indicateurs permettent d’évaluer la présence et l’intensité des effets modérateurs.

Tableau 4.5 Modèles de modération : synthèse des effets du stress perçu

Modèle	X	Y	W	$\beta_{\text{interaction}}$	t	p	ΔR^2	Conclusion régression hiérarchique
1	Reconnaissance	Épuisement émotionnel	Stress lié à la pandémie	.28	2.13	.03	.00	Modération significative
2	Justice interactionnelle	Épuisement émotionnel	Stress lié à la pandémie	-.02	-.13	.90	.00	Aucune modération
3	Soutien organisationnel	Épuisement émotionnel	Stress lié à la pandémie	-.17	-1.24	.21	.00	Aucune modération
4	Pouvoir d'agir	Épuisement émotionnel	Stress lié à la pandémie	.13	.85	.40	.00	Aucune modération
5	Reconnaissance	Engagement au travail	Stress lié à la pandémie	-.37	-2.97	.00	.01	Modération significative
6	Justice interactionnelle	Engagement au travail	Stress lié à la pandémie	.05	.32	.75	.01	Aucune modération
7	Soutien organisationnel	Engagement au travail	Stress lié à la pandémie	.07	.51	.61	.01	Aucune modération
8	Pouvoir d'agir	Engagement au travail	Stress lié à la pandémie	.01	.05	.96	.01	Aucune modération

Dans l'ensemble, les résultats des analyses révèlent que les ressources organisationnelles jouent un rôle central dans la compréhension du bien-être psychologique des employés municipaux, tant pour l'épuisement émotionnel (H1 à H4) que pour l'engagement au travail (H5 à H8). De plus, les régressions multiples hiérarchiques indiquent que la reconnaissance, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir exercent des effets directs significatifs sur l'épuisement émotionnel, tandis que la reconnaissance et le pouvoir d'agir se démarquent également comme des prédicteurs majeurs de l'engagement au travail. Ainsi, les hypothèses H1, H3, H4, H5 et H8 sont confirmées. À l'inverse, la justice interactionnelle ne présente pas d'effet direct significatif sur l'une ou l'autre des variables dépendantes, ce qui infirme les hypothèses H2 et H6 et suggère que son influence dépend possiblement de conditions contextuelles particulières.

Parallèlement, les analyses de modération fondées sur la troisième étape de la régression multiple hiérarchique montrent que le stress pandémique perçu module uniquement la relation entre la reconnaissance et les deux variables dépendantes. D'une part, l'interaction entre la reconnaissance et le stress perçu est significative pour l'épuisement émotionnel (H9), et d'autre part, elle l'est également pour l'engagement au travail (H13). Dans les deux cas, l'effet protecteur ou mobilisateur de la reconnaissance demeure présent, mais tend à s'atténuer lorsque le stress perçu augmente. Les analyses complémentaires réalisées avec la macro PROCESS de Hayes ne sont mobilisées que pour décomposer ces deux interactions significatives.

En revanche, aucune interaction significative n'est observée pour la justice interactionnelle (H10, H14), le soutien organisationnel (H11, H15) ou le pouvoir d'agir (H12, H16), à l'exception d'un effet marginal observé pour le pouvoir d'agir en lien avec l'engagement au travail. Ces résultats confirment que, selon la régression hiérarchique, la reconnaissance est la seule ressource dont l'efficacité varie réellement en fonction du niveau de stress perçu, contrairement à ce que suggéraient certains résultats exploratoires issus de PROCESS. Ainsi, seuls les modèles de modération H9 et H13 sont confirmés, tandis que les hypothèses H10 à H12 et H14 à H16 sont infirmées.

Ces constats montrent que, parmi les ressources organisationnelles étudiées, la reconnaissance est celle dont la portée est la plus sensible au contexte stressant, alors que le pouvoir d'agir conserve des effets directs stables et robustes, indépendamment du niveau de stress perçu. Le soutien organisationnel, pour sa part, contribue significativement à la réduction de l'épuisement émotionnel, mais son influence sur l'engagement au travail ne dépend pas du niveau de stress perçu. Quant à la justice interactionnelle, l'absence d'effets directs ou modérés suggère qu'il s'agit

d'une ressource fortement contextuelle, dont l'impact peut se manifester seulement dans des environnements psychosociaux plus favorables.

En somme, ces résultats brossent un portrait nuancé : les ressources organisationnelles demeurent essentielles pour favoriser le bien-être psychologique, mais leur efficacité varie selon la pression psychologique vécue. Alors que certaines ressources, comme le pouvoir d'agir, apparaissent résilientes et relativement stables, la reconnaissance montre une plus grande sensibilité au stress ambiant. Cela met en lumière la nécessité, pour les organisations municipales, d'ajuster leurs pratiques de gestion en tenant compte du climat psychosocial et de renforcer leurs interventions auprès des employés lorsque le stress collectif est élevé.

Enfin, ces résultats alimentent des réflexions théoriques et pratiques qui seront approfondies dans la discussion, notamment en ce qui a trait aux mécanismes expliquant la force différenciée des ressources organisationnelles, aux conditions nécessaires pour maximiser leur impact et aux implications concrètes pour les municipalités du Québec souhaitant renforcer le bien-être psychologique de leur personnel.

5.1 Résumé de la problématique, des objectifs et des principaux résultats

Cette étude s'inscrit dans une volonté de mieux comprendre les déterminants organisationnels du bien-être psychologique des employés municipaux, en particulier dans un contexte marqué par le stress lié à la pandémie de la COVID-19. Plus spécifiquement, elle visait à répondre à la question suivante : comment les facteurs organisationnels, tels que la reconnaissance, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir, interagissent-ils avec le stress pandémique perçu pour impacter le bien-être psychologique des employés municipaux? Autrement dit, l'objectif principal de cette recherche consistait à examiner les effets directs de ces ressources organisationnelles, ainsi que le rôle modérateur du stress pandémique perçu dans ces relations.

L'étude proposait ainsi 16 hypothèses portant (1) sur les effets directs des ressources organisationnelles sur l'épuisement émotionnel (H1 à H4), (2) sur leurs effets sur l'engagement au travail (H5 à H8), (3) sur l'effet modérateur du stress pandémique perçu dans la relation entre ces ressources organisationnelles et l'épuisement émotionnel (H9 à H12), et (4) sur son effet modérateur dans la relation avec l'engagement au travail (H13 à H16). Cette structuration a permis d'examiner de manière systématique l'influence unique de chaque levier organisationnel et la façon dont le stress contextuel venait en modifier la dynamique.

À ce propos, les analyses confirment que la reconnaissance au travail et le pouvoir d'agir jouent un rôle central dans la réduction de l'épuisement émotionnel et dans le renforcement de l'engagement au travail. De ce fait, ces résultats soutiennent les hypothèses selon lesquelles des environnements organisationnels favorisant l'autonomie décisionnelle, la participation et la reconnaissance des efforts contribuent de manière significative au bien-être psychologique des employés municipaux. À l'opposé, la justice interactionnelle n'a pas présenté d'effet direct significatif, tandis que le soutien organisationnel s'est révélé prédicteur de l'épuisement émotionnel, mais pas de l'engagement au travail. Ces variations suggèrent que l'influence de ces deux ressources pourrait dépendre non seulement des conditions contextuelles – comme le climat pandémique – mais également d'autres facteurs organisationnels ou individuels non mesurés dans cette étude, tels que la nature des relations hiérarchiques, la qualité du leadership, les attentes spécifiques associées aux différents corps d'emploi ou encore la stabilité des pratiques de gestion au sein des municipalités.

En ce qui concerne les effets de modération, les résultats de la régression hiérarchique constituent le point d'ancrage principal pour l'interprétation. En ce sens, l'ajout des termes d'interaction à la troisième étape du modèle révèle qu'une seule interaction est significative, soit celle entre la reconnaissance au travail et le stress pandémique perçu. Ce résultat indique que lorsque le stress perçu est élevé, l'effet protecteur de la reconnaissance sur l'épuisement émotionnel tend à s'atténuer, bien qu'il demeure présent. Les interactions impliquant la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir ne se sont pas avérées significatives, suggérant que ces ressources conservent des effets relativement stables, indépendamment du niveau de stress pandémique perçu.

Les analyses complémentaires réalisées avec la macro PROCESS de Hayes confirment cette tendance pour la reconnaissance, en montrant que son effet protecteur diminue graduellement à mesure que le stress augmente. PROCESS détecte également de faibles signaux de modération pour certaines autres ressources, mais ceux-ci ne sont pas reproduits dans la régression hiérarchique et doivent donc être interprétés avec prudence. Ainsi, ces résultats suggèrent que la reconnaissance constitue la ressource la plus sensible au contexte de stress pandémique, tandis que les autres leviers organisationnels présentent une relation plus stable avec l'épuisement émotionnel, quelle que soit la pression ressentie par les employés municipaux.

Somme toute, ces résultats montrent que le stress perçu ne neutralise pas entièrement les effets positifs des ressources organisationnelles, mais qu'il en module l'intensité pour la reconnaissance seulement. Par ailleurs, la reconnaissance et le pouvoir d'agir demeurent les leviers les plus robustes du bien-être psychologique, bien que la reconnaissance soit plus vulnérable à un climat de stress élevé. Quant à la justice interactionnelle et au soutien organisationnel, leurs effets directs plus modestes et l'absence de modération significative suggèrent qu'ils exercent une influence plus stable, mais moins marquée, sur les indicateurs de bien-être psychologique. Leur contribution demeure pertinente, mais semble moins déterminante que celle de la reconnaissance ou du pouvoir d'agir dans le contexte étudié. Dans l'ensemble, ce portrait met en lumière l'importance d'adapter les stratégies organisationnelles en fonction du niveau de stress auquel sont exposés les employés municipaux.

5.2 Interprétation des résultats

L'analyse des résultats obtenus dans cette étude permet d'examiner leur signification en lien avec les modèles théoriques existants, d'en explorer les implications et de les comparer aux études antérieures sur le bien-être psychologique au travail. Cette sous-section met en lumière les points

de convergence et de divergence avec la littérature scientifique, tout en identifiant les apports spécifiques de cette recherche.

5.2.1 Confirmation ou contradiction avec les théories existantes

Les résultats de cette étude confirment en grande partie les prédictions du modèle de demandes et ressources au travail (Bakker & Demerouti, 2007). Conformément à ce modèle, la reconnaissance et le pouvoir d'agir se sont révélés être des ressources organisationnelles réduisant l'épuisement émotionnel et favorisant l'engagement au travail. De plus, ces résultats sont cohérents avec plusieurs études ayant démontré que les employés bénéficiant d'un soutien organisationnel et d'une autonomie décisionnelle manifestent un niveau plus élevé d'engagement et une meilleure résistance au stress (Bakker, 2022; Saks et al., 2022; Schaufeli et al., 2009) comme l'indique les liens négatifs avec l'épuisement émotionnel.

Pourtant, les résultats concernant la justice interactionnelle et le soutien organisationnel s'écartent des attentes formulées dans le cadre de ce modèle. Contrairement aux hypothèses initiales, ces deux ressources n'ont pas démontré d'effet significatif sur l'épuisement émotionnel ou sur l'engagement au travail. D'ailleurs, cette divergence peut être liée à des aspects contextuels propres au milieu municipal ou à des facteurs non mesurés dans cette étude, et non uniquement au climat pandémique. En ce qui concerne la modération, les résultats de la régression hiérarchique indiquent que le stress pandémique perçu ne modifie pas la relation entre la justice interactionnelle ou le soutien organisationnel et les indicateurs de bien-être psychologique. En ce sens, les analyses complémentaires réalisées avec la macro PROCESS de Hayes ne révèlent qu'un seul effet de modération robuste, soit celui impliquant la reconnaissance : lorsque le stress perçu est élevé, son effet protecteur sur l'épuisement émotionnel tend à s'atténuer.

