

HEC MONTRÉAL

L'épuisement émotionnel et l'intensité des changements dans le réseau de la santé québécois : analyse de la clarté du rôle et du leadership transformationnel comme modérateurs

Présenté par

GABRIELLE CÔTÉ-MAHEUX

Sciences de la Gestion

(Développement organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

Du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Décembre 2017

© Gabrielle Côté-Maheux, 2017

Sommaire

Pour maintenir leur compétitivité et s'adapter face à la complexité des contextes d'affaires, les organisations mettent en œuvre des changements à un rythme d'une intensité croissante. Dans le contexte québécois, les réformes associées à la mise en œuvre de la loi 10 en février 2015 ont provoqué des turbulences profondes pour les employés du réseau des soins de santé. Une transformation organisationnelle d'une telle envergure entraîne possiblement une accumulation de changements ayant un effet adaptatif négatif sur les destinataires.

Un de ces effets documentés dans la littérature portant sur la gestion des soins de santé est l'épuisement émotionnel. De surcroît, sa relation avec le contexte de changement d'intensité élevée a été validée empiriquement (Johnson, 2016). Ce mémoire examine d'abord cette relation principale entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Par ailleurs, ce sont généralement les conséquences négatives de l'intensité du contexte de changement qui sont examinées dans la littérature présentée.

À notre connaissance, il existe peu de recherches qui ont étudié les possibles leviers pour faire face à la hausse du niveau d'épuisement émotionnel dans un contexte turbulent. Conséquemment, la présente recherche étudie le potentiel protecteur de la clarté du rôle et du leadership transformationnel sur la relation supposée entre l'intensité du contexte de changement et le niveau d'épuisement émotionnel. La théorie des demandes et des ressources de Lazarus et Folkman permet l'opérationnalisation du modèle de recherche. Ces auteurs suggèrent que le stress est une conséquence du déséquilibre entre les demandes environnementales et les ressources dont dispose un individu. De fait, l'intensité du contexte de changement est considérée comme une demande élevée qui résulte possiblement en l'augmentation du niveau d'épuisement émotionnel. Dans ce cadre d'analyse, la clarté du rôle et le leadership transformationnel sont proposés en tant que des ressources disponibles à l'employé percevant un contexte de changement intense.

Les données de cette recherche ont été recueillies dans un regroupement d'établissements expérimentant directement les implications des changements apportés par le projet de loi 10. L'échantillon représente 357 répondants provenant de diverses catégories d'emploi. Les données ont été collectées à l'aide de deux questionnaires autoadministrés, excepté pour l'échelle de leadership transformationnel. Chacun des questionnaires a été complétés lors de deux collectes de données temporellement distinctes.

Les résultats démontrent qu'en général le niveau d'épuisement émotionnel rapporté et la perception d'intensité du contexte de changement est modéré. En outre, l'intensité du contexte de changement est liée positivement et significativement à l'épuisement émotionnel. Les résultats ne démontrent toutefois pas de relations significatives pour les deux variables modératrices proposées. Cependant, ils illustrent un effet principal de la clarté du rôle sur le niveau d'épuisement émotionnel.

Cette recherche contribue à l'avancement des connaissances pratiques en ce qui a trait à l'étude des ressources protectrices pour faire face à l'épuisement émotionnel en contexte de changement intense. Bien que les hypothèses soient infirmées, les ressources proposées pourraient s'avérer efficaces dans d'autres contextes. De surcroit, les recherches futures pourront examiner le potentiel d'autres ressources que celles présentées. D'un point de vue théorique, cette étude contribue à la consolidation de la solidité du modèle multidimensionnel de l'intensité du contexte de changement de Johnson (2016). Elle participe également à la conceptualisation de l'intensité du contexte de changement comme demande organisationnelle élevée.

Mots-clés – changement organisationnel, demandes, intensité du contexte de changement, épuisement émotionnel, ressources, leadership transformationnel, clarté du rôle

Table des matières

Sommaire	i
Table des matières	iii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Remerciements.....	ix
Introduction.....	1
Chapitre 1 – Le contexte théorique.....	10
1.1. L'épuisement émotionnel	11
1.1.1 La définition détaillée de l'épuisement émotionnel	12
1.1.2 Les conséquences de l'épuisement émotionnel	14
1.1.2.1 Les conséquences physiques et psychologiques	14
1.1.2.2 Les conséquences comportementales et attitudeles... ..	15
1.1.3 Les antécédents de l'épuisement émotionnel.....	20
1.1.4 Synthèse.....	24
1.2. L'intensité des changements organisationnels.....	25
1.2.1 La définition générale de la perception d'intensité des changements	26
1.2.2 Les dimensions de la perception d'intensité de changement	27
1.2.2.1 La fréquence des changements.....	27
1.2.2.2 Les effets de la fréquence des changements.....	28
1.2.2.3 L'étendue des changements	29

1.2.2.4 Les effets de l'étendue des changements.....	30
1.2.2.5 L'impact des changements	30
1.2.2.6 Les effets de l'impact des changements	31
1.2.3 Synthèse.....	31
1.3 Deux ressources managériales face à l'épuisement émotionnel.	34
1.3.1 La clarté du rôle	35
1.3.1.1 La définition de la clarté du rôle	35
1.3.1.2 Les effets de la clarté du rôle	36
1.3.1.3 Les liens avec l'épuisement émotionnel.....	38
1.3.1.4 Les liens avec le changement.....	40
1.3.1.5 Synthèse	40
1.3.2 Le leadership transformationnel	41
1.3.2.1 La définition du leadership transformationnel.....	42
1.3.2.3 Les antécédents du leadership transformationnel.....	43
1.3.2.3 Les effets du leadership transformationnel	46
1.3.2.4 Les liens avec l'épuisement émotionnel.....	47
1.3.2.5 Les liens avec le changement.....	48
1.3.3 Synthèse.....	49
Chapitre 2 - Le cadre conceptuel.....	51
2.1 Synthèse des hypothèses	54
Chapitre 3 – La méthodologie.....	57
3.1 Le devis de recherche	57
3.2 La procédure	58

3.3 L'échantillon	59
3.4 Les instruments de mesure	60
3.4.1 L'épuisement émotionnel.....	60
3.4.2 L'intensité du contexte de changement	61
3.4.3 Les variables modératrices.....	63
3.4.3.1 La clarté du rôle	63
3.4.3.2 Le leadership transformationnel.....	64
3.4.4 Les variables de contrôle.....	64
3.5 Stratégie analytique	65
Chapitre 4 – La présentation des résultats	66
4.1 La fidélité et la validité des échelles	66
4.1.1 L'épuisement émotionnel.....	68
4.1.2 L'intensité du contexte de changement	69
4.1.3 La clarté du rôle.....	70
4.1.4 Le leadership transformationnel	71
4.1.5 L'analyse factorielle globale.....	73
4.2 Les analyses descriptives	75
4.2.1 L'épuisement émotionnel.....	76
4.2.2 L'intensité du contexte de changement	77
4.2.3 La clarté du rôle.....	78
4.2.4 Le leadership transformationnel	78
4.3 L'analyse de corrélations.....	80
4.4 L'analyse de régression hiérarchique linéaire	83

4.4.1 La validation des hypothèses	83
4.5 Synthèse des analyses	86
Chapitre 5 – La discussion	87
5.1 Le rappel des objectifs de la recherche.....	87
5.2 Le test de l’hypothèse de relation entre l’intensité du contexte de changement et l’épuisement émotionnel.....	88
5.3 Le test des hypothèses de relation de modération des deux ressources protectrices	88
5.4 Les contributions managériales et théoriques	93
5.5 Les limites méthodologiques.....	95
5.5.1 La difficulté de généralisation	95
5.5.2 Le sens et la causalité des relations.....	95
5.5.3 Les biais	96
5.6 Les avenues de recherche futures	97
Conclusion.....	99
Annexe	101
Bibliographie.....	105

Liste des tableaux

Tableau I : Caractéristiques et conséquences du changement excessif	33
Tableau II : Caractéristiques de l'échantillon.....	61
Tableau III : Synthèse des coefficients alpha.....	67
Tableau IV : Matrice de forme de l'épuisement.....	69
Tableau V : Matrice de forme de l'intensité du contexte de changement	70
Tableau VI : Matrice de forme de la clarté du rôle	71
Tableau VII : Matrice de forme du leadership transformationnel	72
Tableau VIII : Matrice de forme globale	74
Tableau IX : Tableau de synthèse des analyses descriptives	75
Tableau X : Matrice de corrélations, moyennes (M), écart-type (É-T) et d'alpha	81
Tableau XI : Analyse de régression	85
Tableau XII : Synthèse des hypothèses de recherche	86

Liste des figures

Figure 1 : Schématisation des hypothèses	56
Figure 2 : Épuisement émotionnel	76
Figure 3 : Intensité du contexte de changement	77
Figure 4 : Clarté du rôle	78
Figure 5 : Leadership transformationnel	79

Remerciements

Le long processus qu'est l'écriture d'un mémoire ne peut être réalisé tout à fait seule. Tout au long de l'aventure, j'ai pu compter sur des collaborateurs et des supporteurs attentifs et généreux de leur temps et de leurs conseils. Ces derniers m'ont permis de compléter un des plus grands accomplissements de mon parcours à ce jour : ce document. Pour cette raison, je tiens à les remercier.

Je voudrais d'abord remercier M. Kevin Johnson qui a été le premier à m'encourager à continuer mon parcours au cycle supérieur. En deuxième année du baccalauréat à HEC Montréal, j'ai eu la chance de l'avoir comme professeur dans le cours portant sur la psychologie organisationnelle. Il a rapidement détecté mon désir d'approfondissement, ma soif de savoir qui ne semblait jamais être comblée. M. Johnson m'a dès lors incitée à poursuivre mes études au cycle supérieur. C'est ensuite lui qui s'est acquitté de la tâche de m'accompagner, de me conseiller, de me rassurer et de me guider durant la progression de ce mémoire. Malgré que ma démarche n'ait pas été de tout repos, il a su me rediriger vers un projet motivant et il m'a permis d'exploiter des compétences et de connaissances en lesquelles j'ai parfois doutées. Merci beaucoup d'avoir cru en moi dès le départ, Kevin.

J'aimerais ensuite remercier ma famille, André et Martine, mes parents, Marianne et Caroline, mes sœurs. Grâce à votre curiosité et votre intérêt vis-à-vis ma démarche, j'ai pu affiner mes propos et mes connaissances. Comme ce fut le cas pour les étapes précédentes de mon parcours académique, votre apport m'a été essentiel et particulièrement bénéfique. Merci de prendre le temps, d'être intéressés et de me défier dans les moments cruciaux.

Je souhaiterais aussi remercier mon conjoint Jonathan, qui m'a soutenue durant les moments plus difficiles. Il m'a souvent répété de me faire confiance. Il m'a également rappelé à plusieurs reprises que je possédais les capacités pour réaliser ce projet qui, par moment, me semblait insurmontable. Merci d'avoir eu la patience de m'accompagner durant le processus.

Finalement, je souhaite remercier mes collègues et mes amis. Par leurs parcours différents et hétérogènes, ils ont réussi à me faire prendre du recul par rapport au projet. Ils ont posé d'excellentes questions et ont ainsi grandement participé à mon cheminement intellectuel et personnel.

- *Le dicton que je me répète chaque fois que je me sens dépassé par tout ce qu'il me reste à apprendre est : « Comment mange-t-on un éléphant » ' Et la réponse est : 'Une bouchée à la fois ».*

- *-Robert T. Kiyosaki*

Introduction

Les organisations expérimentent une hausse progressive du nombre de changements et des turbulences qui leur sont associées (Chauvin et al., 2014). Cette tendance actuelle et généralisée est mise en lumière en tant que réponse aux contextes d'affaires de plus en plus complexes et changeants. La multiplicité d'épisodes transformationnels devient donc une réponse nécessaire, autant stratégique qu'opérationnelle, face à ces turbulences contextuelles (Klarner et Raisch, 2013). Le maintien de la compétitivité d'une organisation est souvent tributaire de sa capacité à changer (Klarner et Raisch, 2013). Un changement organisationnel a fréquemment comme objectif d'augmenter la performance organisationnelle et, ce peu importe le secteur d'activités (Jordan et al., 2015; Klarner et Raish, 2013; Chreim et al., 2012; Sverke et al., 2008).

Un secteur particulièrement touché par ces turbulences est celui de la gestion de la santé (Richard et al., 2007; Parente et al., 2004; St-Onge et al., 2003; Greenglass et al., 2002). Au Québec, les réformes liées à l'aval de la loi 10¹, décrétée en février 2015, ont engendré des turbulences majeures pour les différents professionnels du réseau de la santé. En effet, le contenu structurel de cette loi a aboli les agences de la santé et des services sociaux et regroupe les différents centres de services en un seul établissement centralisé par région². Ce sont 182³ établissements de santé de la province qui ont été fusionnés régionalement, en 22 Centres Intégrés de santé et de services sociaux (CISSS)⁴. Ceci entraîne donc une restructuration importante des paliers hiérarchiques et les fusions

¹<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2015C1F.PDF>; Consulté le 18 novembre 2016

² Sauf Montréal qui en compte 5.

³ <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/reorganisation/portrait>, consulté le 23 novembre 2017

⁴ Lorsque les centres jouent un rôle dans le milieu universitaire, ils portent le nom de Centre Intégré Universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS).

impliquent d'importants changements pour le personnel (Greenglass et al., 2002; Burke et Greenglass, 2001; Levinson, 1996 cité dans Teuchmann et al., 1999).

Une telle transformation organisationnelle peut ainsi mener à une accumulation de changements pouvant potentiellement présenter des effets adaptatifs négatifs sur les différents destinataires. Déjà, la littérature académique sur les changements organisationnels en gestion des soins de santé identifie l'épuisement émotionnel comme une conséquence majeure à surveiller (Johnson et Bareil, 2016a; Jourdain et Chênevert, 2010; Cunningham et al., 2002; Greenglass et Burke, 2002). L'augmentation du stress et des tensions ressenties face à ces changements sont des effets pouvant avoir des répercussions importantes pour les organisations et les individus (Chauvin et al., 2014).