5.2.2 Explication des différences avec la littérature

Les différences observées entre les résultats de cette étude et ceux des recherches antérieures peuvent être attribuées à plusieurs facteurs méthodologiques et contextuels. Premièrement, la nature longitudinale de cette étude (deux temps de mesure sur quatre mois) distingue cette recherche des études transversales qui dominent la littérature sur les ressources organisationnelles et le bien-être psychologique. En effet, un suivi longitudinal peut mener à des résultats différents, car il permet de capter des variations dans les perceptions des employés et dans les effets des ressources organisationnelles qui ne sont pas toujours visibles dans une mesure unique (Cole et al., 2012).

Deuxièmement, le contexte pandémique a probablement modifié les attentes et les priorités des employés face à leur environnement organisationnel. De ce fait, des recherches antérieures montrent que, dans des situations de crise, les employés tendent à accorder plus d'importance à certaines ressources, comme la reconnaissance ou l'autonomie, tandis que d'autres leviers, comme la justice interactionnelle ou le soutien organisationnel, peuvent perdre de leur influence habituelle (Bhat et al., 2023; Zhang & He, 2022). Dans cette étude, seule la reconnaissance s'est révélée sensible au niveau de stress perçu, son effet protecteur sur l'épuisement émotionnel s'atténuant lorsque le stress est élevé. À l'inverse, la justice interactionnelle, le soutien organisationnel et le pouvoir d'agir ont montré des effets directs plus modestes et non modulés par le stress pandémique selon les résultats de la régression hiérarchique.

Enfin, des caractéristiques propres à l'échantillon peuvent également expliquer ces divergences. Entre autres, l'étude a été menée auprès d'employés municipaux, un groupe professionnel particulier dont les conditions de travail, la structure hiérarchique et les attentes en matière de ressources organisationnelles diffèrent de celles observées dans le secteur privé ou dans d'autres administrations publiques (Gamage, 2023; Zahari & Kaliannan, 2022). Cela dit, les résultats pourraient donc refléter des réalités propres au contexte municipal, ce qui souligne la nécessité de mener d'autres recherches pour évaluer la généralisation de ces constats à d'autres milieux professionnels.

5.2.3 Nouveaux apports de l'étude

Cette recherche apporte plusieurs contributions originales à la littérature scientifique. De prime abord, elle renforce le modèle JD-R en montrant que certaines ressources, comme la reconnaissance et le pouvoir d'agir, demeurent des leviers essentiels du bien-être psychologique des employés municipaux. Toutefois, les analyses indiquent que seule la reconnaissance se révèle plus sensible au niveau de stress perçu, son effet protecteur sur l'épuisement émotionnel tendant à s'atténuer lorsque les employés vivent une pression psychologique plus élevée. En revanche, la justice interactionnelle et le soutien organisationnel présentent des effets directs plus modestes et non modulés par le stress pandémique perçu, ce qui suggère davantage une stabilité qu'une atténuation de leur influence dans le contexte étudié. Ainsi, les analyses de modération montrent que l'efficacité des ressources organisationnelles varie surtout pour la reconnaissance, appuyant l'idée que l'impact de certains leviers dépend du contexte et du niveau de stress vécu par les employés, comme le proposent également Parent-Lamarche and Marchand (2023). Cette nuance

contribue à préciser les mécanismes du modèle JD-R en mettant en évidence que toutes les ressources ne réagissent pas de manière uniforme aux demandes psychologiques accrues.

Ensuite, l'étude met en évidence le rôle du stress perçu comme modérateur, montrant que les effets positifs de la reconnaissance sur l'engagement au travail peuvent être réduits dans des contextes où la pression psychologique est particulièrement élevée. En tout état de cause, ce constat souligne l'importance d'adopter des stratégies différenciées de gestion des ressources humaines, ajustées au niveau de stress vécu par les employés.

D'une manière générale, cette recherche se distingue par sa perspective longitudinale, qui permet d'observer l'évolution des relations entre les variables au fil du temps, du moins sur deux temps de mesure. À ce sujet, il appert que peu d'études ont examiné ces dynamiques en contexte de crise, et les résultats obtenus ouvrent la voie à des recherches futures explorant la stabilité et la variabilité des effets des ressources organisationnelles sur le bien-être psychologique.

En résumé, cette étude confirme en grande partie les prédictions du modèle des demandes et ressources au travail, tout en soulignant certaines nuances contextuelles. En ce sens, les résultats obtenus mettent en évidence l'importance de la reconnaissance et du pouvoir d'agir comme leviers essentiels du bien-être psychologique des employés municipaux, tout en rappelant que l'impact de la reconnaissance peut fluctuer en fonction du stress pandémique perçu. Dans cette optique, ces conclusions offrent de nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique en gestion des ressources humaines, en insistant sur la nécessité d'adapter les stratégies organisationnelles aux réalités spécifiques des employés et aux défis conjoncturels.

5.3 Forces de l'étude

Cette étude présente plusieurs forces méthodologiques et théoriques qui renforcent la solidité et la pertinence des résultats obtenus.

Tout d'abord, l'un des principaux atouts réside dans la taille de l'échantillon. En effet, avec 2252 répondants, l'étude bénéficie d'une puissance statistique importante, permettant une analyse robuste des relations entre les variables et une généralisation plus fiable des résultats.

Ensuite, la perspective longitudinale constitue un autre point fort. Autrement dit, en adoptant un design à deux temps de mesure espacés de quatre mois, cette recherche se distingue des études transversales en permettant une meilleure compréhension de l'évolution des effets des ressources organisationnelles sur le bien-être psychologique des employés municipaux en période de

pandémie. Entre autres, ce suivi temporel apporte un éclairage plus précis sur les dynamiques sous-jacentes aux liens entre les variables.

Puis, la prise en compte de deux variables dépendantes complémentaires, à savoir l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail, constitue un apport significatif. Au sujet de l'épuisement émotionnel, en tant que dimension centrale de l'épuisement professionnel (Maslach, 1993), c'est une variable d'analyse fine qui permet de mieux cerner les mécanismes précis du bien-être psychologique, plutôt que d'adopter une mesure globale et générale de l'épuisement professionnel. Ainsi, cette distinction méthodologique enrichit l'étude en ciblant avec plus de précision un phénomène clé du stress au travail.

De surcroît, l'intégration du stress pandémique perçu en tant que modérateur constitue également une contribution importante. D'ailleurs, aux termes des connaissances de la littérature actuelle, peu d'études ont examiné comment les ressources organisationnelles interagissent avec un stress exogène aussi spécifique que celui de la pandémie. En incluant cette variable, l'étude s'ancre dans un contexte de crise exceptionnel et permet d'explorer des relations inédites, adaptées aux réalités organisationnelles contemporaines. De plus, l'utilisation de la macro PROCESS de Hayes renforce également cet apport, puisqu'elle permet de tester de manière rigoureuse les effets conditionnels du stress sur les relations entre les ressources organisationnelles et le bien-être psychologique, en offrant des estimations précises et une interprétation plus nuancée des interactions.

L'étude se distingue également par la diversité des analyses statistiques employées. À cet effet, l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) a permis de valider la structure des mesures avant d'examiner les relations entre les variables à l'aide de régressions multiples hiérarchiques et d'analyses de modulation. À ce propos, l'intégration d'une approche par la macro PROCESS de Hayes vient compléter cet arsenal méthodologique en ajoutant une dimension d'analyse avancée, axée sur les effets modérateurs et les intervalles de confiance *bootstraps*, ce qui renforce la robustesse et la crédibilité des résultats. Ainsi, la richesse de cette étude repose aussi sur son cadre hypothétique élaboré. Précisément, avec 16 hypothèses testées, elle couvre un large spectre de relations entre les ressources organisationnelles, le stress pandémique perçu et le bien-être psychologique des employés. Si tel est le cas, une telle diversité d'hypothèses permet une compréhension approfondie des mécanismes en jeu et contribue à un débat spécifique étoffé sur les dynamiques organisationnelles en période de crise.

Finalement, cette étude s'ancre dans un contexte unique, celui de la pandémie, qui a profondément modifié les environnements de travail. Cela dit, en observant les effets des ressources organisationnelles en période de crise sanitaire, l'étude apporte des *insights* précieux sur la gestion du bien-être psychologique des employés en situation d'incertitude, ce qui constitue un apport important à la littérature scientifique. Par conséquent, cette recherche se distingue par la combinaison d'un large échantillon, d'une perspective longitudinale, d'une analyse approfondie de l'épuisement émotionnel et de l'engagement au travail, ainsi que par l'intégration d'un modérateur contextuel novateur. En y ajoutant l'emploi d'une approche analytique avancée comme la macro PROCESS, l'étude renforce encore la portée de ses conclusions et contribue à la fois à la précision méthodologique et à l'enrichissement théorique de la littérature sur le bien-être psychologique en milieu de travail.

5.4 Limites et biais potentiels de l'étude

Bien que cette étude présente plusieurs forces méthodologiques et théoriques, certaines limites doivent être prises en compte afin d'interpréter les résultats avec prudence.

Premièrement, la généralisation des résultats peut être limitée par le contexte pandémique dans lequel l'étude a été réalisée. De ce fait, la pandémie a introduit des conditions de travail atypiques qui pourraient avoir influencé la perception des ressources organisationnelles et du bien-être psychologique des employés du secteur municipal. Ainsi, bien que les résultats offrent un aperçu pertinent des dynamiques organisationnelles en situation de crise, leur applicabilité à des périodes plus stables reste à explorer.

Deuxièmement, le nombre de variables de contrôle était restreint à l'âge, au genre et au corps d'emploi. Force est de constater que d'autres facteurs, tels que l'ancienneté, le niveau de responsabilité ou les conditions de télétravail précises, auraient pu apporter un éclairage supplémentaire sur les variations du bien-être psychologique. Cela dit, l'absence de ces variables de contrôle peut donc limiter l'étendue des conclusions quant aux effets des ressources organisationnelles.

Troisièmement, l'étude ne prend pas en compte la vulnérabilité individuelle face au stress. En effet, les réactions au stress varient selon des caractéristiques personnelles, telles que la résilience psychologique, le soutien social ou des facteurs de personnalité (Parent-Lamarche & Marchand, 2016). En conséquence, l'absence de ces mesures limite la compréhension des variations individuelles dans les relations observées.

Quatrièmement, un autre défi méthodologique concerne la complexité des effets modérateurs, notamment celui du stress pandémique perçu en tant que facteur d'interaction. Bien que les analyses aient permis de dégager certaines tendances, la nature dynamique du stress et ses effets potentiellement non linéaires pourraient nécessiter des modèles plus avancés pour mieux capter ces relations. Par ailleurs, l'utilisation de la macro PROCESS de Hayes a toutefois permis d'examiner ces interactions de manière rigoureuse et détaillée, en offrant une estimation précise des effets conditionnels; néanmoins, des approches statistiques plus complexes (p. ex. : modèles multiniveaux ou modélisation longitudinale de trajectoires) pourraient approfondir ces dynamiques.

Cinquièmement, en termes d'instruments de mesure, il est important de noter que tous les items des échelles n'ont pas été utilisés. Par conséquent, des choix ont été faits pour optimiser la longueur du questionnaire et minimiser la charge des répondants. Pourtant, cette sélection pourrait avoir influencé la précision de certaines mesures et avoir réduit la comparabilité avec d'autres études utilisant les instruments complets.

En terminant, une autre limite potentielle réside dans la nature auto-rapportée des données, qui expose l'étude à un biais de désirabilité sociale ou à des réponses influencées par les perceptions subjectives des répondants plutôt qu'à des mesures objectives du bien-être psychologique. Malgré ces limites, l'intégration d'une méthode analytique avancée comme la macro PROCESS de Hayes renforce la validité interne des conclusions et offre une compréhension plus fine des interactions étudiées, tout en ouvrant la voie à de futures recherches combinant analyses longitudinales et modélisations plus complexes.

5.5 Implications pratiques

Les résultats de cette étude soulignent le rôle fondamental des ressources organisationnelles dans le bien-être psychologique des employés municipaux. Dans cette optique, en contexte de crise ou de forte pression, la reconnaissance au travail et le pouvoir d'agir émergent comme des leviers essentiels pour limiter l'épuisement émotionnel et favoriser l'engagement au travail. Néanmoins, les analyses de modération issues de la macro PROCESS de Hayes mettent en lumière la nécessité d'adapter ces leviers selon le niveau de stress vécu par les employés. Ces conclusions appellent ainsi à des actions concrètes destinées aux gestionnaires, aux professionnels en ressources humaines, aux organisations et aux décideurs politiques afin d'améliorer les conditions de travail et de soutenir efficacement les employés municipaux.

5.5.1 Recommandations pour les gestionnaires et les organisations

1) Valoriser la reconnaissance au travail

Les résultats démontrent que la reconnaissance est un facteur clé de l'engagement au travail, mais que son efficacité peut être atténuée en période de stress élevé, comme l'ont révélé les analyses de modération. En effet, il est primordial d'intégrer la reconnaissance comme une pratique organisationnelle régulière et non ponctuelle. À ce propos, des études démontrent que la reconnaissance a des effets positifs sur la motivation (Kohnen et al., 2024) et l'engagement (Bakker & Demerouti, 2008; Mazzetti et al., 2023) et que les entreprises qui intègrent des systèmes de reconnaissance augmentent l'engagement de leurs employés (Gallup, 2022).

Pour atteindre ce résultat, quelques actions recommandées peuvent être mises en place pour valoriser la reconnaissance. D'abord, il serait opportun d'instaurer une culture de reconnaissance formelle et informelle, incluant des pratiques telles que la rétroaction positive régulière, la mise en valeur des réussites individuelles et collectives, ainsi que des programmes de récompense. Ensuite, il serait souhaitable de former les gestionnaires à des pratiques de reconnaissance adaptées à des environnements sous pression. Enfin, le fait d'encourager des mécanismes participatifs où les employés peuvent exprimer leur reconnaissance envers leurs pairs peut s'avérer une bonne option.

2) Renforcer le pouvoir d'agir des employés

Les résultats de cette étude montrent que le pouvoir d'agir est un levier puissant et stable de l'engagement au travail, indépendamment du niveau de stress perçu, confirmant sa robustesse comme ressource organisationnelle. En ce sens, donner plus d'autonomie aux employés leur permet de mieux gérer leur charge de travail et d'augmenter leur motivation (Bartram et al., 2023). À ce sujet, des études montrent que l'autonomie décisionnelle est un facteur déterminant du bien-être psychologique et de la motivation au travail (Ryan & Deci, 2017).

Pour ce faire, il est possible d'accroître l'autonomie décisionnelle des employés, en leur permettant de prendre des initiatives et d'avoir un contrôle sur leurs tâches quotidiennes. De plus, le fait d'encourager un leadership transformationnel où les gestionnaires favorisent l'autonomie et la participation active des employés aux décisions stratégiques peut sembler une action bénéfique. En outre, il est possible de mettre en place des programmes de mentorat et de développement des compétences pour renforcer la confiance des employés dans leur capacité à agir efficacement.

3) Adapter la gestion du stress contextuel

Le stress pandémique perçu agit comme un facteur contextuel pouvant atténuer l'effet protecteur de la reconnaissance sur l'engagement au travail. Dans ce contexte, il est essentiel que les gestionnaires reconnaissent l'influence de ces pressions externes et adoptent des stratégies visant à soutenir les employés lorsqu'ils sont exposés à des stressseurs qui ne proviennent pas directement de l'organisation. Les résultats soulignent l'importance de renforcer les ressources internes – notamment la reconnaissance – afin de limiter l'impact de ce stress contextuel. En parallèle, offrir des services de soutien en santé psychologique et promouvoir une culture de communication ouverte peut contribuer à mieux accompagner les employés dans la gestion des pressions externes auxquelles ils font face. La littérature montre d'ailleurs que les organisations qui investissent dans le soutien en santé mentale observent une amélioration de la productivité, ainsi qu'une réduction de l'absentéisme et du roulement du personnel (Heron et al., 2024).

Force est de constater que l'intégration de programmes de gestion du stress, tels que des séances de sensibilisation, du soutien psychologique et des formations en gestion du stress, semble être une action recommandée pour outiller les employés face à ce ressenti. De surcroît, il est primordial de veiller à exiger une charge de travail équilibrée et à fournir une répartition équitable des tâches. En somme, il est recommandé de promouvoir des pratiques de conciliation travail-vie personnelle, comme des horaires flexibles et des politiques de télétravail adaptées aux réalités des employés.

5.5.2 Implications pour les professionnels RH et les politiques organisationnelles

1) Intégrer la reconnaissance et l'autonomie dans les politiques RH

Les professionnels RH doivent s'assurer que la reconnaissance et l'autonomie ne soient pas seulement encouragées par les gestionnaires, mais bien intégrées aux politiques organisationnelles. Précisément, ces pratiques, intégrées aux politiques RH, contribuent à une culture organisationnelle où les employés se sentent valorisés et responsabilisés, ce qui améliore leur bien-être et leur performance (O.C.Tanner, 2024). En effet, les analyses de modération réalisées à l'aide de la macro PROCESS de Hayes ont montré que ces leviers conservent leur efficacité même sous certaines conditions de stress, mais que leur portée peut varier selon l'intensité de la pression psychologique vécue. Ainsi, leur intégration structurelle dans les politiques internes devient un gage de résilience organisationnelle. D'un côté, le simple fait d'intégrer des indicateurs de reconnaissance et d'autonomie dans les évaluations de la contribution des employés peut être une action suffisante. D'un autre côté, il est possible d'élaborer des

formations spécifiques pour les gestionnaires afin de leur donner les outils nécessaires pour reconnaître et responsabiliser leurs employés.

2) Revoir les pratiques de recrutement et de rétention

Les pratiques de recrutement et de rétention jouent un rôle clé dans la stabilité et l'efficacité des organisations, en particulier dans un contexte où l'attraction et la fidélisation des talents sont devenues des enjeux stratégiques (Reindl (2007), cité dans Gupta, 2019). En effet, l'adaptation de ces pratiques en tenant compte des besoins des employés et des leviers organisationnels identifiés dans cette étude permettrait d'assurer un meilleur alignement entre les attentes des travailleurs et les politiques mises en place. D'ailleurs, les résultats obtenus grâce à la macro PROCESS rappellent également l'importance de repérer les contextes où le stress pourrait atténuer les effets positifs des ressources organisationnelles, ce qui plaide pour des stratégies de gestion du personnel plus sensibles aux conditions psychologiques. Une première recommandation serait de favoriser l'embauche de profils ayant une capacité d'adaptation et un bon pouvoir d'agir. Une seconde recommandation pourrait être d'identifier les employés les plus vulnérables au stress et leur offrir des ressources adaptées. Autrement dit, les organisations qui intègrent des stratégies de rétention basées sur le bien-être réduisent leur taux de roulement de 40 % (Deloitte, 2023).

3) Mettre en place des indicateurs de bien-être organisationnel

Les organisations doivent suivre l'évolution du bien-être psychologique de leurs employés de manière proactive. Afin d'atteindre ce but, il est nécessaire d'évaluer régulièrement le niveau d'épuisement émotionnel et d'engagement au travail via la distribution de sondages aléatoires internes. De plus, il est possible de mettre en place des baromètres du stress organisationnel afin d'ajuster les pratiques managériales en conséquence. Cette recommandation découle directement des résultats de modération observés dans la macro PROCESS, qui soulignent que le stress perçu influence l'efficacité des ressources organisationnelles; mesurer régulièrement ce facteur devient donc essentiel pour prévenir une perte d'efficacité de ces leviers. D'ailleurs, selon le *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail*, publié par La Fabrique Spinoza, « mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition de développement du bien-être en entreprise » (La Fabrique Spinoza, 2013). Ainsi, cette démarche permet aux organisations de structurer leurs actions, de prioriser les initiatives et d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre pour promouvoir un environnement de travail sain et productif.

5.5.3 Recommandations pour les décideurs politiques

1) Soutenir financièrement le bien-être psychologique au travail

Les politiques publiques jouent un rôle central dans l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques psychosociaux (INSPQ, 2025). Pour cela, différentes initiatives peuvent être envisagées pour mieux soutenir le bien-être psychologique des employés, notamment à travers des mesures financières adaptées aux réalités organisationnelles. D'une part, il importe d'encourager les municipalités à investir dans des programmes de soutien psychologique. D'autre part, il pourrait être envisagé de créer des incitatifs financiers pour les organisations qui intègrent des politiques de reconnaissance au travail et d'autonomie (pouvoir d'agir). Les résultats issus de la macro PROCESS de Hayes démontrent d'ailleurs que ces leviers organisationnels demeurent efficaces, mais que leur portée peut être réduite en situation de stress élevé. Cela justifie pleinement des politiques publiques visant à soutenir financièrement la prévention du stress et la promotion de pratiques organisationnelles protectrices.

2) Élaborer des normes sur la qualité de vie au travail

L'amélioration de la qualité de vie au travail repose sur des pratiques organisationnelles, mais aussi sur des cadres normatifs qui peuvent guider les employeurs dans l'adoption de conditions favorables au bien-être des employés. Cela dit, l'établissement de standards clairs pourrait constituer un levier pour assurer des environnements de travail plus sains et équilibrés (Bartram et al., 2023, p. 1236). Voilà pourquoi l'OCDE recommande aux gouvernements d'investir davantage dans le bien-être des employés publics pour accroître leur performance et leur satisfaction (OECD, 2017).

Partant de ce fait, il peut être développé des lignes directrices officielles sur la charge de travail et les environnements de travail sains. D'ailleurs, en cohérence avec les résultats de modération observés dans la macro PROCESS, ces lignes directrices gagneraient à inclure des mécanismes d'évaluation continue du stress organisationnel, afin de permettre aux municipalités et aux organismes publics d'ajuster leurs pratiques selon le niveau de pression psychologique vécu par les employés. Puis, une action recommandée serait de soutenir la mise en place de mécanismes d'évaluation du stress et de l'épuisement émotionnel.

En définitive, les résultats de cette étude mettent en évidence l'importance d'intégrer des pratiques organisationnelles favorisant la reconnaissance, l'autonomie et la gestion proactive du stress. Dans cette optique, en appliquant ces recommandations, les gestionnaires, les professionnels RH et les

décideurs politiques peuvent jouer un rôle clé dans l'amélioration du bien-être psychologique des employés municipaux. Les résultats empiriques issus de la macro PROCESS viennent appuyer cette approche intégrée en démontrant que la prévention du stress et le renforcement des ressources doivent être pensés conjointement. Généralement, une meilleure qualité de vie au travail contribue non seulement à une réduction des risques d'épuisement, mais également à un environnement plus engageant et performant (Bartram et al., 2023) pour l'ensemble des travailleurs municipaux. Il demeure essentiel d'agir maintenant pour créer des environnements de travail plus sains et résilients. En adaptant les pratiques organisationnelles aux réalités des employés, les municipalités peuvent assurer une meilleure rétention du personnel et une amélioration de la qualité des services publics.

5.6 Suggestions pour les recherches futures

Bien que cette étude ait permis d'apporter un éclairage significatif sur l'influence des ressources organisationnelles et du stress pandémique perçu sur le bien-être psychologique des employés municipaux, plusieurs pistes de recherche restent à explorer pour approfondir ces dynamiques et répondre aux limites identifiées plus tôt.