En effet, les problèmes de santé liés à la santé mentale et au stress sont ceux qui connaissent la plus grande croissance actuellement (OMS, 2007; St-Arnaud et al., 2004). Au Canada, les coûts reliés au stress étaient estimés à environ 16 milliards de dollars en 2003 (Brun et al., 2003). D'après Golparvar (2016), l'épuisement émotionnel serait une des plus importantes conséquences du stress lié à l'emploi. Ce dernier est défini comme une condition impliquant le fait qu'un individu fait face à un stress constant et à des demandes organisationnelles élevées alors qu'il est déjà dans un état de fatigue émotionnelle et/ou physique (Wright et Cropanzano, 1998). Il est l'une des trois composantes du syndrome d'épuisement professionnel proposé par Maslach et Jackson (1981). Spécifiquement, l'épuisement émotionnel et ses conséquences sont documentés dans la littérature.

Les conséquences de l'épuisement émotionnel sont largement documentées. La littérature rapporte, entre autres, une relation avec la diminution de la performance au travail (i.e. Green et al., 2013; Wright et

Cropanzano, 1998; Lee et Ashford, 1996;), l'intention de quitter son emploi (Ducharme et al., 2007; Rafferty et Griffin, 2006; Cropanzano et al., 2003; Wright et Cropanzano, 1998; Lee et Ashford, 1996), l'absentéisme (Firth et Britton, 1989), et la diminution de l'engagement organisationnel (Cropanzano et al., 2003; Wright et Cropanzano, 1998; Lee et Ashford, 1996). S'insérant dans un contexte semblable à celui étudié dans le cadre de ce mémoire, Jourdain et Chênevert (2010) ont obtenu des résultats qui lient l'épuisement émotionnel à l'intention de quitter son emploi chez les infirmières. Green et al. (2013) ont également rapporté un lien entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter l'emploi dans une étude portant sur des soignants en santé mentale.

L'épuisement émotionnel a donc été empiriquement étudié comme un antécédent de plusieurs conséquences individuelles (i.e. performance, intention de quitter, engagement organisationnel, satisfaction au travail, absentéisme). En lien avec notre contexte d'étude, cette variable a aussi été étudié comme une conséquence négative dans des contextes de changement fréquents et multiples (Johnson, 2016; Oreg et al., 2011; Paulsen et al., 2005). Lazarus et Folkman (1984) proposent effectivement que lorsqu'une demande élevée est considérée comme revêtant un caractère particulièrement nouveau pour le destinataire, il est plus probable qu'elle soit perçue comme une menace à son bien-être. Cette atteinte au bien-être peut potentiellement se traduire en épuisement émotionnel considérant le stress chronique qui peut être vécu par le destinataire. Plus récemment, Johnson (2016) a identifié, puis empiriquement testé les effets d'une variable multifactorielle du contexte de changement intense en lien avec l'épuisement émotionnel. Les résultats démontrent que la fréquence, l'étendue et l'impact des changements organisationnels vécus ont des effets significatifs sur le niveau d'épuisement émotionnel des destinataires de ces changements. Les participants à ces études ont par ailleurs été recrutés auprès

d'employés de deux regroupements d'institutions de soins de santé du Québec. Cela corrobore les résultats d'études similaires et récentes : l'intensité de la fréquence des changements (Rafferty et Griffin, 2006; Cummings et al., 2005), l'excessivité de changements perçue (Stensaker et al., 2002), le rythme des changements (Abrahamson, 2004). Ces recherches présentent aussi des relations significatives avec le niveau d'épuisement émotionnel.

D'autres chercheurs ont également documenté les effets des transformations majeures et spécifiques à la gestion des soins de santé sur le niveau d'épuisement émotionnel des destinataires. Burke et Greenglass (2001) rapportent un niveau d'épuisement émotionnel élevé dans leur étude auprès de 1362 infirmières vivant une situation de restructuration/réduction des effectifs. Les résultats obtenus par ces chercheurs suggèrent que les infirmières qui vivent plus intensément une restructuration rapportent un taux d'épuisement émotionnel plus élevé. Paulsen et al. (2005) présentent des résultats similaires. Les chercheurs rapportent effectivement que la hausse du niveau d'incertitude et la diminution du contrôle sur les événements, deux facteurs reliés au changement, sont significativement associés à une hausse du niveau d'épuisement émotionnel. Ces résultats sont d'autant plus pertinents puisque cette étude porte sur un hôpital public en contexte de changement majeur. Dans un même ordre d'idée, Sverke et al. (2008) rapportent aussi un lien positif entre l'épuisement émotionnel et la restructuration dans un contexte de gestion de la santé. A la lumière des turbulences importantes engendrées par la loi 10 et de la possibilité d'une hausse de la pression sur les destinataires d'une part, et des conséquences importantes de l'épuisement émotionnel d'autre part, il apparaît plus que pertinent d'approfondir notre compréhension de ce phénomène dans le contexte étudié.

Par ailleurs, la littérature présentée fait surtout état des conséquences négatives en lien avec l'intensité du changement perçue. Tel que le soulignent Green et collaborateurs (2013), peu d'études ont été conduites avec l'objectif d'identifier des mesures pouvant réduire l'épuisement émotionnel dans un contexte de gestion de la santé turbulent. C'est dans ce contexte que nous proposons l'étude de deux ressources potentielles pouvant modérer la relation entre l'intensité perçue du contexte de changement et l'épuisement émotionnel : la clarté du rôle et le leadership transformationnel. Ces dernières sont référencées autant dans la documentation académique sur l'épuisement émotionnel (e.g. Green et al., 2013; Syrek et al., 2013; Lang et al., 2007; Stordeur et al., 2001; Bliese et Castro, 2000), que dans la documentation en gestion du changement (Chauvin et al., 2014; Parent et al., 2012; Sverke et al., 2008; Bommer et al., 2005). En outre, ces ressources sont également présentes dans la littérature portant sur la gestion de la santé. La présente étude, par sa proposition, tente donc de joindre ces trois courants de recherche afin d'examiner le potentiel « protecteur » de la clarté de rôle et du leadership transformationnel. Ces deux ressources peuvent hypothétiquement aider le destinataire à faire face à l'intensité des demandes psychologiques imposées par l'actuel contexte de changements organisationnels dans le réseau de la santé.

La clarté du rôle est régulièrement étudiée dans la littérature portant autant sur le changement que sur l'épuisement émotionnel (i.e. Parent et al., 2012; Oreg et al., 2011; Boyd et al., 2009; Gilboa et al., 2008; Lang et al., 2007; Stordeur et al., 2001; Bliese et Castro, 2000). Selon Rizzo et collaborateurs (1970), la clarté du rôle réfère à la possibilité d'être informé sur les tâches et les attentes du poste occupé pour rencontrer les exigences comportementales liées au rôle exercé. Dans la littérature, la diminution de la clarté du rôle est positionnée comme un antécédent de plusieurs conséquences psychologiques négatives au travail

(épuiement émotionnel : Mulki et al. 2006; stress : Golparvar, 2016; Bliese et Castro, 2000), ou comme conséquence du changement organisationnel (Oreg et al. 2011). Un niveau élevé de clarté du rôle pourrait potentiellement agir comme variable protectrice (Lang et al., 2007). Cette proposition a d'ailleurs été testée par Bliese et Castro (2000). Ils ont effectivement présenté des résultats corroborant la relation de modération de la clarté du rôle entre les demandes et le stress psychologique (Bliese et Castro, 2000). En s'appuyant sur la littérature disponible, nous proposons que la clarté du rôle puisse potentiellement être un modérateur de la relation entre le contexte de changement intense et l'épuisement émotionnel.

Une autre ressource est reconnue dans les littératures académiques portant sur l'épuisement émotionnel et le changement organisationnel, soit le leadership transformationnel. Ce dernier est défini par six comportements démontrés par le leader transformationnel, c'est-à-dire : (1) l'articulation d'une vision claire du futur, (2) la communication d'attentes de performance au-delà de la moyenne, (3) la stimulation intellectuelle, (4) la démonstration d'un comportement de soutien, (5) le fait de favoriser l'acceptation d'objectifs communs et (6) l'encouragement des comportements appropriés (Bommer et al., 2005). Un leader démontrant des comportements de leadership transformationnel est engagé auprès de ses employés et il les motive à performer au-delà des attentes (Rubin et al., 2005). Ce type de leadership est associé à plusieurs conséquences positives dans la littérature. Il est négativement lié à l'épuisement émotionnel (Green et al., 2013; Bommer et al., 2005; Stordeur et al., 2001) dans le sens où plus ce type de leadership est présent, moins il y a présence d'épuisement émotionnel chez les employés. Stordeur et collaborateurs (2001) ont démontré que le leadership transformationnel est négativement associé à l'épuisement émotionnel. D'autres chercheurs le rapportent également comme un

modérateur de la relation entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter son emploi (Green et al., 2013). Abordant aussi spécifiquement le rôle potentiel de modération du leadership transformationnel, Syrek et al. (2013) ont obtenu des résultats soutenant la proposition que ce type de leadership atténue la force de la relation entre la pression liée au délai temporel, c'est-à-dire une demande, et l'épuisement émotionnel. Nous souhaitons valider si elle peut potentiellement s'appliquer sur la relation entre un contexte de changement intense et l'épuisement émotionnel. En outre, l'étude du leadership dans un contexte de changement d'intensité élevé est également justifiée par le fait que le style de leadership a un potentiel d'influence sur la réaction et l'attitude du destinataire en contexte de changement organisationnel (Bommer et al., 2005).

L'effet modérateur de la clarté de rôle et du leadership transformationnel comme ressources protectrices entre l'intensité des demandes provenant du contexte de changement et l'épuisement émotionnel est appuyé sur une théorie fréquemment référencée dans la littérature (Rafferty et Griffin, 2006) : la théorie des demandes et des ressources de Lazarus et Folkman (1984). Le modèle proposé par Lazarus et Folkman (1984) présente une conceptualisation de la réponse à un événement stressant. Les chercheurs proposent que « *le stress soit une relation particulière entre la personne et l'environnement, relation qui est évaluée par l'individu comme excédant ses ressources et menaçant son bien-être.* » (1984, p. 19). La théorie soutient que l'individu qui fait face à une situation stressante évalue cette dernière d'abord par rapport à l'enjeu (menace ou opportunité) et ensuite par rapport à la méthode d'adaptation la plus appropriée face à cette situation stressante (Lazarus et Folkman, 1984). Ainsi, l'introduction de ressources protectrices pourrait potentiellement diminuer le stress ressenti par un destinataire de changement. S'appuyant sur cette théorie, il est possible de considérer le contexte de changement d'intensité élevé comme un événement stressant entraînant

potentiellement de l'épuisement émotionnel chez les destinataires. Nous nous interrogeons sur la possibilité de fournir aux employés des ressources protectrices afin d'atténuer la prévalence de l'épuisement émotionnel dans un contexte de gestion de la santé vivant de nombreux changements. De fait, la question de recherche sur laquelle s'appuie ce mémoire est la suivante :

Dans un contexte de gestion de la santé, est-ce que la clarté du rôle et le leadership transformationnel pourraient servir de facteurs protecteurs dans la relation entre l'intensité du contexte de changement et la prévalence de l'épuisement émotionnel ?

La contribution de ce mémoire est d'une part pratique et d'autre part théorique. En ce qui concerne la contribution pratique, nous proposons un test empirique sur deux ressources présentant un potentiel de modération, c'est-à-dire la clarté du rôle et le leadership transformationnel. Du côté théorique, l'apport se situe au niveau de l'identification d'une relation de modération pouvant modifier la force de la dynamique entre une demande, l'intensité du contexte de changement, et un indicateur de bien-être au travail, l'épuisement émotionnel. L'utilisation de la clarté du rôle et du leadership transformationnel nous permet également de rejoindre deux champs d'études, soit l'épuisement émotionnel et le changement organisationnel, ce qui constitue une autre contribution théorique. C'est en mobilisant la théorie des demandes et des ressources de Lazarus et Folkman (1984) que nous tentons d'articuler notre proposition.

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous contextualisons d'abord les thèmes centraux de cette étude, l'épuisement émotionnel

ainsi que l'intensité des changements organisationnels, dans le champ d'étude de la gestion de la santé. Par la suite, les deux ressources protectrices proposées sont présentées, toujours en lien avec le champ d'étude nous intéressant ici. S'appuyant sur cette assise provenant de la littérature actuelle, nous proposons les hypothèses de recherche. La méthodologie quantitative utilisée afin de tester ces hypothèses est ensuite présentée, incluant les échelles de mesures privilégiées dans le questionnaire de recherche. Nous présentons ensuite les procédures de validation des mesures, ainsi que les résultats de nos tests d'hypothèses. Finalement, les contributions et les limites de l'étude seront détaillées, suivies d'une réflexion sur les avenues de recherches potentielles.

Chapitre 1 – Le contexte théorique

Le chapitre actuel a pour objectif de présenter l'avancement des connaissances académique concernant (1) l'épuisement émotionnel, (2) l'intensité du contexte de changement organisationnel, ainsi que (2) deux ressources managériales face à l'épuisement émotionnel dans un contexte de changement intensif, soit la clarté du rôle et le leadership transformationnel. Pour chacun de ces objectifs, l'état actuel des connaissances est d'abord exposé dans une perspective théorique appliquée à la population générale. Ensuite, les spécificités et les implications de chacun sont étudiées concernant le domaine de la gestion des soins de santé.

Plus précisément, la structure argumentative est composée de trois étapes majeures. Cette démarche tente de faire l'illustration de la pertinence d'étudier l'épuisement émotionnel et les moyens d'en atténuer les conséquences, dans le contexte turbulent du domaine de la gestion des soins de la santé. Premièrement, nous positionnons la définition de l'épuisement émotionnel pour ensuite présenter les connaissances académiques concernant ses différentes conséquences ainsi que ses antécédents. Ensuite, nous spécifions de quelle façon l'épuisement émotionnel sera conceptualisé en tant que conséquence négative dans le cadre du modèle théorique du stress transactionnel (Lazarus et Folkman, 1984).