Tout d'abord, une des limites de cette étude réside dans la période relativement courte entre les deux temps de mesure (quatre mois). Bien que cette approche longitudinale ait permis de mieux comprendre les relations entre les variables dans un contexte de pandémie, des recherches futures pourraient adopter un suivi sur une plus longue période afin d'évaluer les effets à long terme des ressources organisationnelles sur l'épuisement émotionnel et l'engagement au travail. Par exemple, une étude suivant les employés sur plusieurs années permettrait d'analyser comment ces relations évoluent avec le temps et si certains effets s'estompent ou s'intensifient en fonction du contexte organisationnel et économique.

Ensuite, les analyses ont été limitées par le nombre restreint de variables de contrôle (âge, genre, corps d'emploi). D'ailleurs, de futures études pourraient élargir ces variables en incluant des facteurs, tels que l'ancienneté dans l'organisation, le type de contrat (permanent ou temporaire), le nombre d'heures travaillées ou encore le style de leadership du supérieur immédiat. Entre autres, ces éléments pourraient jouer un rôle dans la perception des ressources organisationnelles et leurs effets sur le bien-être psychologique.

Par ailleurs, la présente étude n'a pas pris en compte les différences individuelles dans la gestion du stress, comme la résilience, le soutien social externe ou la personnalité des employés. En

intégrant ces aspects dans les analyses, cela permettrait de mieux comprendre pourquoi certains employés sont plus vulnérables au stress que d'autres et quels facteurs personnels pourraient atténuer les effets négatifs d'un environnement de travail exigeant.

De surcroît, les résultats ont montré que le stress pandémique perçu atténuait l'effet positif de la reconnaissance sur l'engagement au travail, mais cette dynamique pourrait être encore mieux explorée. En effet, d'autres modèles de modération et de médiation plus complexes pourraient être testés pour comprendre quelles stratégies organisationnelles peuvent contrer cet effet négatif. À ce titre, les analyses réalisées à l'aide de la macro PROCESS de Hayes ouvrent la voie à l'utilisation d'approches complémentaires, comme les modèles de médiation modérée ou les analyses séquentielles, afin d'examiner des chaîne d'effets plus élaborées entre les ressources, le stress et le bien-être psychologique. Par exemple, des études futures pourraient examiner si le soutien organisationnel ou la perception de justice organisationnelle peuvent limiter l'impact du stress sur l'engagement au travail.

Dans un autre ordre d'idées, cette étude repose sur une approche quantitative basée sur des questionnaires autoadministrés, ce qui peut induire des biais de perception ou de désirabilité sociale. Cela dit, de futures recherches pourraient combiner cette approche avec des méthodes qualitatives, comme des entretiens semi-dirigés ou des groupes de discussion, afin d'obtenir des données plus nuancées sur les expériences des employés et leur perception des ressources organisationnelles. Précisément, une approche mixte permettrait de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents aux relations identifiées et d'explorer d'autres facteurs non mesurés dans une enquête standardisée.

Ainsi, cette étude a analysé les effets indépendants de la reconnaissance, de la justice interactionnelle, du soutien organisationnel et du pouvoir d'agir. Toutefois, il serait intéressant d'examiner les interactions potentielles entre ces ressources, par exemple, la reconnaissance amplifie-t-elle l'effet positif du pouvoir d'agir? Le soutien organisationnel joue-t-il un rôle tampon en cas de faible justice interactionnelle? Des analyses futures utilisant des extensions du modèle PROCESS ou des modèles d'équations structurelles (SEM) pourraient permettre d'examiner ces effets croisés et d'identifier les combinaisons optimales de ressources pour maximiser le bien-être psychologique des employés.

En terminant, les pistes suggérées ouvrent la voie à des recherches plus approfondies et intégratives sur les dynamiques organisationnelles influençant le bien-être psychologique au travail. En adoptant des modèles plus complets, des suivis à long terme et des approches mixtes,

il serait possible de mieux comprendre comment optimiser l'environnement de travail pour favoriser un engagement durable et prévenir l'épuisement émotionnel dans divers contextes professionnels. En outre, les avancées méthodologiques comme la macro PROCESS de Hayes offrent déjà un socle solide pour explorer ces pistes, mais elles gagneraient à être combinées à des approches longitudinales et qualitatives pour saisir toute la complexité du bien-être organisationnel.

CONCLUSION

En conclusion, cette recherche avait pour objectif d'examiner l'influence des ressources organisationnelles sur le bien-être psychologique des employés municipaux, ainsi que le rôle du stress pandémique perçu dans ces relations. Dans un contexte marqué par l'incertitude, la pression opérationnelle et la transformation rapide des conditions de travail, il devenait essentiel de mieux comprendre comment les organisations publiques peuvent soutenir la santé psychologique de leurs employés. D'ailleurs, en mobilisant le modèle des demandes et ressources au travail (JD-R), ce mémoire a permis d'explorer simultanément les effets directs des ressources organisationnelles – reconnaissance, justice interactionnelle, soutien organisationnel et pouvoir d'agir – et l'effet du stress pandémique perçu comme facteur contextuel modulant ces relations.

Les résultats obtenus mettent en évidence la robustesse de deux ressources organisationnelles centrales : la reconnaissance et le pouvoir d'agir. Toutes deux contribuent de manière significative à réduire l'épuisement émotionnel et à soutenir l'engagement au travail, confirmant leur rôle stratégique dans la promotion du bien-être psychologique. En parallèle, la justice interactionnelle et le soutien organisationnel ont montré des effets directs plus modestes, suggérant qu'ils n'exercent pas une influence aussi déterminante que prévu dans le contexte étudié. Ces constats rappellent que les ressources organisationnelles ne contribuent pas toutes de manière équivalente au bien-être et que leur influence peut varier selon le contexte, les dynamiques internes ou les caractéristiques propres au milieu municipal.

L'un des apports centraux de cette étude concerne l'examen du stress pandémique perçu. Les analyses montrent que ce dernier n'annule pas les effets positifs des ressources organisationnelles, mais qu'il peut en modifier l'intensité. D'ailleurs, la reconnaissance est la seule ressource dont l'effet varie significativement selon le niveau de stress perçu : son influence protectrice sur l'épuisement émotionnel diminue lorsque les employés vivent des niveaux élevés de pression psychologique. À ce sujet, cette nuance ajoute à la compréhension du modèle JD-R en soulignant que certaines ressources demeurent stables, tandis que d'autres sont particulièrement vulnérables aux variations de contexte. Qui plus est, ces résultats soulignent l'importance de tenir compte du contexte dans l'analyse des leviers organisationnels du bien-être, particulièrement en période de crise prolongée où les conditions externes pèsent lourdement sur la capacité des employés à absorber les exigences du travail.

Bien que cette étude présente certaines limites inhérentes à son devis pandémique et à la durée du suivi, elle offre néanmoins une base empirique solide pour approfondir l'analyse des mécanismes organisationnels du bien-être psychologique.

Sur le plan théorique, cette étude enrichit la littérature sur le bien-être psychologique au travail en adoptant une perspective intégrée, examinant simultanément les effets directs et modérés des ressources organisationnelles. En ce sens, elle montre que le bien-être psychologique ne dépend pas uniquement de la présence de ressources, mais également des conditions dans lesquelles ces ressources s'expriment. Alors que plusieurs recherches se sont concentrées sur un volet du bien-être (par exemple, l'épuisement émotionnel) ou sur une ressource particulière, cette étude apporte un regard global sur les mécanismes organisationnels sous-tendant les deux indicateurs du bien-être psychologique. Les résultats contribuent également au modèle JD-R en montrant que les ressources n'agissent pas toutes de manière uniforme; certains étant plus sensibles aux pressions contextuelles, comme le stress pandémique, tandis que d'autres demeurent relativement stables.

De surcroît, l'étude ouvre la voie à l'intégration de variables contextuelles dans les modèles explicatifs du bien-être au travail. Précisément, le stress perçu émerge comme un facteur essentiel pour comprendre la manière dont les ressources organisationnelles s'expriment dans des environnements exigeants. Ainsi, cette recherche soutient la nécessité d'élargir les modèles classiques pour y inclure des facteurs dynamiques, susceptibles de moduler l'efficacité des ressources selon les conditions vécues par les employés.

Sur le plan pratique, cette étude offre des pistes d'action concrètes pour les gestionnaires, les professionnels RH et les décideurs municipaux. En effet, les résultats confirment l'importance de renforcer les pratiques de reconnaissance et de soutenir l'autonomie décisionnelle (pouvoir d'agir), deux leviers qui contribuent significativement à la résilience psychologique des employés. Également, les résultats suggèrent que la gestion du stress contextuel doit être intégrée aux stratégies organisationnelles, notamment en période de crise ou de transformation, afin de maintenir l'efficacité des ressources internes. En outre, ces recommandations invitent les organisations municipales à concevoir des environnements de travail plus flexibles, soutenant et sensibles au vécu émotionnel des employés.

D'un point de vue sociétal, cette recherche s'inscrit dans les débats contemporains sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques psychosociaux. Compte tenu que dans un monde du travail en constante évolution, marqué par des incertitudes économiques, des changements technologiques et des crises sociétales, il devient primordial d'intégrer des

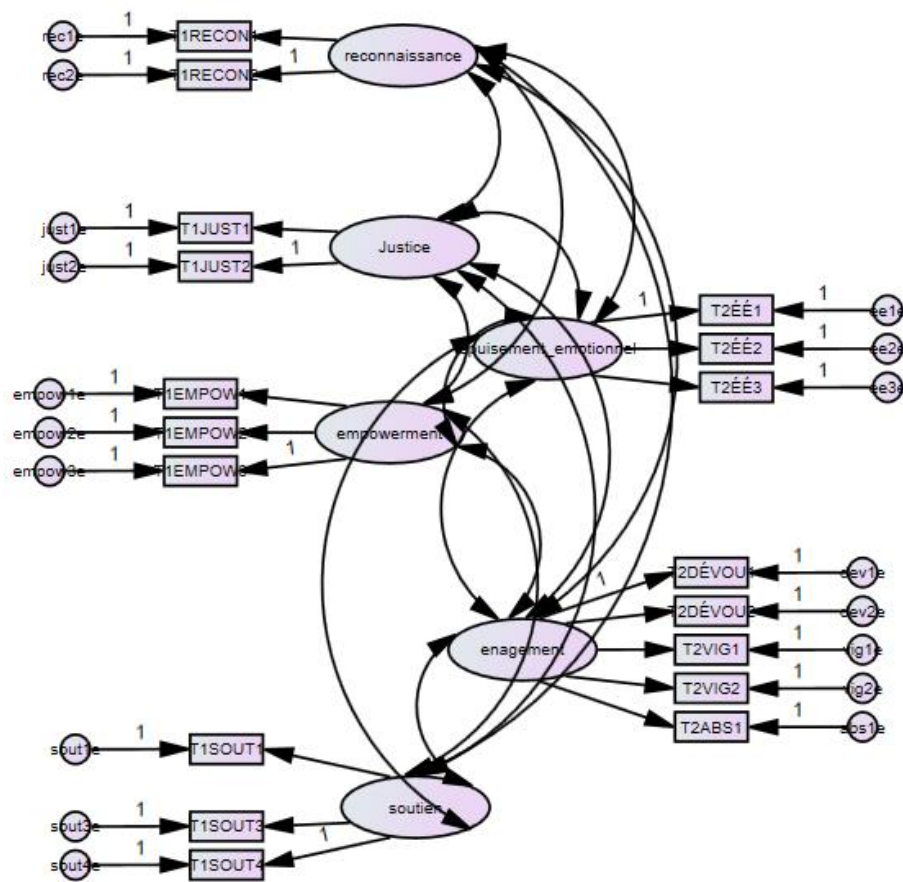
approches fondées sur le bien-être au sein des politiques organisationnelles et publiques. D'ailleurs, dans un contexte où les organisations publiques sont amenées à composer avec des transformations rapides et des attentes citoyennes croissantes, la santé psychologique devient un enjeu stratégique incontournable. À ce propos, les résultats de cette recherche rappellent que les pratiques organisationnelles jouent un rôle déterminant dans la capacité des équipes à faire face aux défis quotidiens. Investir dans la reconnaissance, l'autonomie et la gestion du stress ne constitue pas seulement une réponse aux pressions actuelles, mais un levier pour bâtir des administrations publiques plus résilientes, inclusives et performantes.

En définitive, cette étude souhaite contribuer à une réflexion durable sur le bien-être psychologique au travail dans le secteur public et à outiller les organisations municipales dans la mise en place de stratégies adaptées aux réalités contemporaines.

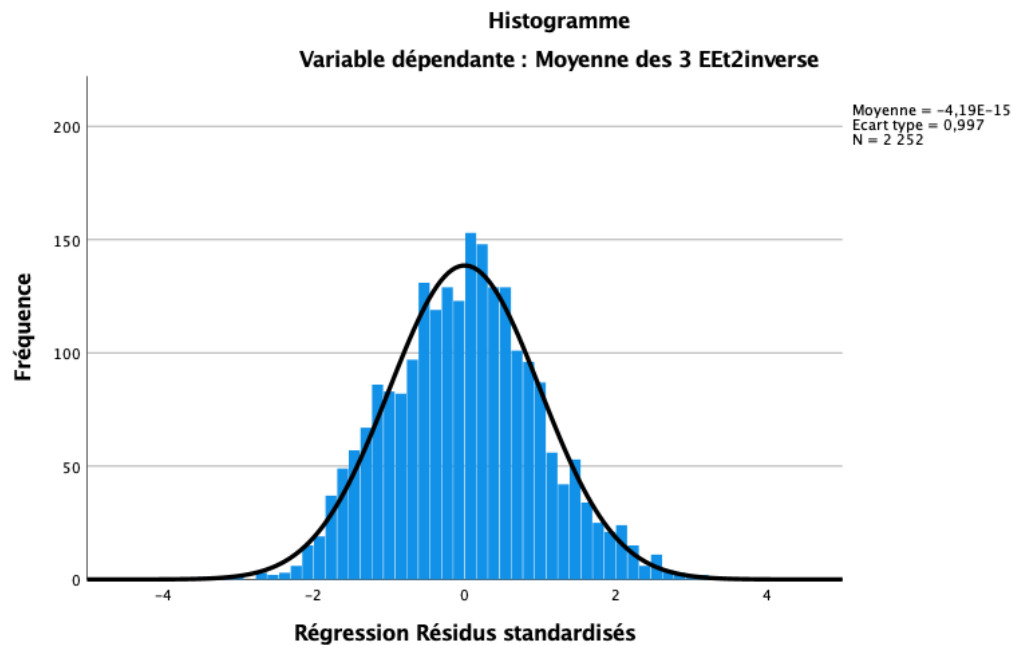
« Comprendre et valoriser les ressources qui nourrissent le bien-être psychologique au travail, c'est investir dans l'humain avant tout – *Anthropos* – et c'est précisément là que réside la véritable performance des organisations. »

– Jade Lyonnais-Lafond

ANNEXE A : MODÈLE STRUCTUREL VALIDÉ PAR SPSS AMOS

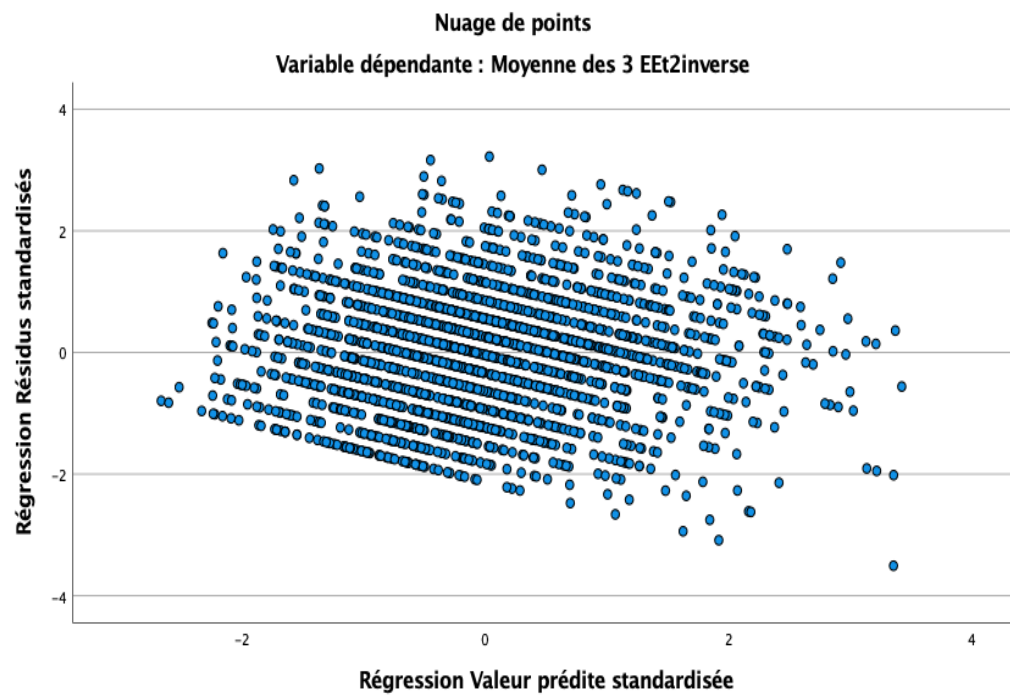


ANNEXE B : HISTOGRAMME DES RÉSIDUS – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL



La courbe noire superposée est une courbe de distribution normale. Les résidus standardisés suivent une forme relativement symétrique et en cloche, ce qui indique une distribution approximativement normale des résidus. La normalité des résidus est importante dans la régression linéaire multiple, car elle justifie l'hypothèse d'homoscédasticité et permet d'avoir des tests statistiques valides. La moyenne des résidus standardisés est proche de zéro (-4.19×10^{-15}), ce qui est attendu, car dans une régression bien ajustée, les résidus doivent s'annuler. De plus, l'écart-type est proche de 1 (0.997), ce qui est également en ligne avec ce qui est attendu des résidus standardisés. Bien que la majorité des résidus se concentre autour de 0, il existe quelques observations à l'extrémité droite, près de +4 en résidu standardisé. Cela pourrait indiquer la présence de quelques observations atypiques ou des points qui ne sont pas parfaitement expliqués par le modèle de régression. La forme générale suit bien une distribution normale, bien que les queues à droite et à gauche semblent légèrement plus étendues que ce qu'une distribution normale stricte exigerait. Cependant, cela reste dans une tolérance acceptable dans beaucoup de cas. Cette quasi-normalité suggère que les hypothèses de régression linéaire sont respectées, ce qui permet de valider l'usage de ce modèle dans l'analyse de la variable dépendante, soit l'épuisement émotionnel. La figure qui suit présente un graphique de régression pour ajouter un visuel.

ANNEXE C : GRAPHIQUE DE RÉGRESSION – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL



ANNEXE D : DIAGNOSTIC DE COLINÉARITÉ – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance									
				(Constante)	T1Reconnaissance	T1Justice	T1Soutien	T1Pouvoir d'agir	T1STRESS De façon générale, comment vous sentez-vous par rapport au contexte lié à la pandémie?	Interaction stress T1 par reconnaissance	Interaction stress T1 par justice	Interaction stress T1 par soutien	Interaction stress T1 par pouvoir d'agir
1	1	9,513	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,291	5,718	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3	0,111	9,279	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
	4	0,032	17,217	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00
	5	0,030	17,777	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,00	0,00
	6	0,017	23,652	0,02	0,01	0,00	0,00	0,02	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03
	7	0,004	52,032	0,09	0,26	0,00	0,01	0,04	0,08	0,25	0,00	0,01	0,04
	8	0,001	95,224	0,01	0,23	0,08	0,96	0,02	0,01	0,23	0,07	0,95	0,02
	9	0,001	102,947	0,00	0,22	0,68	0,00	0,29	0,00	0,23	0,68	0,00	0,29
	10	0,001	135,254	0,87	0,26	0,22	0,00	0,62	0,87	0,25	0,21	0,00	0,62

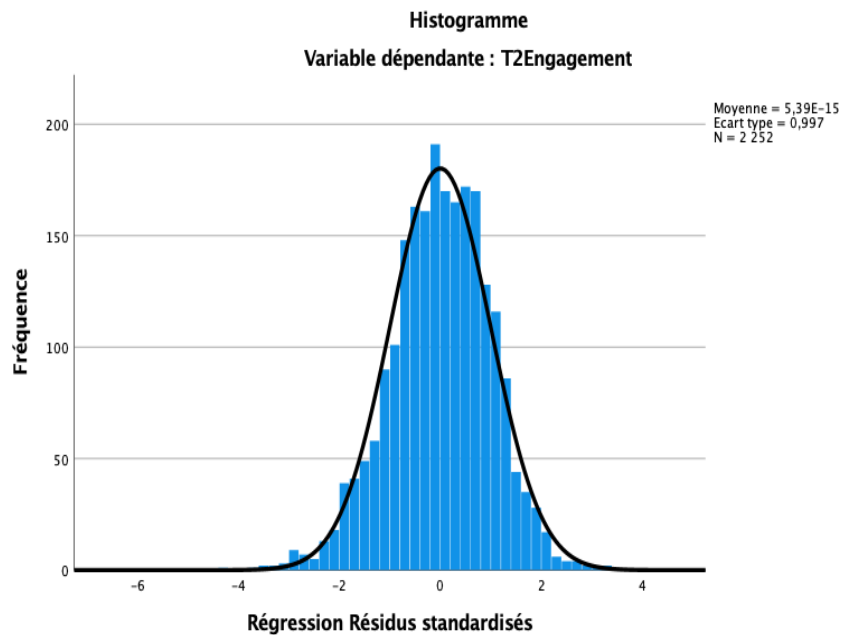
a. Variable dépendante : Épuisement émotionnel

ANNEXE E : TABLEAU DES COEFFICIENTS – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL

		Coefficients ^a											
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	3.951	.158		25.025	<.001	3.641	4.260					
	Age des participants	-.056	.025	-.048	-2.273	.023	-.104	-.008	-.059	-.048	-.048	.987	1.013
	Genre des participants	-.161	.055	-.063	-2.953	.003	-.269	-.054	-.050	-.062	-.062	.965	1.036
	T1Policiers	.447	.113	.085	3.958	<.001	.225	.668	.078	.083	.083	.958	1.044
2	(Constante)	4.608	.255		18.099	<.001	4.109	5.107					
	Age des participants	-.048	.023	-.041	-2.093	.036	-.093	-.003	-.059	-.044	-.040	.928	1.078
	Genre des participants	-.062	.051	-.024	-1.226	.220	-.161	.037	-.050	-.026	-.023	.930	1.075
	T1Policiers	.266	.104	.050	2.553	.011	.062	.470	.078	.054	.049	.928	1.078
	T1Reconnaissance	-.115	.024	-.155	-4.781	<.001	-.163	-.068	-.314	-.100	-.091	.343	2.918
	T1Justice	-.032	.028	-.033	-1.129	.259	-.088	.024	-.270	-.024	-.021	.422	2.369
	T1Soutien	-.086	.030	-.086	-2.904	.004	-.145	-.028	-.284	-.061	-.055	.413	2.420
	T1Empowerment	-.088	.033	-.061	-2.676	.007	-.153	-.024	-.233	-.056	-.051	.702	1.425
	T1STRESS De façon générale, comment vous sentez-vous par rapport au contexte lié à la pandémie?	.254	.019	.266	13.524	<.001	.217	.291	.314	.275	.257	.939	1.065
3	(Constante)	5.199	.569		9.142	<.001	4.084	6.314					
	Age des participants	-.045	.023	-.038	-1.947	.052	-.090	.000	-.059	-.041	-.037	.925	1.081
	Genre des participants	-.060	.051	-.024	-1.194	.233	-.159	.039	-.050	-.025	-.023	.929	1.077
	T1Policiers	.265	.104	.050	2.543	.011	.061	.469	.078	.054	.048	.927	1.078
	T1Reconnaissance	-.258	.071	-.348	-3.623	<.001	-.398	-.118	-.314	-.076	-.069	.039	25.543
	T1Justice	-.028	.087	-.029	-.327	.744	-.198	.142	-.270	-.007	-.006	.045	22.197
	T1Soutien	.014	.084	.014	.163	.870	-.150	.178	-.284	.003	.003	.052	19.179
	T1Empowerment	-.158	.091	-.109	-1.730	.084	-.337	.021	-.233	-.037	-.033	.091	10.964
	T1STRESS De façon générale, comment vous sentez-vous par rapport au contexte lié à la pandémie?	.094	.136	.098	.689	.491	-.173	.361	.314	.015	.013	.018	56.356
	Interaction stress T1 par reconnaissance	.038	.018	.275	2.134	.033	.003	.074	.031	.045	.041	.022	45.999
	Interaction stress T1 par justice	-.003	.021	-.019	-.126	.900	-.045	.039	.137	-.003	-.002	.015	64.650
	Interaction stress T1 par soutien	-.026	.021	-.170	-1.243	.214	-.067	.015	.117	-.026	-.024	.019	51.856
	Interaction stress T1 par empowerment	.019	.023	.129	.848	.396	-.026	.065	.217	.018	.016	.016	63.693