Deuxièmement, l'étude du contexte de changement intensif est proposée. Nous introduisons ce qui est reconnu dans la littérature comme un contexte de changement intensif, pour ensuite présenter ses différentes caractéristiques. L'accent sera porté autant sur les recherches généralisées à d'autres domaines, mais aussi spécifiquement dans celui de la gestion des soins de santé. Il est intéressant de noter que ce dernier a été le terrain de plusieurs turbulences dans les 30 dernières années.

Finalement, nous présentons l'argumentaire théorique permettant de positionner l'opérationnalisation de ce contexte en tant que demande psychologique grâce au modèle proposé par Lazarus et Folkman (1984).

Troisièmement, les parties précédentes nous ont permis d'illustrer la pertinence d'étudier l'épuisement émotionnel et l'intensité du contexte de changement dans le domaine de la gestion des soins de santé. Elles nous amènent à proposer des ressources psychologiques et managériales pouvant atténuer l'effet prédit de la demande intensive de changement sur l'épuisement émotionnel. En s'appuyant sur les connaissances académiques, nous suggérons que la clarté du rôle est possiblement une ressource individuelle permettant d'atténuer l'effet de la demande étudiée. De plus, le leadership transformationnel est proposé comme ressource managériale éventuelle. Les définitions ainsi que les implications générales de chacune de ces ressources sont d'abord présentées. L'attention est ensuite portée sur les implications de ces dernières dans le domaine spécifique de la gestion des soins de santé. Le modèle théorique du stress de Lazarus et Folkman (1984) nous permet finalement d'introduire la clarté du rôle et du leadership transformationnel comme ressources protectrices pertinentes dans la relation unissant l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel.

1.1. L'épuisement émotionnel

La santé psychologique des travailleurs est un enjeu qui préoccupe de plus en plus d'employeurs (Groupe Entreprises en Santé, 2009). L'un des indicateurs de l'état de santé psychologique est le niveau d'épuisement émotionnel ressenti. Autant les académiciens que les gestionnaires s'intéressent à l'épuisement émotionnel, à ses impacts négatifs et aux moyens d'y pallier (Mulki et al., 2006). Il est par ailleurs pertinent d'étudier l'épuisement émotionnel dans le domaine de la gestion de la santé

puisque sa prévalence atteint un niveau alarmant depuis le tournant du siècle (Cunningham et al., 2002; Greenglass et Burke, 2002).

1.1.1 La définition détaillée de l'épuisement émotionnel

L'épuisement émotionnel est un phénomène qui a été largement étudié dans les trente dernières années (e.g. Johnson, 2016; Green et al., 2013 Jourdain et Chênevert, 2010; Rafferty et Griffin, 2006; Mulki et al., 2005; Paulsen et al. 2005; Greenglass et Burke, 2002; Maslach et Jackson, 1981). Il est issu d'études sur le syndrome d'épuisement professionnel (*burnout*) faites par Maslach et d'autres collaborateurs (e.g. : Maslach, 1978a, 1978b; Maslach et Jackson, 1979, 1981; Maslach et Pines, 1977). Le *burnout* est un syndrome qui est défini par un ensemble de trois sentiments ; un sentiment d'épuisement émotionnel (*emotional exhaustion*), un sentiment de dépersonnalisation (*depersonalization*) et un sentiment d'accomplissement personnel diminué (*diminished personal accomplishment*) (Maslach et Jackson, 1981). L'épuisement émotionnel peut être considéré comme la première phase du syndrome d'épuisement professionnel (*burnout*) (Stordeur et al., 2001; Gaines et Jermier, 1983).

Spécifiquement, Maslach et Jackson (1981) définissent l'épuisement émotionnel comme un état dans lequel un individu est incapable de s'investir psychologiquement parce que ses ressources émotionnelles sont amoindries (traduction libre, p.99). La définition première de l'épuisement émotionnel par Maslach et Jackson (1981) a évolué au fil des nouvelles recherches. Wright et Cropanzano (1998) proposent que l'épuisement émotionnel est une condition qui survient lorsque l'individu fait face à un stress constant et à des demandes organisationnelles élevées alors qu'il est déjà dans un état de fatigue émotionnelle et physique. Demerouti et collaborateurs (2001) abondent dans le même sens puisqu'ils définissent l'épuisement émotionnel comme la conséquence d'un déséquilibre entre les demandes organisationnelles

trop élevées et les ressources disponibles pour l'individu. En outre, Paulsen et al. (2005) suggèrent que l'épuisement émotionnel peut être un indicateur d'insatisfaction par rapport au changement. Ils proposent que certains facteurs généralement associés aux turbulences organisationnelles, par exemple l'augmentation de l'ambiguïté liée au travail, entraînent une augmentation du sentiment d'être dépassé par les événements (Paulsen et al., 2005). Ce stress chronique peut, à son tour, induire une hausse du niveau d'épuisement émotionnel ressenti. Considérant ceci, il semble juste de convenir que les différents chercheurs sont en accord sur la définition de l'épuisement émotionnel.

Les caractéristiques du modèle proposé par Maslach et Jackson (1981) ont tout de même été quelque peu contestées dans la littérature (Halbesleben et Bower, 2007). Par ailleurs, dans les suggestions alternatives du modèle, l'épuisement émotionnel est généralement inclus dans la proposition des chercheurs (Halbesleben et Bower, 2007). Cette constance le positionne possiblement comme la caractéristique centrale du *burnout* (Tourigny et al. 2013; Halbesleben et Bower, 2007; Gaines et Jermier, 1983). Une autre proposition favorable à l'étude isolée de l'épuisement émotionnel réside dans la constance des résultats obtenus entre ce dernier et les conséquences organisationnelles (Halbesleben et Bower, 2007). Alors que la dépersonnalisation et le sentiment d'accomplissement personnel diminué obtiennent des résultats plus mitigés dans la littérature (Halbesleben et Bower, 2007), les études confirmant le lien entre l'épuisement émotionnel et certaines conséquences sont plus nombreuses (e.g. Tourigny et al., 2013; Halbesleben et Bower, 2007; Gaines et Jermier, 1983). A la lumière de ces éléments, nous avons fait le choix d'étudier l'épuisement émotionnel sans égard aux deux autres dimensions du syndrome d'épuisement professionnel.

L'augmentation du stress vécu dû aux changements organisationnels est aussi une préoccupation généralisée, particulièrement dans le domaine de la gestion des soins de santé (Green et al., 2013; Richard et al., 2007; Piko, 2006; Greenglass et Burke, 2002). Demerouti et collaborateurs (2001) proposent que l'épuisement émotionnel puisse être la conséquence de diverses pressions organisationnelles, par exemple d'une surcharge physique de travail, d'un horaire irrégulier ou d'une date butoir irréaliste. En d'autres mots, les pressions organisationnelles, quelles qu'elles soient, ont un impact sur l'équilibre mental de l'employé et peuvent mener à l'épuisement émotionnel (Demerouti et al, 2001). Cet état est documenté comme ayant des conséquences individuelles importantes.

1.1.2 Les conséquences de l'épuisement émotionnel

Les effets de l'épuisement émotionnel ont fait l'objet de plusieurs études (e.g. Green et al., 2013; Jourdain et Chênevert, 2010; Ducharme et al., 2007; Mulki et al., 2006; Rafferty et Griffin, 2006; Cropanzano et al., 2003; Wright et Cropanzano, 1998; Lee et Ashford, 1996; Firth et Britton, 1989). Les conséquences individuelles entraînent également des répercussions organisationnelles non-négligeables (Stensalker et al., 2002).

1.1.2.1 Les conséquences physiques et psychologiques

L'épuisement émotionnel a comme conséquence des symptômes physiques tels que des problèmes gastro-intestinaux et des maux de tête (Atkinson, 2005; Wright et Cropanzano, 1998). La fatigue physique et l'insomnie sont aussi identifiées comme des conséquences découlant de l'épuisement émotionnel (Atkinson, 2005; Maslach et Jackson, 1981). Les plaintes psychosomatiques seraient également reliées à la prévalence de l'épuisement émotionnel (Jourdain et Chênevert, 2010; Piko, 2006). Celles-ci ont par ailleurs été étudiées dans un contexte de gestion des soins de santé. Maslach et Jackson (1981) soulignent quant à eux

l'irritabilité comme une conséquence possible de l'épuisement émotionnel. Ces mêmes chercheurs, appuyés par d'autres, rapportent des liens avec l'anxiété, l'abus de substances telles que l'alcool ou la drogue (Ducharme et al., 2007; Piko, 2006), ainsi que des problèmes relationnels avec la famille de l'individu affecté.

Considérant ces impacts physiques et psychologiques, il est difficile de nier l'importance des conséquences de l'épuisement émotionnel pour les employés et, de fait, pour les organisations qui les emploient.

1.1.2.2 Les conséquences comportementales et attitudeles

En plus de ces symptômes physiques et psychologiques, l'épuisement émotionnel est associé à certains comportements ou attitudes observables en organisation (Maslach et Jackson, 1981).

Premièrement, l'intention de quitter l'organisation est une conséquence largement documentée dans les études portant sur l'épuisement émotionnel (i.e. Ducharme et al., 2007; Rafferty et Griffin, 2006; Cropanzano et al., 2003; Wright et Cropanzano, 1998; Lee et Ashford, 1996). Lee et Ashford (1996) rapportent en effet une relation positive et significative entre les deux variables. Tout comme les chercheurs précédents, Wright et Cropanzano (1998) proposent des résultats qui appuient aussi cette relation dans leur étude sur 52 travailleurs sociaux. Dans leur recherche portant sur les employés du domaine public australien, les résultats obtenus par Rafferty et Griffin (2006) suggèrent également une relation significative entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter l'emploi. Similairement, Green et collaborateurs (2013) rapportent un lien significatif entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter son emploi. Par ailleurs, cette étude s'inscrit dans un contexte étudiant des travailleurs sociaux du secteur public. Pour les organisations, une stratégie d'adaptation psychologique aussi radicale que l'intention de quitter son emploi peut représenter des coûts

importants reliés, entre autres, au processus d'embauche et de formation. Ceci réitère l'importance d'étudier ce phénomène.

L'intention de quitter son emploi est également une conséquence qui est documentée dans la littérature spécifique à la gestion des soins de santé. Dans leur étude portant sur des employés d'un grand hôpital dans l'ouest des États-Unis, Cropanzano et collaborateurs (2003), ont effectivement obtenu des résultats significatifs entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter son emploi. Jourdain et Chênevert (2010) rapportent des résultats semblables. Dans leur étude sur 1 636 infirmières travaillant dans des hôpitaux, les chercheurs ont obtenu des résultats qui soutiennent une relation positive entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter la profession infirmière. La mesure utilisée, soit l'intention de quitter la profession, est encore plus drastique que l'intention de quitter son emploi. Dans le cadre d'une étude portant sur le domaine de la gestion de la santé en Chine, Tourigny et al (2013) ont aussi obtenu une relation significative entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter son emploi. De surcroît, quelques chercheurs soulignent la pénurie de main d'œuvre actuelle dans le domaine infirmier (Johnson, 2016; Jourdain et Chênevert, 2010; Stordeur et al., 2001). À la lumière de ces éléments, il apparaît plus qu'essentiel d'approfondir nos connaissances sur les moyens de palier à l'épuisement émotionnel. Il est important de noter que l'intention de quitter son emploi peut être considérée comme un antécédent du taux de roulement (Ducharme et al., 2007; Alexander et al., 1998).

Deuxièmement, le taux de roulement serait aussi relié à l'épuisement émotionnel (Maslach et Jackson, 1981). Il est défini comme le nombre d'employés quittant l'organisation sans l'intervention de cette dernière dans un temps défini (Tschannen et al., 2010). La mesure du taux de roulement est un indicateur adéquat pour valider le degré de satisfaction

des employés. Il se calcule comme un rapport entre le nombre d'employés ayant quitté l'organisation dans la dernière année et le nombre moyen d'individus embauchés pour la même période. Il peut être volontaire ou non. D'ailleurs, le taux de roulement volontaire est également identifié comme une conséquence de l'épuisement émotionnel dans une étude réalisée par Lee et Ashforth (1996). Ces comportements qui visent à se retirer de l'organisation seraient les conséquences les plus coûteuses pour cette dernière (Wright et Cropanzano, 1998). Par ailleurs, l'intention de quitter son emploi et le départ volontaire peuvent être interprétés comme des méthodes d'adaptions drastiques telles que l'évitement et la distanciation (Leiter, 1991, 1993). Ces dernières sembleraient être plus utilisées par les individus émotionnellement épuisés (Leiter 1991, 1993), ce qui est également cohérent avec les résultats liés à l'intention de quitter son emploi et aux statistiques du taux de roulement.

Troisièmement, le niveau d'épuisement émotionnel aurait un impact sur le taux d'absentéisme. Le taux d'absentéisme est une mesure objective permettant d'évaluer les absences dues, entre autres, à la santé mentale. Green et collaborateurs (2013) suggèrent que l'épuisement émotionnel augmenterait le taux d'absentéisme. D'après Maslach et Jackson (1981), l'absentéisme est une conséquence de l'épuisement émotionnel. Dans une étude conduite auprès d'infirmières/infirmiers sur une période de deux ans, Firth et Britton (1989) ont aussi obtenu des résultats illustrant un lien entre le niveau d'épuisement émotionnel rapporté et le nombre de congé de maladie enregistré. Selon ces résultats, l'épuisement émotionnel aurait potentiellement des conséquences quant à la stratégie d'adaptation adoptée par les individus affectés. L'adoption d'une stratégie visant à se retirer momentanément ou complètement de la situation stressante est plus que probable, comme le démontre le lien entre l'épuisement émotionnel et le taux d'absentéisme.

Quatrièmement, la performance apparaît comme étant diminuée par la prévalence de l'épuisement émotionnel. Celle-ci se définit comme la rencontre des comportements attendus et clairement spécifiés qui servent l'objectif de l'organisation (traduction libre, p. 85, Bakker et al., 2004). Wright et Cropanzano (1998) rapportent un lien significatif entre l'épuisement émotionnel et la diminution de la performance au travail dans leur étude s'intéressant à des travailleurs sociaux. Bakker et al. (2004) ont aussi identifié une relation entre l'épuisement et la performance dans le rôle professionnel. Wright et Bonett (1997) ont conduit une étude qui, encore une fois, soutient la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance. Ces derniers soulèvent également une réflexion intéressante, suggérant que même un niveau d'épuisement émotionnel relativement bas pourrait éventuellement nuire à la performance. Cropanzano et collaborateurs (2003) confirment aussi une relation significative entre l'épuisement émotionnel et la performance dans l'une de leurs deux études.

Quelques résultats contradictoires sont cependant présents dans la littérature. Par exemple, Tourigny et collaborateurs (2013) rapportent des résultats non significatifs, autant sur une relation directe qu'indirecte, entre l'épuisement émotionnel et la performance dans leur étude en contexte hospitalier chinois. Ces résultats sont différents possiblement en raison de l'écart entre la culture occidentale et orientale. Cropanzano et collaborateurs (2003) ont aussi obtenu des résultats mitigés. Les chercheurs ont effectivement rapporté un résultat non significatif entre l'épuisement émotionnel et la performance dans une étude portant sur un hôpital américain.

Cinquièmement, la diminution de la satisfaction au travail est aussi identifiée comme une conséquence de l'épuisement émotionnel. Piko (2006), dans une étude portant sur le personnel soignant, rapporte une

relation significative entre l'épuisement émotionnel et l'insatisfaction au travail. Similairement, Tarcan et al. (2017) proposent des résultats qui soutiennent l'épuisement émotionnel comme un antécédent de la satisfaction globale, en ce sens que plus le niveau d'épuisement émotionnel est élevé, moins le niveau de satisfaction globale est élevé. Cette étude a été conduite auprès du personnel d'urgence dans deux hôpitaux turcs. Certains résultats sont cependant contradictoires avec ceux présentés précédemment. Par exemple, Wright et Cropanzano, (1998) n'ont pas obtenus de résultats permettant de soutenir l'épuisement émotionnel comme un antécédent de la satisfaction.

Finalement, dans une moindre mesure, d'autres conséquences sont soulevées dans les écrits actuels. Mulki et al., (2006) rapportent une relation partiellement médiée entre l'épuisement émotionnel et les comportements déviants en organisation à travers la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. De leur côté, Cropanzano et collaborateurs (2003) présentent des résultats appuyant une relation entre le niveau d'épuisement émotionnel et une diminution de la conscience sociale de l'employé, autant envers son supérieur et que son organisation. La réduction de l'engagement organisationnel est aussi proposée comme une conséquence du phénomène de l'épuisement émotionnel (Tourigny et al., 2013; Cropanzano et al., 2003; Wright et Cropanzano, 1998; Lee et Ashforth, 1996).

En conclusion, il nous apparaît important de souligner les coûts reliés à ces conséquences. Au Canada, entre 4% et 12% des coûts salariaux sont catégorisés comme des coûts d'invalidités (Wilson et Wilkerson, 2002). En outre, toujours au Canada, les réclamations reliées aux maladies mentales représentent maintenant la catégorie de coûts d'invalidité qui augmente le plus rapidement (Wilson et Wilkerson, 2002). De ce fait, il semble pertinent de tenter de trouver des solutions pour diminuer le

niveau d'épuisement émotionnel ressenti, comme le propose Green et al., (2013). A la lumière des conséquences négatives qu'entraîne l'épuisement émotionnel, il est possible de le considérer comme un enjeu de gestion préoccupant (Teuchmann et al., 1999). Au-delà des considérations managériales, l'importance de comprendre les antécédents de l'épuisement émotionnel est légitime puisqu'il est difficile de tenter d'améliorer une problématique en ne comprenant pas ses fondations.

1.1.3 Les antécédents de l'épuisement émotionnel

La littérature sur les antécédents de l'épuisement émotionnel est particulièrement riche. Diverses pressions organisationnelles peuvent être préalables de l'épuisement émotionnel (Demerouti et al., 2001). Nous avons fait le choix de ne présenter ici que quelques-uns des déterminants de l'épuisement émotionnel qui sont également en lien avec l'intensité du contexte de changement par souci de concision. Demerouti et collaborateurs (2001) suggèrent que « l'épuisement émotionnel est un état qui ressemble grandement à l'ensemble des réactions traditionnelles du stress » (traduction libre, 2001, p. 499). Considérant cette proposition, Cropanzano et al. (2003) suggèrent de conceptualiser l'épuisement émotionnel comme un stress spécifique aux pressions organisationnelles.

Le stress est considéré comme un antécédent important de l'épuisement émotionnel (Golparvar, 2016; Demerouti et al., 2001). Lazarus et Folkman (1984) avancent que le stress est défini comme un état de déséquilibre entre les pressions environnementales et les ressources d'un individu. L'état de stress prolongé peut être un déterminant de l'épuisement émotionnel. Le stress, lorsqu'il est chronique, peut être particulièrement drainant pour un individu (Maslach, 1981). Mais le stress en soit est généralement causé par des facteurs en amont. Le

changement organisationnel, la charge de travail, et certains éléments reliés au rôle apparaissent comme des antécédents spécifiques de l'épuisement émotionnel.

Premièrement, Cook (1988) suggère que le changement organisationnel peut être une source de stress pour le destinataire. Les pressions vécues par les destinataires d'une organisation en contexte de changement sont multiples, ce qui peut accentuer un sentiment de fatigue chronique (Maréchal, 2016). En outre, dans le cadre d'une recherche portant sur la restructuration d'un hôpital, Greenglass et Burke (2002), ont obtenu des résultats qui situent le changement organisationnel en tant qu'antécédent de l'épuisement émotionnel. Encore plus pertinent dans le cadre de notre recherche, Johnson (2016) démontre que l'épuisement émotionnel est l'une des conséquences directes d'un contexte de changement perçu comme intense dans ses deux études portant sur le personnel d'un regroupement d'établissements de santé publics québécois traversant une fusion majeure. De fait, la littérature est cohérente sur le fait que le changement organisationnel entraîne une hausse du niveau de stress pour le destinataire. Ce stress est possiblement une cause de l'apparition de l'épuisement émotionnel. Le domaine de la gestion des soins de santé au Québec est, par ailleurs, en état de turbulence importante depuis les 30 dernières années (Bourbonnais et al., 2005).

Deuxièmement, la surcharge de travail est identifiée par plusieurs chercheurs comme un antécédent de l'épuisement émotionnel (Lavery et Patrick, 2007, 2006; Witt et al., 2004; Wright et Hobfoll, 2004). Par exemple, Mulki et al. (2006) identifient la surcharge de travail comme un antécédent organisationnel de l'épuisement émotionnel. Dans leur étude portant sur la profession infirmière, Greenglass et Burke (2002) soulignent aussi que l'épuisement émotionnel peut découler d'une surcharge de travail. Toujours appuyant l'idée que la surcharge de travail

est un antécédent de l'épuisement émotionnel, Jourdain et Chênevert (2010) rapportent un lien significatif fort entre la surcharge de travail quantitative et l'épuisement émotionnel dans une étude portant sur 1 636 infirmières du réseau de la santé publique du Québec. De surcroît, les restructurations dans le domaine de la gestion des soins de santé mettent une pression accrue sur les infirmières puisqu'elles doivent souvent composer avec la même charge, avec moins d'employés (Greenglass et Burke, 2002). Ceci illustre les interrelations entre les antécédents de l'épuisement émotionnel. Le changement est en effet souvent associé à une hausse de la charge de travail comme en témoigne l'expression « *faire plus avec moins* » (Macdonald, 2011).

Troisièmement, plusieurs facteurs stressants en lien avec le concept du rôle sont soulignés comme de possibles antécédents de l'épuisement émotionnel dans la littérature (Jourdain et Chênevert, 2010; Boyd et al., 2009; Mulki et al., 2006; Piko, 2006; Paulsen et al., 2005; Swanson et Power, 2001; Cohen, 1988). Le stress associé au rôle (*role stress*) est un construit qui regroupe les différents éléments stressants associés au rôle (Swanson et Power, 2001). Jourdain et Chênevert (2010) notent qu'il entretient un lien significatif, quoique faible, avec l'épuisement émotionnel. Spécifiquement, l'ambiguïté liée au rôle ainsi que les conflits liés au rôle sont identifiés comme des antécédents de l'épuisement émotionnel dans la littérature.

Kahn et al. (1994) identifient l'ambiguïté liée au rôle (*role ambiguity*) comme une pression organisationnelle importante. Stordeur et al. (2001) définissent l'ambiguïté reliée au rôle comme un manque de clarté par rapport aux tâches, aux objectifs ainsi qu'à la performance attendue (traduction libre, p.535). Dans leur étude longitudinale sur des infirmiers/infirmières, ces mêmes chercheurs ont obtenu des résultats suggérant que l'ambiguïté liée au rôle entretient un lien positif avec un

niveau élevé d'épuisement émotionnel. De surcroît, Golparvar (2016) rapporte que l'ambiguïté liée au rôle est un des aspects les plus stressants du travail. Il est donc possible que la pression exercée par l'incertitude liée à l'ambiguïté du rôle sur les employés entraîne une hausse du niveau d'épuisement ressenti. L'ambiguïté est grandement associée à l'incertitude, qui en elle-même est particulièrement stressante pour l'individu (Paulsen et al., 2005).

Les conflits de rôle (*role conflict*) apparaissent aussi comme un antécédent de l'épuisement émotionnel (Witt et al. 2004; Cohen, 1988). Rizzo et al. (1970) le définissent comme « un état de compatibilité/incompatibilité entre les exigences d'un rôle par rapport aux normes établies » (cité dans Boyd et al., 2009, traduction libre, p. 199). Boyd et collaborateurs (2009) avancent, quant à eux, que la relation entre les conflits associés au rôle et l'épuisement émotionnel peut être influencée par la stratégie d'adaptation adoptée. Deux grandes catégories de stratégies d'adaptation sont généralement admises dans la littérature ; celles centrées sur la résolution du problème perçu et celles axées sur la gestion des émotions engendrées par la problématique (Cash et Gardner, 2011). Selon les résultats de Boyd et collaborateurs (2009), les stratégies d'adaptation qui visent la gestion des émotions jouent un rôle médiateur partiel entre les conflits liés au rôle et l'épuisement émotionnel. En d'autres mots, l'utilisation d'une stratégie d'adaptation centrée sur la gestion des émotions entraînerait un niveau d'épuisement émotionnel plus élevé puisqu'elle n'agit que temporairement sur la relation environnement/individu. Ainsi, le conflit lié au rôle serait un antécédent partiel de l'épuisement émotionnel parce qu'il induirait un choix de stratégie d'adaptation centrée sur la gestion des émotions ressenties plutôt que sur la résolution de la problématique (Boyd et collaborateurs, 2009). C'est cette dynamique qui pourrait entraîner comme conséquence de l'épuisement émotionnel, selon ces

chercheurs. Dans son étude au sein de deux hôpitaux hongrois, Piko (2006) a par ailleurs obtenu une relation directe positive et significative entre le conflit de rôle et l'épuisement émotionnel.

De toutes ces considérations, nous notons que l'épuisement émotionnel est la conséquence de plusieurs facteurs organisationnels. Par ailleurs, la littérature fait également référence à certaines prédispositions individuelles (Witt et al., 2004). Puisque notre objectif est centré sur l'identification de ressources protectrices organisationnelles, il semble important de souligner que nous avons volontairement omis les prédispositions individuelles dans le cadre de cette recherche.

1.1.4 Synthèse

En résumé, l'épuisement émotionnel est un phénomène généralisé et préoccupant dans la population active devant s'adapter aux changements organisationnels (i.e. Johnson et al., 2016; Tourigny et al., 2013; Boyd et al., 2009; Lavery et Patrick, 2007; Piko, 2006; Paulsen et al., 2005). Dans le domaine de la gestion des soins de santé, cette problématique découle de la grande pression mise sur les employés, ceci dû aux nombreux changements vécus dans les 30 dernières années (Greenglass et Burke, 2002). Le stress continu engendré par ces turbulences, ainsi que ses implications (incertitude, ambigüité liée au rôle, augmentation de la charge de travail, etc.) peuvent être considérés comme des demandes supplémentaires auxquelles les employés doivent s'adapter.

La mobilisation du modèle des demandes et des ressources de Lazarus et Folkman (1984) permet de contextualiser de manière dynamique l'individu dans son environnement. Selon ces chercheurs, le stress d'un individu découle de sa perception de déséquilibre entre les demandes de l'environnement et les ressources dont il dispose pour s'y adapter. Si les demandes sont trop importantes par rapport aux ressources disponibles, le niveau de stress ressenti augmente (Lazarus et Folkman,

1984). Cette dynamique entre les demandes trop élevées et les ressources insuffisantes peut également être considérée comme un antécédent de l'épuisement émotionnel. Le domaine de la gestion des soins de la santé a été le terrain de nombreuses turbulences dans les dernières décennies (Greenglass et Burke, 2002), entraînant une hausse des demandes organisationnelles. De fait, l'étude de l'épuisement émotionnel dans le contexte de la gestion des soins de de la santé au Québec passe par la compréhension de ces demandes supplémentaires.

1.2. L'intensité des changements organisationnels

Le milieu du travail actuel est ponctué de changements organisationnels qui peuvent affecter négativement les employés (Chauvin et al., 2014). Le changement organisationnel est considéré comme un événement stressant majeur pour ses destinataires (Judge et al., 1999). Les impacts de ces nombreuses turbulences sont largement documentés dans la littérature (i. e. Klarner et Raish, 2013; Oreg et al., 2011; Sverke et al, 2008; Lavery et Patrick, 2007; Rafferty et Griffin, 2006; Cunningham et al., 2002; Greenglass et Burke, 2002), et ce dans tous les champs d'études confondus.