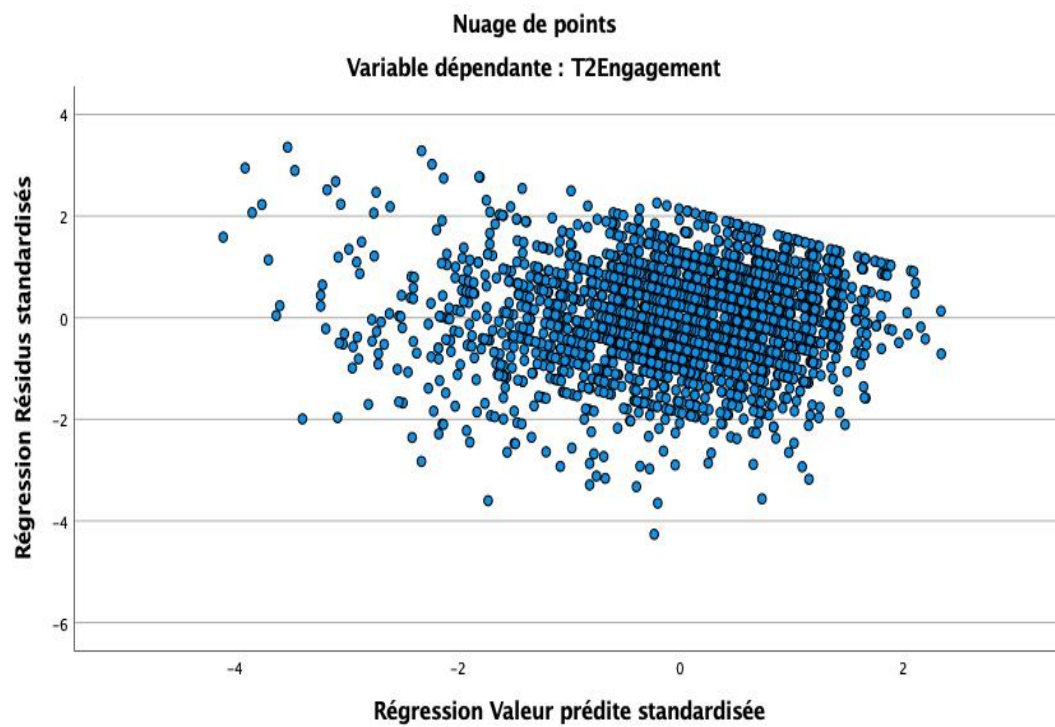
a. Variable dépendante : Moyenne des 3 EET2inverse

ANNEXE F : HISTOGRAMME DES RÉSIDUS – ENGAGEMENT AU TRAVAIL



L’histogramme présente les résidus standardisés de la régression multiple avec la variable dépendante de l’engagement au travail. La distribution des résidus est proche d’une courbe normale, comme l’indique la superposition de la courbe normale théorique en noir. Il y a une légère asymétrie possible, mais les écarts sont minimes. Aussi, la normalité semble respectée, ce qui est un critère important pour les analyses de régression. Au sujet de la moyenne, elle est très proche de 0 ($5,39 \times 10^{-15}$), comme attendu pour les résidus standardisés dans une régression multiple, et cela confirme que le modèle n’a pas de biais systématique. La valeur de l’écart-type est de 0.997, très proche de 1, ce qui est également attendu pour des résidus standardisés. De plus, avec un échantillon de $N = 2252$, les résultats sont robustes et les tests de normalité ont une puissance statistique élevée. Précisément, la taille importante de l’échantillon aide à confirmer la validité des hypothèses sous-jacentes à la régression. L’histogramme confirme que les résidus standardisés suivent une distribution normale, ce qui est une hypothèse clé pour valider les résultats de la régression multiple. Entre autres, cela indique que les erreurs de prédiction sont bien réparties et que le modèle de régression est correctement spécifié et les conclusions basées sur les coefficients sont fiables. Ainsi, l’histogramme des résidus standardisés ne montre pas de violation notable des hypothèses de normalité et cela soutient la validité statistique des résultats de la régression multiple pour l’engagement au travail.

ANNEXE G : GRAPHIQUE DE RÉGRESSION – ENGAGEMENT AU TRAVAIL



ANNEXE H : DIAGNOSTIC DE COLINÉARITÉ – ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance									
				(Constante)	T1Reconnaissance	T1Justice	T1Soutien	T1Pouvoir d'agir	T1STRESS De façon générale, comment vous sentez-vous par rapport au contexte lié à la pandémie?	Interaction stress T1 par reconnaissance	Interaction stress T1 par justice	Interaction stress T1 par soutien	Interaction stress T1 par pouvoir d'agir
2	1	9,513	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,291	5,718	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3	0,111	9,279	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
	4	0,032	17,217	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00
	5	0,030	17,777	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,00	0,00
	6	0,017	23,652	0,02	0,01	0,00	0,00	0,02	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03
	7	0,004	52,032	0,09	0,26	0,00	0,01	0,04	0,08	0,25	0,00	0,01	0,04
	8	0,001	95,224	0,01	0,23	0,08	0,96	0,02	0,01	0,23	0,07	0,95	0,02
	9	0,001	102,947	0,00	0,22	0,68	0,00	0,29	0,00	0,23	0,68	0,00	0,29
	10	0,001	135,254	0,87	0,26	0,22	0,00	0,62	0,87	0,25	0,21	0,00	0,62

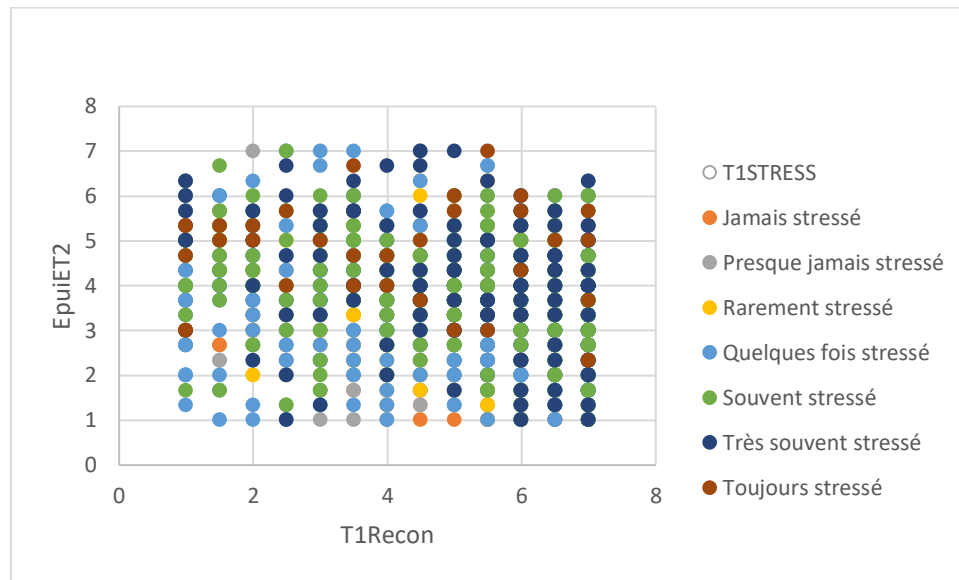
a. Variable dépendante : Engagement au travail

ANNEXE I : TABLEAU DES COEFFICIENTS – ENGAGEMENT AU TRAVAIL

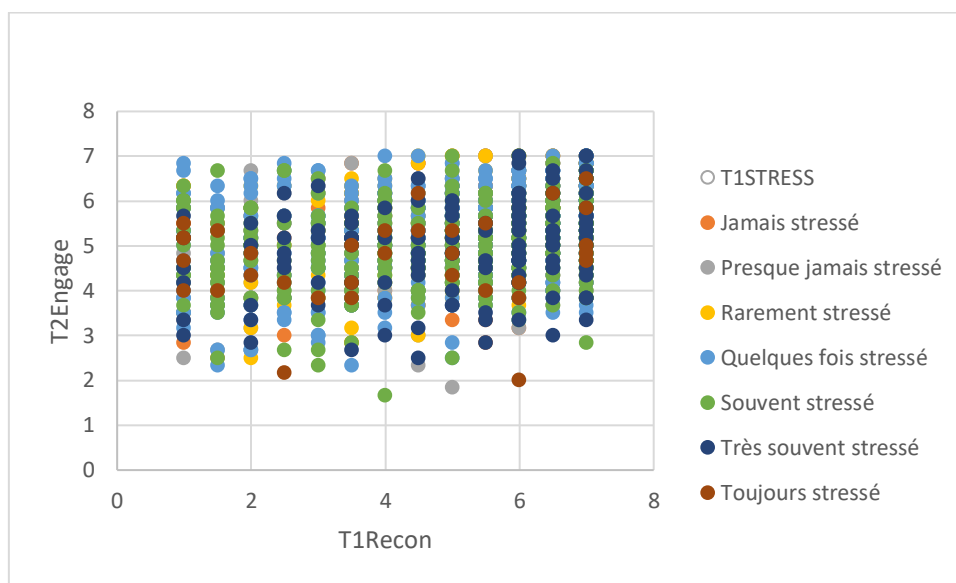
		Coefficients ^a											
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta					Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	4.591	.114		40.414	<.001	4.368	4.814					
	Age des participants	.145	.018	.170	8.204	<.001	.110	.180	.183	.170	.169	.987	1.013
	Genre des participants	.080	.039	.043	2.044	.041	.003	.157	.029	.043	.042	.965	1.036
	T1Policiers	-.464	.081	-.120	-5.715	<.001	-.624	-.305	-.129	-.120	-.118	.958	1.044
2	(Constante)	3.010	.179		16.823	<.001	2.659	3.360					
	Age des participants	.104	.016	.122	6.451	<.001	.073	.136	.183	.135	.118	.928	1.078
	Genre des participants	.006	.036	.003	.155	.877	-.064	.075	.029	.003	.003	.930	1.075
	T1Policiers	-.223	.073	-.058	-3.045	.002	-.367	-.079	-.129	-.064	-.056	.928	1.078
	T1Reconnaissance	.131	.017	.241	7.743	<.001	.098	.164	.353	.161	.141	.343	2.918
	T1Justice	-.057	.020	-.081	-2.871	.004	-.096	-.018	.244	-.061	-.052	.422	2.369
	T1Soutien	.006	.021	.008	.278	.781	-.035	.047	.277	.006	.005	.413	2.420
	T1Empowerment	.311	.023	.292	13.410	<.001	.265	.356	.422	.272	.245	.702	1.425
	T1STRESS De façon générale, comment vous sentez-vous par rapport au contexte lié à la pandémie?	-.106	.013	-.151	-8.032	<.001	-.132	-.080	-.213	-.167	-.147	.939	1.065
3	(Constante)	2.565	.399		6.433	<.001	1.783	3.347					
	Age des participants	.101	.016	.119	6.288	<.001	.070	.133	.183	.132	.114	.925	1.081
	Genre des participants	.003	.035	.001	.073	.942	-.067	.072	.029	.002	.001	.929	1.077
	T1Policiers	-.223	.073	-.058	-3.060	.002	-.367	-.080	-.129	-.065	-.056	.927	1.078
	T1Reconnaissance	.271	.050	.498	5.419	<.001	.173	.369	.353	.114	.099	.039	25.543
	T1Justice	-.069	.061	-.097	-1.130	.259	-.188	.050	.244	-.024	-.021	.045	22.197
	T1Soutien	-.026	.059	-.035	-.435	.664	-.141	.090	.277	-.009	-.008	.052	19.179
	T1Empowerment	.305	.064	.287	4.766	<.001	.180	.431	.422	.100	.087	.091	10.964
	T1STRESS De façon générale, comment vous sentez-vous par rapport au contexte lié à la pandémie?	.015	.096	.021	.152	.879	-.173	.202	-.213	.003	.003	.018	56.356
	Interaction stress T1 par reconnaissance	-.037	.013	-.366	-2.968	.003	-.062	-.013	.063	-.063	-.054	.022	45.999
	Interaction stress T1 par justice	.005	.015	.047	.322	.747	-.025	.034	-.065	.007	.006	.015	64.650
	Interaction stress T1 par soutien	.007	.015	.066	.505	.613	-.021	.036	-.040	.011	.009	.019	51.856
	Interaction stress T1 par empowerment	.001	.016	.007	.049	.961	-.031	.032	-.047	.001	.001	.016	63.693