Ces changements sont d'autant plus complexes à mettre en place dans les organisations de soins de santé puisque ces dernières sont multidisciplinaires en plus de regrouper de nombreux enjeux divergents (Chreim et al., 2012). Comme le soulève Lavery et Patrick (2007), le domaine de la gestion des soins de santé a été particulièrement touché par les changements organisationnels dans la dernière décennie.

Le réseau des soins de santé du Québec est public, il est conséquemment financé en grande partie par l'État (Desrosiers, 1999). Afin de comprendre la dynamique de la gestion des soins de santé au Québec, il importe de considérer l'impact des interventions gouvernementales sur le système (Desrosiers et Gaumer, 2004). Comme

le mentionne Desrosiers et Gaumer (2004) : « *Le système de santé québécois actuel a été façonné tout au long du XXe siècle pour acquérir graduellement les caractéristiques qui sont les siennes, ponctué qu'il fut de nombreuses réformes et tentatives de réformes.* » (p.17). La loi 10, adoptée en février 2015, s'inscrit en continuité avec cet historique de réforme souvent associé aux changements de pouvoir. Concrètement, la réforme découlant de la loi 10 regroupe l'ensemble des centres de services d'une région en un seul établissement centralisé, abolissant du même coup les agences de la santé et des services sociaux. Cette restructuration a un impact considérable sur les destinataires du milieu de la santé, en plus de s'ajouter aux diverses turbulences qui l'ont précédé. En plus de ce projet de loi spécifique, le réseau fait face à d'autres mesures structurantes, par exemple l'accès aux soins de premières lignes (Johnson et Bareil, 2016). L'épuisement émotionnel est déjà identifié comme une conséquence inquiétante de l'augmentation du stress entraîné par ce rythme grandissant de changements, notamment dans la gestion des soins de santé (Greenglass et Burke, 2002). Le changement excessif est toutefois peu documenté puisqu'il s'agit d'un sujet d'étude relativement récent (Johnson, 2016; Stensalker et al., 2002).

1.2.1 La définition générale de la perception d'intensité des changements

Alors que le changement apparaît comme essentiel à la survie d'une organisation au 21^e siècle, une littérature relativement émergente tend à illustrer qu'il peut également devenir dommageable lorsqu'excessif (Johnson, 2016; Pierce et Aguinis, 2013; Abrahamson, 2004; Falkenberg et al., 2004; Stensaker et al., 2002). Ce champ d'étude émergent permet l'exploration des dimensions pouvant définir l'intensité d'un contexte de changement afin de déterminer s'il est excessif (Johnson, 2016).

S'appuyant sur les écrits disponibles, Johnson (2016) propose un modèle tridimensionnel qui regroupe les différentes dimensions proposées dans la littérature. A l'instar d'une variable unifactorielle, le changement excessif apparaît comme ne pouvant être mesuré qu'en prenant en compte un ensemble d'éléments en lien avec le changement (Stensaker et al., 2002). Ainsi, mesurer le niveau d'intensité de la fréquence des changements, de l'étendue de ces changements ainsi que leur impact perçu permettrait de capter l'excessivité d'un contexte de changement (Johnson, 2016).

1.2.2 Les dimensions de la perception d'intensité de changement

Les termes utilisés dans la littérature pour identifier (ou mesurer) l'intensité du changement sont nombreux (Johnson, 2016). Considérant les différentes terminologies proposées, il apparaissait difficile de définir l'excessivité d'un contexte de changement (Johnson, 2016). A la suite d'une révision exhaustive des études quantitatives sur le changement excessif, Johnson (2016) a proposé un modèle composé de trois sous-dimensions. Ce modèle a, par ailleurs, été utilisé pour étudier l'intensité du contexte de changement dans le domaine de la gestion des soins de santé (Johnson et Bareil, 2016; Johnson, 2016). Les sous-dimensions le composant sont présentées ci-après.

1.2.2.1 La fréquence des changements

La première dimension, la fréquence de changement perçue, fait référence à l'impression que les changements n'ont pas de début ni de fin claire (Johnson, 2016). Ils se succèdent ou se superposent, parfois sans se terminer (Johnson, 2016). Dans la littérature, la terminologie « rythme de changement » est également utilisée pour décrire la fréquence du changement (i.e. Bernerth et al., 2011). Ces différents termes se rejoignent sous une même explication ; c'est-à-dire qu'un changement spécifique a, en lui-même, des effets sur les individus mais

il semble aussi important de considérer que les changements ont également un effet collectif (Johnson, 2016; Bernerth et al., 2011; Kiefer, 2005). Cette charge collective apparaît comme une cause de chaos et d'épuisement (Abrahamson, 2004). Stensaker et al. (2002) rapportent également l'identification d'un climat chaotique dans les entrevues qu'elles ont effectuées. Les employés ont effectivement rapporté que l'organisation semblait être en continuelle transition entraînant ainsi un climat de chaos (Stensaker et al., 2002). En d'autres termes, la succession de changements incrémentaux rapides et s'entrecoupant pourrait potentiellement avoir un impact aussi dommageable qu'un seul changement radical selon la perception des employés (Stensaker et al., 2002). La perception d'une fréquence de changement intense soulève des conséquences qui sont documentées dans la littérature.

1.2.2.2 Les effets de la fréquence des changements

Au niveau opérationnel, une fréquence de changement importante se traduit par de l'incertitude et un sentiment de perte de contrôle (Paulsen et al., 2005). De plus, la probabilité pour les employés d'être épuisés et anxieux augmente lorsque la fréquence des changements est perçue comme étant intense (Rafferty et Griffin, 2006). Le raisonnement derrière la proposition de ces chercheurs suggère que plus le changement est fréquent, plus l'individu doit s'adapter, entraînant une fatigue mentale importante due à l'utilisation intensive de ressources pour s'adapter. De surcroît, les stratégies d'adaptation retenues seraient influencées par la perception d'une fréquence de changement élevée (Stensaker et al., 2002). Cette proposition rejoint celle de Lazarus et Folkman (1984) en ce sens que la pression mise sur l'individu pour s'adapter à ces changements fréquents est potentiellement perçue comme une menace à son bien-être. Bernerth et collaborateurs, (2011) rapportent, quant à eux, une relation significative entre la perception d'un nombre trop élevé

de changements et l'intention de se retirer (*withdrawal intentions*), ce qui corrobore la réflexion théorique précédente. Il est par ailleurs possible qu'un individu aurait plus de facilité à s'adapter si le début et la fin des changements était facilement identifiable (Rafferty et Griffin, 2006).

Dans un contexte de gestion des soins de santé, Kiefer (2005) rapporte des résultats suggérant qu'une fréquence de changements intense est associée avec une plus grande probabilité de congé de maladie à long terme. Johnson, (2016) a rapporté des résultats appuyant une relation entre l'intensité de la fréquence perçue et l'épuisement émotionnel dans son étude se situant dans le domaine de la gestion des soins de santé. En outre, Cummings et collaborateurs (2005) suggèrent que plus le nombre de restructuration est élevé, plus le niveau d'épuisement émotionnel rapporté est également élevé. Toujours dans le domaine de la gestion des soins de santé, Johnson et Bareil (2016b) soulignent la relation entre un rythme de changement trop intense et l'apparition du cynisme. De fait, la perception de changements fréquents par les employés participerait à l'augmentation de la perception globale d'intensité du contexte de changement, tel que le propose Johnson (2016).

1.2.2.3 L'étendue des changements

L'étendue du changement est la deuxième dimension proposée par Johnson (2016). Elle peut se définir comme la profondeur avec laquelle les procédures, les processus, les routines, les objectifs et la culture professionnelle sont affectés par les changements mis en place. Cette profondeur est déterminée par la perception de l'employé. Ainsi, si les différentes initiatives de changement remettent en question plusieurs points de référence simultanément, l'employé sera plus à même de considérer l'étendue du changement comme intense (Johnson et Bareil, 2016a). En d'autres termes, plus les repères sont rares, plus l'étendue

sera perçue avec une intensité élevée par les destinataires. La perception de l'étendue des changements intense entraîne des conséquences pour les employés.

1.2.2.4 Les effets de l'étendue des changements

Une conséquence qui semble émerger lorsque l'étendue des changements est trop importante consiste en la perte de routine efficiente et connue (Stensaker et al., 2002). Il est admis que le changement entraîne généralement une perte d'efficacité momentanée. La remise en question fréquente et profonde des routines, des processus et des procédures apparaît toutefois comme un antécédent à la perte d'efficacité à long terme (Stensaker et al., 2002). Johnson (2016) rapporte également une relation significative entre l'étendue des changements et l'épuisement émotionnel. Dans la même étude, la perception de l'étendue des changements entretient une relation significative et positive avec le contexte de changement excessif.

1.2.2.5 L'impact des changements

La dernière variable du modèle proposé par Johnson (2016) est l'impact lié au changement. Cette dimension est reliée à la perception que le changement a un impact sur la personne elle-même, sur ses tâches et sur sa performance individuelle. Ainsi, si le changement influence significativement les tâches et les fonctions d'un destinataire, la perception d'intensité sera exacerbée (Rafferty et Griffin, 2006). Un changement est également considéré comme ayant un impact important s'il remet en question le sens du travail (Maréchal, 2016). Comme le suggèrent Johnson et Bareil (2016b), un changement peut avoir une étendue limitée, mais un impact intense s'il modifie profondément un élément qui touche l'employé ou l'équipe. Par ailleurs, un changement « transformationnel », aurait un impact plus profond pour les employés (Rafferty et Griffin, 2006) en opposition à plusieurs changements

incrémentaux. La nouveauté véhiculée par un changement transformationnel est possiblement responsable d'une évaluation de la situation comme représentant une menace pour le bien-être d'un destinataire (Lazarus et Folkman, 1984). Une perception d'impact du changement élevée se traduit potentiellement en conséquence négative.

1.2.2.6 Les effets de l'impact des changements

Rafferty et Griffin (2006) avancent que l'impact des changements est corrélé avec l'intention de quitter son emploi ainsi qu'avec une autre dimension du contexte de changement intensif, soit la fréquence des changements. Johnson et Bareil (2016), dans leur étude portant sur le domaine de la gestion des soins de santé, proposent aussi que l'intention de quitter l'organisation soit liée au niveau d'impact perçu. Les mêmes chercheurs suggèrent que le désengagement serait également une conséquence de cette sous-dimension. L'impact du changement a été identifié par Johnson (2016) comme ayant une relation positive avec l'intensité du contexte de changement.

1.2.3 Synthèse

Ensemble, ces trois sous-dimensions forment la définition du construit proposé par Johnson (2016) pour évaluer la perception des employés par rapport à l'intensité du contexte organisationnel de changement. Le tableau I présente une synthèse des caractéristiques et des conséquences des sous-dimensions du construit.

En résumé, pour mesurer le contexte de changement excessif, l'intensité perçue par les destinataires est essentielle. Il est déjà admis que le changement en soi peut devenir un événement stressant pour le destinataire (Johnson, 2016). Selon Lazarus et Folkman (1984) le stress découle de l'interaction entre l'individu et son environnement. C'est la conceptualisation à l'aide du modèle de ces mêmes chercheurs qui

permet à l'intensité du contexte de changement d'être représentée telle une demande qui mobilise les ressources du destinataire. Ces ressources sont utilisées afin que ce dernier s'adapte à la situation créant une pression psychologique supplémentaire. Il est possible que le destinataire ait à s'adapter sur une période prolongée entraînant de la fatigue ainsi que l'amenuisement de ses ressources. Donc, la pression exercée par l'intensité du contexte de changement combiné avec l'amenuisement graduel des ressources individuelles entraînerait potentiellement la fatigue chronique pouvant être associée à l'épuisement émotionnel.

Étant sujet aux décisions ministérielles, les changements mis en œuvre dans le domaine de la santé ont été nombreux dans les 30 dernières années⁵. Comme le suggèrent Richard et al. (2007), les reconfigurations du système de santé et des services sociaux du Québec ont intérêt à continuer d'être étudiées afin d'évaluer les impacts qu'entraîne chaque nouvelle réforme. Il est probable que les turbulences dans le domaine de la gestion des soins de santé continueront d'avoir lieu considérant son lien étroit avec la sphère politique; c'est pourquoi l'identification de ressources pouvant atténuer leurs effets sur les destinataires est pertinente (Cummings et al., 2005; Teuchmann et al., 1999).

⁵ <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2009/09-731-01F.pdf>, consulté le 19 juin 2017

Tableau I : Caractéristiques et conséquences du changement excessif

Caractéristiques	Définition	Conséquences
La fréquence	Plusieurs changements en cours simultanément; difficulté à déterminer le début et la fin de chaque initiative; entraîne une utilisation intensive des ressources disponibles pour répondre aux demandes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chaos (Stensaker et al., 2002) ➤ Épuisement émotionnel/Congé de maladie (Kiefer, 2005; Cummings et al., 2005) ➤ Incertitude (Paulsen et al., 2005)
L'étendue	Le ou les changements sont assez importants pour modifier les processus, les routines et les procédures des employés touchés.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perte des routines/repères établis (Stensaker et al., 2002) ➤ Incertitude (Johnson, 2016)
L'impact	Le ou les changements sont profonds et/ou remettent en question le sens du travail.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intention de quitter son emploi (Johnson et Bareil, 2016; Rafferty et Griffin, 2006) ➤ Incertitude (Johnson, 2016) ➤ Désengagement (Johnson et Bareil, 2016)

Adapté de Johnson (2016) et Maréchal (2016)

1.3 Deux ressources managériales face à l'épuisement émotionnel

Les turbulences organisationnelles sont omniprésentes dans le monde du travail actuel (Chauvin et al., 2014). La littérature souligne généralement les conséquences négatives, autant de l'épuisement émotionnel (Green et al., 2013) que de l'intensité du contexte de changement (Johnson et al., 2016). Par ailleurs, peu de recherches sont conduites avec l'objectif d'identifier des facteurs de protection (Green et al., 2013). De fait, il semble pertinent d'examiner le potentiel protecteur des ressources pour tenter d'amoindrir l'effet d'épuisement émotionnel causé par les demandes supplémentaires. L'étude des écrits académiques portant d'une part sur l'épuisement émotionnel et d'autre part sur l'intensité du contexte de changement a permis l'identification de deux ressources potentielles. La clarté du rôle et le leadership transformationnel sont effectivement référencés autant dans la littérature portant sur le changement que dans les écrits traitant de l'épuisement émotionnel (i.e. Syrek et al., 2013; Parent et al., 2006, Bommer et al., 2005; Rubin et al., 2005). En outre, il est possible de recenser de la documentation spécifique au domaine de la gestion de la santé qui aborde également les effets de la clarté du rôle et du leadership transformationnel (i.e. Jordan et al., 2015; Cummings et al., 2005).

Dans le domaine de la gestion des soins de santé spécifiquement, la prise de décision étant centralisée au niveau gouvernemental, les turbulences sont généralement subies et cycliques (Desrosiers et al., 2004). Il est en effet probable que les organisations du domaine de la santé québécois soient le terrain de turbulences non sollicitées dans un avenir futur. Les pressions externes sont hors du contrôle de la gouvernance des établissements de soins de santé. Ainsi, les organisations sont possiblement plus à même d'augmenter les ressources de leurs employés que de contrôler la fréquence, l'étendue et l'impact des

changements implantés. Conséquemment, il importe d'identifier certaines ressources permettant de faire face à l'épuisement émotionnel.

1.3.1 La clarté du rôle

Les changements organisationnels sont souvent porteurs de facteurs de stress pour les destinataires (Chauvin et al., 2014). Les rôles organisationnels sont généralement bousculés lors de transformations organisationnelles majeures (Bordia et al., 2004). La clarté du rôle semble jouer un rôle significatif dans les comportements des employés ainsi que sur la fatigue qu'ils accumulent (Boyd et al., 2009). Les écrits académiques recensent les antécédents et les conséquences de la diminution de la clarté du rôle autant dans les domaines de l'épuisement émotionnel, du changement que de la gestion des soins de santé.

1.3.1.1 La définition de la clarté du rôle

La définition généralement acceptée dans la littérature pour le construit de clarté du rôle est basée sur la proposition de Rizzo et al. (1970) ; ces chercheurs avancent que la structure organisationnelle fournie habituellement à l'employé l'accès à une définition formelle de ses tâches et responsabilités. L'information nécessaire pour identifier les comportements attendus dans son poste est essentielle pour l'employé. Conséquemment, la clarté du rôle est définie comme l'accès à l'information reliée aux tâches et aux attentes du poste occupé dans le but d'adopter les comportements adéquats (Rizzo et al., 1970). En contrepartie, l'incertitude reliée aux rôles (ou ambigüité) est représentée par l'absence de ces informations pertinentes, créant chez l'employé des questionnements par rapport aux comportements à adopter (Rizzo et al., 1970). L'employé incertain de ce qui est attendu de lui est susceptible d'adopter des stratégies d'adaptation de tous types pour pallier à ce manque d'information (Rizzo et al., 1970). En d'autres termes, l'employé tentera de réduire le stress associé à l'incertitude liée à son rôle par des

stratégies d'adaptation, et ce, en fonction des ressources dont il dispose. Lee et Ashforth (1996) reprennent cette définition dans leur recherche de même que Boyd et collaborateurs (2009). A la lumière de ces éléments, la définition proposée dans les écrits semble la plus appropriée dans le cadre de ce mémoire. Alors que l'ambiguïté liée au rôle est habituellement considérée comme une demande organisationnelle (Lee et Ashforth, 1996), la clarté du rôle est rapportée comme une ressource permettant de faire face aux demandes organisationnelles (Bakker et Demerouti, 2007). Selon Lang et al. (2007) des rôles clairs permettraient de faire face à des demandes élevées parce qu'ils résultent en des attentes claires pour les employés. Ces chercheurs rapportent des résultats qui soutiennent le rôle modérateur de la clarté du rôle sur la relation entre les pressions organisationnelles et l'épuisement rapporté. La documentation sur la clarté du rôle la positionne généralement comme un antécédent d'une multitude de conséquences organisationnelles, c'est pourquoi nous n'abordons ici que ses effets individuels et organisationnels.

1.3.1.2 Les effets de la clarté du rôle

Les effets de la clarté du rôle rapportés dans la littérature sont divers (i.e. Parent et al., 2012; Oreg et al., 2011; Boyd et al., 2009; Gilboa et al., 2008; Parent, 2006; Stordeur et al., 2001; Bliese et Castro, 2000, Stordeur et al., 1999).

Premièrement, Rizzo et al. (1970) soulignent qu'une faible clarté du rôle augmenterait la prévalence d'anxiété. En fait, la clarté du rôle semble aussi jouer un rôle dans le choix des stratégies d'adaptation adoptées. Boyd et collaborateurs (2009) suggèrent effectivement que la clarté du rôle serait positivement corrélée avec les méthodes d'adaptation de type recherche de solution. Tel que mentionné précédemment, le processus de stress amène l'individu à sélectionner des stratégies d'adaptation pour solutionner l'élément stressant ou pour diminuer les émotions en

découlant (Roseman et al., 1990). Les résultats de Boyd et collaborateurs (2009) appuient la proposition selon laquelle la clarté du rôle entraînerait une attitude plus proactive face à un stresser. Autrement dit, l'employé percevant son rôle clairement est plus à même d'adopter une stratégie pour solutionner l'élément stresser. À l'opposé, si le rôle n'est pas perçu clairement, les stratégies d'adaptation adoptées seraient plutôt axées sur la réduction momentanée du stress ressenti. Spécifiquement, ces éléments suggèrent que les rôles clairs participent au choix des stratégies d'adaptation sélectionnées par un destinataire, ce qui favoriserait possiblement la diminution du niveau d'épuisement émotionnel ressenti.

Deuxièmement, Väänänen et collaborateurs (2004) rapportent des résultats sur l'effet d'une faible clarté du rôle sur les absences à moyen et long terme. Par contre, leurs résultats suggèrent que l'effet de la clarté du rôle serait différent selon le statut socio-économique ainsi que le sexe des répondants. En effet, seul l'échantillon composé d'hommes travaillant comme cols blancs a obtenu des résultats qui laissent croire qu'une faible clarté du rôle serait liée positivement et significativement à une absence à long terme.

Troisièmement, l'ambiguïté associée au rôle aurait une influence négative sur la performance individuelle. Dans leur étude portant sur des thérapeutes respiratoires et sur des infirmières, Posner et Randolph (2008) ont obtenu des résultats liant l'ambiguïté avec un plus faible niveau de performance. Par ailleurs, la clarté du rôle entretiendrait une relation positive et significative avec la performance au travail. Müller (2004) a obtenu des résultats qui appuient une relation positive et significative entre la précision du rôle et la performance chez des responsables des achats en organisation. Parent et al., (2012) rapportent des résultats appuyant cette proposition dans leur étude comprenant 169 participants

employés de quatre entreprises vivant une transformation organisationnelle.

Quatrièmement, Sverke et collaborateurs (2008) rapportent un lien entre la clarté du rôle et la satisfaction au travail. Dans leur étude sur des infirmières vivant une restructuration, l'ambiguïté liée au rôle était associée avec un moins haut niveau de satisfaction au travail. Leurs résultats vont dans le même sens que Posner et Randolph (1980) qui avaient obtenu une relation significative entre l'ambiguïté reliée au rôle et la satisfaction au travail. Leur étude est effectuée sur des infirmières et des thérapeutes respiratoires.

Finalement, des liens moins stables sont rapportés dans les écrits. Une faible clarté du rôle serait ainsi associée à l'intention de quitter son emploi (Parent et al., 2012). Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003) proposent des résultats qui appuient également cette hypothèse. La clarté du rôle serait également positivement reliée à l'engagement organisationnel (Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003). Somme toute, les effets de la clarté du rôle sont multiples et documentés dans la littérature.

1.3.1.3 Les liens avec l'épuisement émotionnel

En plus des effets de la clarté du rôle, la littérature documente également les liens entre cette dernière et l'épuisement émotionnel (e.g. Stordeur et al., 2011; Bliese et Castro, 2000). La documentation souligne également certaines relations entre l'ambiguïté reliée au rôle et l'épuisement émotionnel. L'ambiguïté liée au rôle est définie par des informations incomplètes ou absentes par rapport aux comportements attendus. Bien que les variables de clarté du rôle et d'ambiguïté liée au rôle soit distinctes, les effets d'une clarté du rôle très faible ou inexistante sont semblables à ceux engendrés par l'ambiguïté liée au rôle (Kauppila, 2014; Rizzo et al., 1970). Par ailleurs, l'ambiguïté liée au rôle est

largement considérée comme un antécédent situationnel de l'épuisement émotionnel (Mulki, 2006; Stordeur et al., 2001; Abramis, 1994).

Stordeur et collaborateurs (2001), dans leur étude portant sur les infirmières d'un hôpital universitaire, rapportent que l'ambiguïté liée au rôle est associée avec un épuisement émotionnel plus élevé. Outre la démonstration d'une relation principale entre l'ambiguïté liée au rôle et l'épuisement émotionnel, deux autres chercheurs proposent la possibilité d'un rôle modérateur pour la clarté du rôle. Bliese et Castro (2000) avancent effectivement l'hypothèse que la relation entre les demandes et l'épuisement est influencée par le niveau de clarté du rôle. Selon eux, le lien entre les demandes organisationnelles élevées et l'épuisement émotionnel devrait être plus faible en présence d'une clarté de rôle élevée. Par ailleurs, dans le cas où les rôles sont plus ou moins clairs, la force de la relation entre les demandes et l'épuisement devrait être plus élevée puisque les destinataires font face à une pression importante sans savoir ce qui est attendu d'eux. Donc, Bliese et Castro (2000) suggèrent de considérer la clarté du rôle comme un modérateur de la relation entre les demandes et l'épuisement. Les résultats qu'ils ont obtenus corroborent cette hypothèse. Finalement, Lang et al. (2007) rapportent aussi des résultats qui soutiennent un effet modérateur de la clarté du rôle sur l'épuisement. Leur étude porte sur 1 418 cadets. Il est à noter que l'effet modérateur était significatif seulement lorsque les demandes étaient élevées. Les chercheurs suggèrent qu'un individu qui a une compréhension claire des attentes serait moins affecté par les demandes organisationnelles élevées.

Outre les liens avec l'épuisement émotionnel, la clarté du rôle est également examinée dans la littérature portant sur le changement organisationnel.

1.3.1.4 Les liens avec le changement

La documentation examinant à la fois le changement inclue fréquemment la variable de la clarté du rôle. Chauvin et al. (2014) soulignent qu'en période de changement organisationnel, les destinataires vivent généralement de l'incertitude par rapport aux rôles qui sont attendus d'eux. De surcroît, lors d'une restructuration, il est possible que les survivants doivent adoptés de nouveaux rôles afin d'atteindre les objectifs organisationnels (Parent et al., 2012). Les résultats de l'étude de Parent et collaborateurs (2012) suggèrent qu'une clarté de rôle élevée favoriserait l'adaptation en période de changement. Ainsi, la clarté du rôle serait un modérateur significatif entre l'adaptabilité et certaines conséquences organisationnelles telles que le désir de se retirer (*withdrawal intentions*) et la performance (Parent et al., 2012). En d'autres termes, favoriser la communication de rôles clairs en contexte de changement organisationnel peut réduire la force des conséquences en découlant.

En outre, dans un contexte de mise à pied, les survivants se retrouvent généralement avec une hausse de la charge de travail en plus de devoir s'adapter à la modification de leur rôle (Sverke et al., 2008). À la lumière des éléments précédents, il semble possible de croire que des rôles clairs viendraient diminuer la force de la relation entre l'intensité du contexte de changement et la conséquence affective de l'épuisement émotionnel.

1.3.1.5 Synthèse

Les transformations organisationnelles sont porteuses de modifications majeures par rapport au rôle des employés (Chauvin et al., 2014). Une faible clarté du rôle est associée à des effets indésirables tels que l'anxiété (Rizzo et al., 1970) ou l'intention de quitter son emploi (Parent et al., 2012). Par ailleurs, l'effet modérateur de la clarté du rôle a été validé sur la relation entre la surcharge de travail et l'épuisement en général

(Lang et al., 2007; Bliese et Castro, 2000) ainsi que sur la relation entre la capacité d'adaptation et certains résultats organisationnels tels que l'intention de quitter son emploi ou la performance (Parent et al., 2012). Dans le cadre de cette recherche, la clarté du rôle en tant que ressource protectrice potentielle est opérationnalisée à l'aide de la théorie des demandes et des ressources de Lazarus et Folkman (1984). La littérature sur ce rôle modérateur demeure néanmoins réduite, spécifiquement dans un contexte de gestion des soins de la santé. Cette recherche s'inscrit dans l'élargissement des connaissances sur le possible effet modérateur de cette variable.

1.3.2 Le leadership transformationnel

Le leadership est un sujet étudié depuis de nombreuses années. Burns (1978) a d'abord proposé une typologie caractérisant le leadership sur un continuum en opposant le leader transactionnel à une extrémité et le leader transformationnel de l'autre (Judge et Piccolo, 2004). Bass (1985) reprenant la typologie proposée par Burns, apporta des modifications et des précisions. Selon Bass (1985), les deux types de leadership sont distincts et non les opposés d'un même spectre. Le leadership transactionnel est généralement associé aux leaders qui gèrent selon les « transactions » telles que l'octroi d'une récompense contre une performance attendue ou l'absence de rétribution lors d'une performance n'atteignant pas l'objectif (Bass et Riggio, 2006). Le leader qui démontre un leadership transformationnel, quant à lui, encourage plutôt ses subordonnées à se développer et à se surpasser (Bass et Riggio, 2006). Il est important de noter que les deux types de leadership ne seraient pas mutuellement exclusif, en ce sens que les comportements de leadership transformationnel complèteraient le leadership transactionnel (Judge et Piccolo, 2004; Waldman et al. 1990).