a. Variable dépendante : T2Engagement

ANNEXE J : GRAPHIQUES DE LA MACRO PROCESS DE HAYES – ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL



ANNEXE K : GRAPHIQUES DE LA MACRO PROCESS DE HAYES – ENGAGEMENT AU TRAVAIL



BIBLIOGRAPHIE

- Adamopoulos, I., & Syrou, N. (2023). Occupational burnout in public health care sector, scales, measures, and education in the frame of period COVID-19 pandemic. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19925.09443>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Alrige, M., Alshahrani, F., Alharbi, A., Aljuhani, N., & Aldini, N. (2022). The Effects of Empowerment on Health Care Worker Performance During the COVID-19 Pandemic in Saudi Arabia. *Qual Manag Health Care*, 31(3), 143-148. <https://doi.org/10.1097/qmh.0000000000000337>
- Amponsah-Tawiah, K., Mensah, J., & Nana Kojo Ayimadu, B. (2023). Telecommuting and cyberloafing in the Ghanaian context. The role of employees emotional exhaustion. *Organization Management Journal*, 20(4), 143-155. <https://doi.org/10.1108/OMJ-11-2021-1403>
- Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC Psychology*, 11, 1-35. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01056-y>
- Arnold, M., & Rigotti, T. (2023). How's the boss? Integration of the health-oriented leadership concept into the job demands-resources theory. *Journal of Managerial Psychology*, 38(6), 419-433. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2023-0030>
- Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., & Mansoor, K. B. (2023). Perceived organisational support and work engagement among health sector workers during the COVID-19 pandemic: a multicentre, time-lagged, cross-sectional study among clinical hospital staff in Pakistan. *BMJ Open*, 13(6). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-065678>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annu Rev Psychol*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bakker, A., Xanthopoulou, D., & Demerouti, E. (2022). How does Chronic Burnout affect Dealing with Weekly Job demands? A Test of Central Propositions in JD-R and COR-theories. *Applied Psychology*, 72. <https://doi.org/10.1111/apps.12382>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23, 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bartram, T., Cooper, B., Fang Lee, C., & Wang, J. (2023). Thriving in the face of burnout? The effects of wellbeing-oriented HRM on the relationship between workload, burnout, thriving and performance. *Employee Relations*, 45(5), 1234-1253. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2022-0273>
- Bhat, Z. H., Yousuf, U., & Saba, N. (2023). Revolutionizing work-life balance: Unleashing the power of telecommuting on work engagement and exhaustion levels. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2242160>
- Bianchi, R., & Schonfeld, I. S. (2016). Burnout is associated with a depressive cognitive style. *Personality and Individual Differences*, 100, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.008>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *Lancet*, 395(10227), 912-920. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(20)30460-8)
- Campbell, D. A., Jr., Sonnad, S. S., Eckhauser, F. E., Campbell, K. K., & Greenfield, L. J. (2001). Burnout among American surgeons. *Surgery*, 130(4), 696-702; discussion 702-695. <https://doi.org/10.1067/msy.2001.116676>
- Chatzittofis, A., Constantinidou, A., Artemiadis, A., Michailidou, K., & Karanikola, M. N. K. (2021). The Role of Perceived Organizational Support in Mental Health of Healthcare Workers During the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study [Brief Research Report]. *Frontiers in Psychiatry*, Volume 12 - 2021. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.707293>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

- Clements, A. J., & Kinman, G. (2021). Job demands, organizational justice, and emotional exhaustion in prison officers. *Criminal Justice Studies*, 34(4), 441-458.
<https://doi.org/10.1080/1478601X.2021.1999114>
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550-1581. <https://doi.org/10.1177/0149206311415252>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
<https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cosentino, A. C., & Castro Solano, A. (2017). The High Five: Associations of the Five Positive Factors with the Big Five and Well-being. *Front Psychol*, 8, 1250.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01250>
- Cossette, M. (2019). *L'analytique ressources humaines : mesurer, évaluer et décider pour optimiser la gestion du capital humain*. Éditions JFD.
<https://www.coozook.com/sample-viewer?file=3E0899AA1F-toc>
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2006). Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
<https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>
- Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Hum Resour Health*, 18(1), 41. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- de Beer, L. T., & Bianchi, R. (2019). Confirmatory Factor Analysis of the Maslach Burnout Inventory. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(2), 217-224. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000392>
- De Hert, S. (2020). Burnout in Healthcare Workers: Prevalence, Impact and Preventative Strategies. *Local Reg Anesth*, 13, 171-183. <https://doi.org/10.2147/lra.S240564>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
https://doi.org/10.1207/s15326985ep2603&4_6
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends*.
<https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/consulting/articles/2023-global-human-capital-trends-report.html>

- Delouvé, S., & Wagner-Egger, P. (2022). 10. Les relations interpersonnelles. In *Manuel visuel de psychologie sociale* (pp. 191-213). Dunod. <https://www.cairn.info/manuel-visuel-de-psychologie-sociale--9782100813070-page-191.htm>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W., & Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686-691. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962>
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 147-163). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.2307/258613>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Doan-Wiggins, L., Zun, L., Cooper, M. A., Meyers, D. L., Chen, E. H., & Force, F. t. W. T. (1995). Practice satisfaction, occupational stress, and attrition of emergency physicians. *Academic Emergency Medicine*, 2(6), 556-563. <https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.1995.tb03261.x>
- Dyrbye, L. N., West, C. P., Satele, D., Boone, S., Tan, L., Sloan, J., & Shanafelt, T. D. (2014). Burnout among U.S. medical students, residents, and early career physicians relative to the general U.S. population. *Acad Med*, 89(3), 443-451. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000000134>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T., González-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *The Journal of applied psychology*, 95, 1085-1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Fabelico, F., & Afalla, B. (2020). Perseverance and passion in the teaching profession: Teachers' grit, self-efficacy, burnout, and performance. *Journal of Critical Reviews*, 7, 108-119. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.11.17>

- Faitma Mohammed Al, B., Cherian, J., Farouk, S., & Moza Al, N. (2023). Work engagement and job performance among nurses in the public healthcare sector in the United Arab Emirates. *Journal of Asia Business Studies*, 17(5), 1019-1041.
<https://doi.org/10.1108/JABS-06-2022-0216>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications Ltd.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. G. Press.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gamage, A. (2023). Content and process approach to the job demands-resources model of emotional labour: A conceptual model. *Public Money & Management*, 43(5), 388-396.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1999596>
- Goldberg, R., Boss, R. W., Chan, L., Goldberg, J., Mallon, W. K., Moradzadeh, D., Goodman, E. A., & McConkie, M. L. (1996). Burnout and its correlates in emergency physicians: four years' experience with a wellness booth. *Academic Emergency Medicine*, 3(12), 1156-1164. <https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.1996.tb03379.x>
- Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Blukacz, M., Gawłowska, M., & Marek, T. (2019). Occupational burnout and its overlapping effect with depression and anxiety. *Int J Occup Med Environ Health*, 32(2), 229-244. <https://doi.org/10.13075/ijomh.1896.01323>
- Gomes, J., & Marques, T. (2022). The influence of organisational justice on work engagement, organisational commitment, and job satisfaction: A comprehensive study. *Journal of General Management*, 50, 030630702211407.
<https://doi.org/10.1177/03063070221140726>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
<https://doi.org/10.2307/20159186>
- Gupta, V. (2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4150-4169.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0859>
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2019). Testing Demands and Resources as Determinants of Vitality among Different Employment Contract Groups. A Study in 30 European Countries. *Int J Environ Res Public Health*, 16(24), 4951.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16244951>
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 1(2).
<https://doi.org/10.1108/eor-02-2023-0004>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis.

Journal of Applied Psychology, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

- Hasan, N., Waseem, M. A., Sarfraz, M., & Wajid, N. (2023). Perceived Organizational Support and Reduced Job Performance During COVID-19. *Inquiry*, 60, 469580231160908. <https://doi.org/10.1177/00469580231160908>
- Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017). Burnout research: Emergence and scientific investigation of a contested diagnosis. *Sage Open*, 7(1), 2158244017697154. <https://doi.org/10.1177/2158244017697154>
- Heron, R. J. L., Moose, A., & Bhargava, R. (2024). *Building Resilient and Healthy Workplaces: A Call to Action* [Briefing paper]. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Building_Resilient_and_Healthy_Workplaces_2024.pdf
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Honkonen, T., Ahola, K., Pertovaara, M., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2006). The association between burnout and physical illness in the general population—results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of psychosomatic research*, 61(1), 59-66. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2005.10.002>
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- INSPQ. (2025). *Politiques publiques et santé*. Retrieved 17 février from <https://www.inspq.qc.ca/ethique-politiques-publiques-et-sante>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Knani, M. (2022). What motivates tourism and hospitality employees to practice presenteeism? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 198-207. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.017>
- Knani, M., Fournier, P.-S., & Biron, C. (2018). Psychosocial risks, burnout and intention to quit following the introduction of new software at work. *Work*, 60, 95-104. <https://doi.org/10.3233/WOR-182714>
- Knani, M., Fournier, P.-S., & Biron, C. (2021). Revisiting presenteeism to broaden its conceptualization: A qualitative study. *Work*, 70, 547-559. <https://doi.org/10.3233/WOR-213591>

- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., & Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: the role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 22(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>
- Krosnick, J. A. (1999). *Maximizing questionnaire quality* (Vol. 2). <https://web.stanford.edu/dept/communication/faculty/krosnick/docs/1999/1999%20Maximizing%20questionnaire%20quality.pdf>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2023). *The Social Context of Burnout and Mental Health*. <https://doi.org/10.4324/9781003255574-9>
- Lewis, N. (1981). Freudenberger, Herbert J. (with Geraldine Richelson), Burn-Out: The High Cost of High Achievement. *TACD Journal*, 9(1), 57-59. <https://doi.org/10.1080/1046171X.1981.12034099>
- Li, X., Lau, V. M.-C., & Yang, F. X. (2023). Buffering Job Demands and Burnout During a Crisis: The Interplay Between Personal and Job Resources. *Tourism Analysis*, 28(4), 545-563. <https://doi.org/10.3727/108354223X16916333101585>
- Li, Y., Xie, P., He, L., Fu, X., Ding, X., Jobe, M. C., & Ahmed, M. Z. (2023). The effect of perceived stress for work engagement in volunteers during the COVID-19 pandemic: the mediating role of psychological resilience and age differences. *PeerJ*, 11, e15704. <https://doi.org/10.7717/peerj.15704>
- Lilja, J., Fladmark, S., Nuutinen, S., Bordi, L., Larjovuori, R.-L., Innstrand, S. T., Christensen, M., & Heikkilä-Tammi, K. (2022). COVID-19-Related Job Demands and Resources, Organizational Support, and Employee Well-Being: A Study of Two Nordic Countries. *Challenges*, 13, 10. <https://doi.org/10.3390/challe13010010>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 43(2), 1759-1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5, 35-43. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
- Martin, S. R., Fortier, M. A., Heyming, T. W., Ahn, K., Nichols, W., Golden, C., Saadat, H., & Kain, Z. N. (2022). Perfectionism as a predictor of physician burnout. *BMC Health Services Research*, 22, 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08785-7>
- Maslach, C. (1976). *Burned-Out* (Vol. 9).
- Maslach, C. (1977). *Burn-out: A social psychological analysis*. https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/280939527_Burnout_A_Social_Psychological_Analysis/links/55cd2c2508aebbb8f577eb0/Burnout-A-Social-Psychological-Analysis.pdf

- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In (pp. 29-40).
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. (pp. 19-32). Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2007). Burnout. In (pp. 358-362). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C. L., M.P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. Jossey-Bass.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- McManus, I. C., Keeling, A., & Paice, E. (2004). Stress, burnout and doctors' attitudes to work are determined by personality and learning style: a twelve year longitudinal study of UK medical graduates. *BMC Med*, 2, 29. <https://doi.org/10.1186/1741-7015-2-29>
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327-353. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.327>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>

- Munroe, V., & Brunette, N. (2001). L'épuisement professionnel (burn-out) : un problème réel. *Reflets: Revue d'intervention sociale et communautaire*, 7. <https://doi.org/10.7202/026343ar>
- Murcia, M., Chastang, J. F., & Niedhammer, I. (2013). Psychosocial work factors, major depressive and generalised anxiety disorders: results from the French national SIP study. *J Affect Disord*, 146(3), 319-327. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.09.014>
- Myers, C. S. (1921). INDUSTRIAL FATIGUE. *Journal of the Royal Society of Arts*, 69(3558), 150-159. <http://www.jstor.org/stable/41355393>
- Nadia Abdelhamid Abdelmegeed, A., & Al Doghan, M. A. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies*, 13(3), 65. <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- O.C.Tanner. (2024). 5 Défis rh. 5 façons dont la reconnaissance peut aider. Retrieved 15 février from <https://www.octanner.com/fr-ca/white-papers/5-hr-challenges-5-ways-recognition-can-help>
- OECD. (2017). *OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment*. O. Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264278240-en>
- Olié, J.-P., & Légeron, P. R. (2016). Le burn-out. 200(2), 349-365. [https://doi.org/10.1016/S0001-4079\(19\)30765-4](https://doi.org/10.1016/S0001-4079(19)30765-4)
- OMS. (2022). *Troubles mentaux*. Retrieved 19 décembre from <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>
- Ong, W. J., & Johnson, M. D. (2023). Toward a Configural Theory of Job Demands and Resources. *Academy of Management Journal*, 66(1), 195. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0493>
- Padmanabhanunni, A., & Pretorius, T. B. (2023). Teacher Burnout in the Time of COVID-19: Antecedents and Psychological Consequences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4204. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054204>
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2016). Travail et épuisement professionnel : le rôle modérateur des traits de la personnalité. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(3), 187-204. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.02.009>
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2019). Well-being at work from a multilevel perspective: what is the role of personality traits? [Well-being at work]. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 298-317. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0066>
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2023). Trajectories of Teleworking via Work Organization Conditions: Unraveling the Effect on Work Engagement and Intention to Quit with Path Analyses. *Sustainability*, 15(11), 8476. <https://doi.org/10.3390/su15118476>

- Park, R. (2023). What if employees with intrinsic work values are given autonomy in worker co-operatives? Integration of the job demands–resources model and supplies–values fit theory. *Personnel Review*, 52(3), 724-744. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2021-0362>
- Patel, C., Budhwar, P., & Varma, A. (2012). Overall justice, work group identification and work outcomes: Test of moderated mediation process. *Journal of World Business*, 47(2), 213-222. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.008>
- Pekaar, K. A., & Demerouti, E. (2023). Crafting for sustainability: a daily diary study and self-training intervention on proactive employee engagement in sustainability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(6), 839-857. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2255318>
- Pelchat, A. G., Virginie. (2013). Prévenir l'épuisement professionnel : facteurs déterminants et pratiques de gestion efficaces. *Effectif*, 16(4).
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Asberg, M., & Nygren, A. (2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *J Adv Nurs*, 62(1), 84-95. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04580.x>
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental Health and the Covid-19 Pandemic. *N Engl J Med*, 383(6), 510-512. <https://doi.org/10.1056/NEJMp2008017>
- Picard, K., Cossette, M., & Morin, D. (2018). Service with a smile: A source of emotional exhaustion or performance incentive in call-centre employees: Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(2), 214-227. <https://doi.org/10.1002/cjas.1413>
- Renger, D., Miché, M., & Casini, A. (2020). Professional Recognition At Work: The protective Role of Esteem, Respect and Care For Burnout Among Employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62, 202-209. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001782>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ribeiro, B. M. d. S. S., Scorsolini-Comin, F., Robazzi, M. L. d. C. C., Santos, S. V. M. d., Terra, F. d. S., & Dalri, R. d. C. d. M. B. (2024). Factors associated with Burnout Syndrome in police officers: a scoping review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 77(2). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2023-0444>
- Ruggieri, R. A., Crescenzo, P., Iervolino, A., Mossi, P. G., & Boccia, G. (2022). Predictability of Big Five Traits in high school teacher burnout. Detailed study through the disillusionment dimension. *Epidemiology, Biostatistics, and Public Health*, 15(3), e12923-12921/e12923. <https://doi.org/10.2427/12923>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* [doi:10.1521/978.14625/28806]. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sahlqvist, S., Song, Y., Bull, F., Adams, E., Preston, J., Ogilvie, D., & Consortium, i. (2011). Effect of questionnaire length, personalisation and reminder type on response rate to a complex postal survey: randomised controlled trial. *BMC medical research methodology*, 11, 1-8. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-62>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Saks, A. M., Gruman, J. A., Sparrow, P., & Cooper, C. L. (2017). A Research Agenda for Human Resource Management. In *Chapter 6 Human resource management and employee engagement*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785362965.00011>
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(1), 20-49. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2020-0253>
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30>
- Sarmah, P., Van den Broeck, A., Schreurs, B., Proost, K., & Germeys, F. (2021). Autonomy supportive and controlling leadership as antecedents of work design and employee-wellbeing. *BRQ Business Research Quarterly*, 25. <https://doi.org/10.1177/23409444211054508>
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. <https://doi.org/10.1201/9781003062745>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16(5), 565-582. <https://doi.org/10.1080/08870440108405527>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of organizational behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>

- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020, Dec 18). Burnout Assessment Tool (BAT)-Development, Validity, and Reliability. *Int J Environ Res Public Health*, 17(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shakeel, S., Khan, M. M., Khan Rao Aamir, A., & Mujtaba, B. G. (2022). Linking Personality Traits, Self-Efficacy and Burnout of Teachers in Public Schools: Does School Climate Play a Moderating Role? *Public Organization Review*, 22(1), 19-39. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00514-8>
- Shanafelt, T., Ripp, J., & Trockel, M. (2020). Understanding and Addressing Sources of Anxiety Among Health Care Professionals During the COVID-19 Pandemic. *JAMA*, 323(21), 2133-2134. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.5893>
- Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D., West, C. P., Sloan, J., & Oreskovich, M. R. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Arch Intern Med*, 172(18), 1377-1385. <https://doi.org/10.1001/archinternmed.2012.3199>
- Shanafelt, T. D., Bradley, K. A., Wipf, J. E., & Back, A. L. (2002). Burnout and self-reported patient care in an internal medicine residency program. *Annals of internal medicine*, 136(5), 358-367. https://www.researchgate.net/publication/11488931_Burnout_and_Self-Reported_Patient_Care_in_an_Internal_Medicine_Residency_Program
- Silva, A. J., & Lopes, C. (2023, 2023). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance: the role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 1013-1026. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0020>
- Spinoza, L. F. (2013). *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail*. <https://www.humean.org/wp-content/uploads/2019/06/guide-des-indicateurs-de-bien-etre-au-travail-fs-final.pdf?>
- Theorell, T., Karasek, R., & Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men-a longitudinal study. *Journal of internal medicine*, 227(1), 31-36. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2796.1990.tb00115.x>
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44-96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x>
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). *La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité* (Vol. 30). Management International. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0060>

- van Dam, A. (2021). A clinical perspective on burnout: diagnosis, classification, and treatment of clinical burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 1-10. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1948400>
- Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Human Resource Practices, Eudaimonic Well-Being, and Creative Performance: The Mediating Role of Idiosyncratic Deals for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 11(24), 6933. <https://doi.org/10.3390/su11246933>
- Wang, S., Li, H., Chen, X., Yan, N., & Wen, D. (2022). Learning burnout and its association with perceived stress, social support, and the Big Five personality traits in Chinese medical students during the COVID-19 pandemic: a cross-sectional study. *BMC Psychiatry*, 22(1), 785. <https://doi.org/10.1186/s12888-022-04453-6>
- Wang, Z., Du, J., Tse, H. H. M., Gu, J., Meng, H., & Zhao, Q. (2022). Subdimensions of total rewards satisfaction and creativity among R&D employees: a moderated mediation model. *Personnel Review*, 51(9), 2312-2327. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0656>
- Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occup Med (Lond)*, 50(7), 512-517. <https://doi.org/10.1093/occmed/50.7.512>
- West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *J Intern Med*, 283(6), 516-529. <https://doi.org/10.1111/joim.12752>
- Witczak-Błoszyk, K., Krysińska, K., Andriessen, K., Stańdo, J., & Czabański, A. (2022). Work-Related Suicide Exposure, Occupational Burnout, and Coping in Emergency Medical Services Personnel in Poland. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1156. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031156>
- Wright, B., & Pandey, S. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Yucel, I., Şirin, M. S., & Baş, M. (2021). The mediating effect of work engagement on the relationship between work-family conflict and turnover intention and moderated mediating role of supervisor support during global pandemic. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 577-598. <https://doi.org/10.1108/ijppm-07-2020-0361>

Zahari, N., & Kaliannan, M. (2022). Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557-582. <https://doi.org/10.1177/0734371x221106792>

Zhang, M., Zhang, P., Liu, Y., Wang, H., Hu, K., & Du, M. (2021). Influence of perceived stress and workload on work engagement in front-line nurses during COVID-19 pandemic. *J Clin Nurs*, 30(11-12), 1584-1595. <https://doi.org/10.1111/jocn.15707>

Zhang, N., & He, X. (2022). Role Stress, Job Autonomy, and Burnout: The Mediating Effect of Job Satisfaction among Social Workers in China. *Journal of Social Service Research*, 48(3), 365-375. <https://doi.org/10.1080/01488376.2022.2048289>