1.3.2.1 La définition du leadership transformationnel

Bass (1985) propose quatre dimensions définissant le leadership transformationnel. La première dimension, (1) l'influence idéalisée, se définit comme la capacité du leader à servir de modèle à ses partisans (Bass et Riggio, 2006). (2) L'inspiration, la deuxième caractéristique proposée par Bass (1985), se rapporte à la capacité du leader à partager une vision commune et ainsi qu'à donner du sens au travail. La troisième dimension du leadership transformationnel, (3) la stimulation intellectuelle, réfère au potentiel du leader d'encourager la réflexion créative (Bass et Riggio, 2006). La dernière dimension présentée par Bass est définie comme la capacité du leader à (4) favoriser le développement de ses partisans et à considérer individuellement leurs besoins. Podsakoff et al. (1990) ont soulevé la difficulté de mesurer empiriquement le leadership transformationnel en se basant sur la proposition de Bass. En s'appuyant sur le modèle de ce dernier, les chercheurs ont proposé six comportements de leadership transformationnel qui caractériseraient les leaders transformationnels et permettraient l'étude empirique. Contrairement à l'échelle de Bass (*Multifactor Leadership Questionnaire*), qui est largement utilisée dans les recherches, la mesure proposée de Podsakoff et collaborateurs (1990, 1996) est exclusivement construite autour des comportements de leadership transformationnel et non par rapport aux comportements et aux attributions (ex. charisme) du construit. Par ailleurs, le charisme a été identifié comme ayant une corrélation forte avec les composantes du modèle du Big Five (Keller, 1999). Conséquemment, l'utilisation de l'échelle de Podsakoff et al. (1996) peut possiblement réduire la corrélation artificielle qui pourrait être associée à l'inclusion de cette variable.

Les comportements proposés par Podsakoff et al., (1996) sont (1) l'articulation d'une vision claire du futur, (2) la communication d'attentes de performance au-delà de la moyenne, (3) la stimulation intellectuelle, (4) la démonstration d'un comportement de soutien, (5) le fait de favoriser l'acceptation d'objectifs communs et (6) l'encouragement des comportements appropriés (traduction libre, Bommer et al., 2005, p.735). Cette conceptualisation des comportements associés au leadership transformationnel permet d'explicitier la composante comportementale du construit. L'avantage de la typologie de Podsakoff et al. (1996) est justement le fait qu'elle a été construite sur la base de comportements qui ont été expressément observés par le passé (Bommer et al., 2005). Pour cette raison et en considérant l'objectif de cette recherche, nous estimons que cette dernière définition est plus appropriée dans le cadre de ce mémoire.

1.3.2.3 Les antécédents du leadership transformationnel

Premièrement, certaines prédispositions sont associées aux comportements de leadership transformationnel. Ce sont généralement les recherches s'inscrivant dans le courant des traits de personnalité qui soutiennent ces résultats. Par exemple, Bass et Riggio (2006) soulignent que le charisme est une caractéristique généralement associée au leadership transformationnel. Afin d'être perçu comme un leader charismatique, un individu doit susciter de l'admiration, du respect et de la confiance chez ses employés (Bass et Riggio, 2006). Il y aurait donc une prédisposition intrinsèque au leader. Il est à noter qu'il y a une différence entre les mesures comportementales et les mesures des attributs individuels, tels que les traits de personnalité ou les valeurs (Oreg et Berson, 2011). La littérature est néanmoins contradictoire sur certains traits de personnalité tels que l'attitude consciencieuse et l'ouverture aux expériences. Ces derniers n'ont pas obtenu de résultats

cohérents dans les études (Rubin et al., 2005). Les traits de personnalité de l'amabilité et de l'extraversion ont cependant obtenu des résultats permettant de conclure à un rôle significatif dans la démonstration de comportements de leadership transformationnel (Rubin et al., 2005). En d'autres termes, il est possible qu'une certaine prédisposition due aux traits de personnalité soit responsable de la démonstration de comportements de leadership transformationnel (Rubin et al., 2005). Il est à noter qu'une échelle de mesure validant les attributs du leader diffère d'une échelle validant les comportements démontrés par celui-ci. À l'instar d'une échelle des attributs individuels du leadership transformationnel, une échelle de mesure comportementale facilite son évaluation empirique (Rubin et al., 2005). De surcroît, l'étude unique des attributs individuels invaliderait la proposition de Green et al., (2013) selon laquelle la formation a un pouvoir potentiel de modifications durables des comportements associés au leadership transformationnel. Il est néanmoins important de souligner que la littérature fait état d'antécédents intrinsèques à l'individu.

Deuxièmement, l'intelligence émotionnelle peut aussi être associée à la démonstration de comportements de leadership transformationnel. Elle se définit comme « *l'habileté à reconnaître les émotions et les liens les unissant ainsi qu'à résoudre les événements qui les provoquent* » (Mayer et al., 1999, cité dans Rubin et al., 2005). Rubin et collaborateurs (2005) suggèrent que l'intelligence émotionnelle permettrait au leader d'être authentique et de démontrer un comportement de support envers ses employés. En outre, la construction de lien fort avec les employés passe nécessairement par la compréhension de leurs sentiments et la possibilité de s'adapter face à ceux-ci (Harrison et Pelletier, 1997). La capacité de gérer ses émotions, une habileté de l'intelligence émotionnelle, a d'ailleurs été associée au leadership transformationnel (Sosik & Megerian, 1999). Dans son étude sur 124 leaders

d'organisations américaines, Hartsfield (2003) a aussi obtenu des résultats qui soutiennent une relation significative et positive entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. À la lumière de ces éléments, il est possible de considérer l'intelligence émotionnelle comme un antécédent du leadership transformationnel.

Troisièmement, quelques chercheurs soulignent l'influence du contexte organisationnel dans la démonstration et l'impact des comportements de leadership transformationnel (e.g. Avolio et Bass, 1998; Bass 1985). Similairement, la structure organisationnelle est suggérée comme un antécédent possible du leadership transformationnel (Pawar et Eastman, 1997). Il est à noter que Bass (1998) souligne que la relation entre la culture organisationnelle et le leadership est bidirectionnelle. D'une part, la culture organisationnelle est renforcée par les comportements démontrés par les leaders qui y travaillent (Bass, 1998). D'autre part, la culture d'une organisation a des impacts sur le style de leadership adopté par ses leaders (Bass, 1998). Dans leur étude sur 130 infirmières, Jordan et al. (2015) rapportent des résultats qui soutiennent le lien entre le leadership transformationnel et la culture organisationnelle. Il semble important de souligner le double rôle de la culture organisationnelle concernant le leadership transformationnel afin de mettre l'accent sur la nature dynamique de leur interaction.

Somme toute, le leadership transformationnel est influencé par les attributs individuels ainsi que par le contexte. Par ailleurs, il est intéressant de noter que la formation peut également mener à la démonstration de comportements de leadership transformationnel (Avolio et al., 2009). Bass (1998) suggère que les comportements de leadership transformationnel peuvent être enseignés. Il ajoute qu'il serait possible de s'entraîner à démontrer de tels comportements. Plus récent,

Green et collaborateurs (2013) proposent également cette avenue pour engendrer un leadership plus transformationnel chez les gestionnaires.

1.3.2.3 Les effets du leadership transformationnel

Le leadership transformationnel a été étudié comme un antécédent de certains phénomènes. L'établissement d'un lien de confiance, la satisfaction et la réduction du cynisme sont influencés par le leadership transformationnel.

En premier lieu, Podsakoff et al. (1990) rapportent des résultats soulignant le rôle des comportements de leadership transformationnel dans l'établissement d'une relation de confiance avec les employés. Ainsi, le leader transformationnel construirait une relation de confiance durable avec ses subordonnées par la démonstration de comportements de leadership transformationnel.

En deuxième lieu, la satisfaction apparaît comme un résultat du leadership transformationnel. Podsakoff et al. (1990) rapportent une relation positive et significative dans leur étude auprès de 988 employés d'une compagnie pétrolière. Dans leur méta-analyse, Judge et Piccolo (2004) rapportent également un lien positif dans les recherches qu'ils ont menées.

En troisième lieu, Bommer et al. (2005) rapportent un effet direct et significatif des comportements de leadership transformationnel sur le cynisme à propos d'un changement organisationnel dans leur étude longitudinale sur 372 employés travaillant dans trois compagnies américaines. Spécifiquement, les comportements de leadership transformationnel rapportés au premier temps de mesure sont liés négativement au cynisme envers le changement rapporté dans le questionnaire du deuxième temps de mesure.

Finalement, le leadership transformationnel entretient aussi une relation avec l'engagement organisationnel (Avolio et al., 2004). Les effets du leadership transformationnels apparaissent comme ayant une portée positive pour les individus et conséquemment, l'organisation. Notamment, le leadership transformationnel faciliterait l'adaptation face aux différents facteurs de stress (Stordeur et al., 2001).

1.3.2.4 Les liens avec l'épuisement émotionnel

Les styles de leadership sont également documentés dans la littérature portant sur l'épuisement émotionnel. Mulki (2006) rapporte des résultats suggérant qu'un style de leadership participatif, en général, entretient un lien significatif et négatif avec l'épuisement émotionnel. Stordeur et al., (2001) avancent que les comportements de soutien démontré par un leader transformationnel devraient potentiellement protéger l'employé contre l'épuisement émotionnel. Les résultats de leur étude sur des infirmières ne soutiennent néanmoins pas cette hypothèse.

Syrek et al. (2013) rapportent, quant à eux, un effet principal du leadership transformationnel sur le niveau d'épuisement rapporté. Spécifiquement, les employés sous un leader considéré comme transformationnel rapportaient moins d'épuisement. Les mêmes chercheurs ont obtenu des résultats qui soutiennent une relation de modération entre une demande et l'épuisement. Ils ont testé le rôle de modération sur la relation entre la pression temporelle (*time pressure*) et l'épuisement. Les résultats illustrent une relation de modération du leadership transformationnel sur la force du lien entre la demande et l'épuisement. Conséquemment, le leadership transformationnel a été validé empiriquement comme un facteur de protection.

Par ailleurs, Green et collaborateurs (2013) rapportent des résultats qui suggèrent que le leadership transformationnel modère la relation entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter son emploi. En d'autres

termes, il est possible que la présence d'un leader démontrant des comportements de leadership transformationnel réduise la force du lien entre les deux variables. Ces résultats sont d'autant plus pertinents puisqu'ils sont issus d'une étude sur des travailleurs en santé mentale dans un réseau public.

1.3.2.5 Les liens avec le changement

Les écrits académiques examinant à la fois le changement et le leadership transformationnel sont relativement nombreux (Oreg et Berson, 2011; Herold et al., 2007; Bass et Riggio, 2006; Bommer et al., 2005; Bass, 1998). Les comportements de leadership transformationnel peuvent d'ailleurs être considérés comme des comportements généralement axés sur le changement (Bommer et al., 2005). Un leadership efficace permettrait, quant à lui, de supporter plus aisément les épisodes de changement (Jordan et al., 2015). Quelques considérations spécifiques au leadership transformationnel en contexte de changement sont discutées dans la présente section.

Premièrement, Oreg et Berson (2011) soulignent l'importance des réactions des destinataires dans l'implantation d'un changement organisationnel. C'est pourquoi ils ont étudié la relation entre le leadership transformationnel et l'intention de résister au changement. Dans leur étude portant sur des directeurs d'écoles et des professeurs, ils rapportent des résultats soutenant une relation négative et significative entre les comportements de leadership transformationnel du directeur d'école et l'intention de résister des professeurs. De surcroît, le leadership transformationnel faciliterait l'engagement envers le changement (Herold et al., 2007).

Deuxièmement, spécifiquement dans le domaine de la gestion des soins de santé, le leadership transformationnel permettrait d'encourager l'innovation et ultimement de réussir l'implantation des changements

organisationnels (Jordan et al., 2015). Jordan et collaborateurs (2015) rapportent effectivement un lien significatif entre le leadership transformationnel et les résultats positifs d'un changement implanté.

Finalement, Oreg et Berson (2011) ont testé le rôle modérateur du leadership transformationnel entre les dispositions individuelles de résister (*personnalité*) des employés et l'intention de résister au changement. Les chercheurs proposent que les comportements de leadership transformationnel fournissent des repères contextuels pouvant atténuer les dispositions individuelles des employés (traduction libre, p. 636). Spécifiquement, le leadership transformationnel permettrait de diminuer la force de la relation entre les dispositions individuelles et l'intention de résister. Les résultats qu'ils ont obtenus supportent cette proposition.

1.3.3 Synthèse

Le possible rôle modérateur du leadership transformationnel a très peu été étudié bien qu'il existe quelques études empiriques (Green et al., 2013, Oreg et al, 2011). À notre connaissance, il n'a jamais été testé par rapport à l'intensité du contexte de changement. Par ailleurs, l'étude de cette variable particulière est pertinente en raison de la possibilité d'être utilisée en intervention. Quelques chercheurs proposent effectivement que la formation axée sur l'apprentissage des comportements associés au leadership transformationnel puisse mener à des transformations comportementales durables (Jordan et al., 2015; Green et al., 2013). Dans le cadre de ce mémoire, cette perspective est intéressante puisqu'elle permet de supposer l'identification d'une piste d'intervention organisationnelle s'appliquant au contexte de changement d'intensité élevée. Avolio et al. (2009) ont d'ailleurs démontré que la formation axée sur le leadership transformationnel pouvait être un investissement économique viable pour les organisations. Suivant la proposition de

Syrek et al., (2013), nous proposons d'étudier le rôle modérateur du leadership transformationnel entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement.

Chapitre 2 - Le cadre conceptuel

Le chapitre précédent a permis de mettre en lumière les éléments de la littérature concernant l'épuisement émotionnel, l'intensité du contexte de changement et les deux ressources protectrices proposées. L'accent a également été porté vers le contexte de cette étude, c'est-à-dire la gestion des soins de la santé. Nous nous appuyons sur le modèle des demandes et des ressources de Lazarus et Folkman (1984) pour formuler nos hypothèses.

Cette théorie propose que le stress provient d'un déséquilibre entre des demandes environnementales auxquelles fait face un individu par rapport aux ressources dont il dispose (Lazarus et Folkman, 1984). Lorsque les ressources d'un destinataire sont insuffisantes pour pallier aux pressions induites par l'élément stressant, il est possible que le destinataire craigne une diminution de son bien-être. En d'autres termes, lorsque les demandes dépassent les moyens, il est plus probable que l'évènement stressant soit évalué comme une menace (Lazarus & Folkman, 1984). En se basant sur son évaluation cognitive, le destinataire adopte des stratégies d'adaptation visant à réduire le stress découlant du déséquilibre entre les demandes et ses ressources.

Par ailleurs, cette théorie est grandement utilisée dans l'étude de l'épuisement émotionnel (e.g. Parent et al., 2012; Cummings et Estabrooks, 2003) et de l'intensité du contexte de changement (e.g. Johnson, 2016, Maréchal, 2016, Rafferty et Griffin, 2006). Dans le cadre de cette recherche, l'intensité perçue du contexte de changement est opérationnalisée comme une demande qui nécessite l'utilisation de ressources pour s'y adapter. S'appuyant sur la littérature disponible, nous proposons que la perception d'un contexte de changement intense exerce un stress important sur l'employé et ses ressources puisqu'elle représente une demande élevée. Le processus d'adaptation nécessaire

à la diminution du stress ressenti sollicite l'utilisation exhaustive de ressources. Ce processus demande un effort soutenu et continu. Conséquemment, l'épuisement émotionnel peut être la résultante de ce processus visant à diminuer le stress engendré par la perception d'un contexte de changement intensif. Nous nous appuyons sur Johnson (2016), qui suggère que l'épuisement émotionnel est significativement et positivement lié à l'intensité du contexte de changement afin de formuler notre première hypothèse :

Hypothèse 1 : L'intensité élevée du contexte de changement est liée positivement et significativement à l'épuisement émotionnel.

En mobilisant le modèle des demandes et des ressources, nous souhaitons également étudier le possible effet protecteur des ressources proposées sur la relation entre la perception d'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. La clarté du rôle est proposée comme ressource pour pallier aux demandes organisationnelles dans la littérature (Baker et Demerouti., 2007). De surcroît, Boyd et collaborateurs (2009) proposent que la perception de rôles clairs entraîne une attitude plus proactive dans la gestion d'un événement stressant. De fait, le stress engendré par un contexte de changement intense pourrait possiblement être mieux géré par l'employé en présence de rôles clairs, réduisant ainsi le niveau d'épuisement émotionnel. En outre, Parent et al. (2012) suggèrent que les rôles clairs favoriseraient l'adaptabilité en période de transformations organisationnelles. En nous appuyant sur le modèle théorique de Lazarus et Folkman (1984), nous proposons que la clarté du rôle puisse être une ressource permettant une meilleure adaptation face à la demande élevée du contexte de changement intense. En d'autres termes, la dynamique entre l'intensité du contexte de

changement en tant que demande élevée et l'épuisement émotionnel est possiblement influencé par la variable de la clarté du rôle. De fait, cette ressource peut potentiellement modérer la relation entre l'intensité du contexte de changement et le niveau d'épuisement émotionnel. Spécifiquement, nous suggérons que la clarté du rôle diminuera la force de la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Conséquemment, nous postulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : La clarté du rôle modère la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Spécifiquement, la force de la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel sera plus faible lorsque la clarté du rôle est élevée.

Finalement, le leadership transformationnel a déjà été validé comme modérateur entre une demande organisationnelle, les échéanciers serrés, et l'épuisement (Syrek et al., 2013). Il est aussi le catalyseur de résultats positifs tels que l'adaptabilité (Parent et al., 2012) et la satisfaction (Judge et Piccolo, 2004) et la confiance envers son supérieur (Podsakoff et al., 1990). En mobilisant la théorie des demandes et des ressources de Lazarus et Folkman (1984), nous conceptualisons les comportements de leadership transformationnel comme une ressource disponible pour l'employé afin de s'adapter aux demandes organisationnelles, ici représentées par l'intensité du contexte de changement. La proposition se fonde sur le fait que puisque l'employé se sent reconnu et soutenu sous un leadership transformationnel, il est plausible de supposer que la force de la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel sera diminuée. Nous proposons donc cette dernière hypothèse :

Hypothèse 3 : Le leadership transformationnel modère la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Spécifiquement, la force de la relation entre les deux variables sera plus faible en présence d'un niveau de leadership transformationnel plus élevé.

2.1 Synthèse des hypothèses

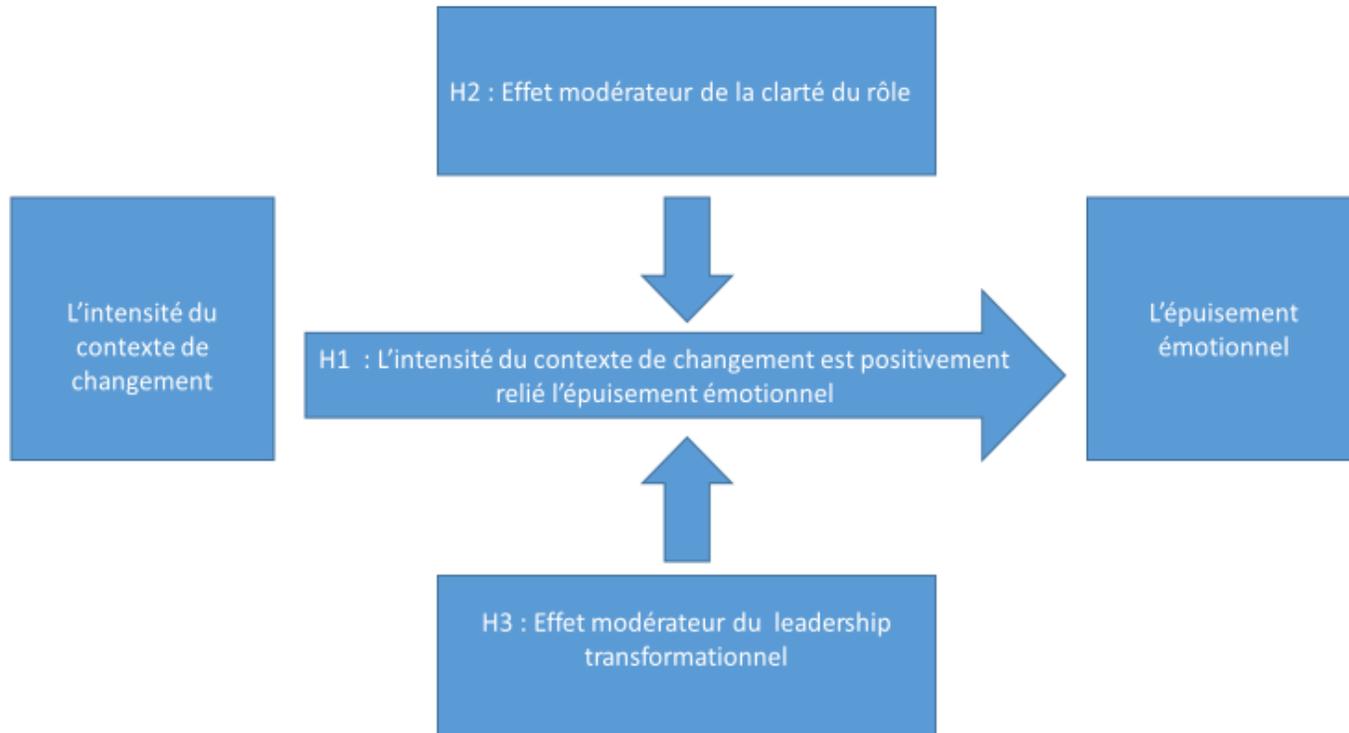
La théorie des demandes et des ressources (Lazarus et Folkman, 1984) sert à l'opérationnalisation des appuis théoriques soutenant le modèle proposé. De fait, le contexte de changement d'intensité élevée est considéré comme une demande organisationnelle élevée. Cette théorie nous permet également de postuler qu'il est possible qu'un employé ressente de l'épuisement émotionnel dû au déséquilibre entre les demandes et les ressources disponibles. Considérant que le domaine de la gestion des soins de santé au Québec relève du gouvernement, il est peu probable que les transformations s'atténuent. Conséquemment, nous proposons l'alternative de fournir des ressources supplémentaires aux employés pour possiblement diminuer le niveau d'épuisement émotionnel dû à l'intensité du contexte de changement. Les hypothèses de recherche sont donc formulées en s'appuyant sur notre question de recherche et en mobilisant la théorie des demandes et des ressources. De surcroît, les bases théoriques provenant de la documentation portant autant sur les changements organisationnels que sur l'épuisement émotionnel et ce spécifiquement dans la gestion des soins de santé servent d'ancrages à nos hypothèses. La schématisation des hypothèses est représentée dans la figure 1.

Hypothèse 1 : L'intensité du contexte de changement est liée positivement et significativement à l'épuisement émotionnel.

Hypothèse 2 : La clarté du rôle modère la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Spécifiquement, la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel sera plus faible lorsque la clarté du rôle est élevée.

Hypothèse 3 : Le leadership transformationnel modère la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Spécifiquement, la relation entre les deux variables sera plus faible en présence d'un niveau de leadership transformationnel plus élevé.

Figure 1 – Schématisation des hypothèses



Chapitre 3 – La méthodologie

Les chapitres antérieurs ont permis d'illustrer l'argumentaire théorique et le cadre conceptuel sur lesquels s'appuient les trois hypothèses de recherche. La validation des hypothèses proposées repose sur des données recueillies par questionnaires dans un regroupement d'établissements de soins de santé vivant des turbulences. L'intention de ce chapitre est de présenter le devis de recherche, la procédure, l'échantillon ainsi que les instruments de mesure.

3.1 Le devis de recherche

Un devis de recherche quantitatif, transversal et à mesures intercalées a été retenu par les chercheurs pour répondre à l'objectif de recherche. Le but de l'étude étant la vérification de relations entre les variables, cette méthode est adéquate. La méthode de collecte de données qui a été utilisée est le questionnaire d'administration directe, c'est-à-dire que le répondant a lui-même rempli le questionnaire. Cette méthode a l'avantage de pouvoir rejoindre un vaste échantillon et ainsi de récolter une large quantité de données (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011). En outre, la validation du modèle de recherche proposé nécessitant des analyses de corrélations et des analyses de régressions, il est approprié d'utiliser le questionnaire pour récolter des données quantitatives permettant ces analyses statistiques. Finalement, puisque les chercheurs souhaitent obtenir des réponses représentatives de la réalité des destinataires, la confidentialité est un enjeu. En utilisant le questionnaire, il est possible d'assurer la confidentialité des réponses de manière à favoriser des résultats reflétant la situation réelle.

Les données ont été récoltées en deux temps, soit à environ 2 semaines d'intervalle. L'intensité du contexte de changement, la clarté du rôle et le leadership transformationnel ont été mesurés lors de la première collecte

de données alors que l'épuisement émotionnel a été mesuré lors de la deuxième collecte de données. Cette séparation temporelle a pour but de limiter le biais de variance commune. L'objectif est de réduire la possibilité d'obtenir une covariance artificielle qui peut apparaître lorsque le variable indépendante et la variable prédictive sont mesurées au même point dans le temps (Podsakoff & al., 2003).

3.2 La procédure

Le secteur de la santé et des services sociaux du Québec a été touché par une énième réforme légale il y a un peu plus de deux ans. Spécifiquement, le 7 février 2015, le gouvernement provincial a adopté la loi 10⁶ ce qui a entraîné la nécessité de s'adapter pour les différents intervenants du système de santé. La loi vise à améliorer la qualité et la sécurité des soins, à favoriser et à simplifier l'accès aux services aux usagers, et à accroître l'efficacité et l'efficacités du réseau dans son ensemble. L'implication tangible de cette nouvelle législation concerne la création de centres intégrés de santé et de services sociaux (CIUSSS) regroupant des agences, des établissements publics et des centres de santé et de services sociaux déjà existants. De plus, une nouvelle gouvernance s'applique à ces centres intégrés.

Les données ont été récoltées dans un de ces regroupements d'établissements nouvellement formé. Le CIUSSS concerné emploie environ 12 000 personnes. Il a été sélectionné puisque ses employés étaient les destinataires de la réforme. Concrètement, la collecte de données a été effectuée en début d'année 2016, spécifiquement du 25 janvier au 11 mars pour la première période de collecte et du 24 mars au 3 mai pour la deuxième période de collecte. Afin d'être en mesure de

6

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2015C1F.PDF>; Consulté le 04 novembre 2016

pouvoir coupler les résultats d'un destinataire, il a été demandé aux répondants de se créer un identifiant. En outre, les résultats sont rapportés globalement ce qui permet de ne pas identifier d'individu. Les caractéristiques de l'échantillon sont détaillées dans la section suivante.

3.3 L'échantillon

L'étude d'un échantillon est pertinente lorsque la population étudiée est importante. Toutes catégories d'emplois confondus, les employés de l'institution étudiée représentent une population d'environ 12 000 personnes. La charge de travail associée à un recensement exhaustif aurait donc été trop lourde (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011). Un échantillonnage de type probabiliste, impliquant que tous les membres de la population ont la même chance d'être choisi, a été retenu dans le cadre de cette recherche. De fait, 10% des employés de l'institution étudiée ont été sélectionnés aléatoirement, et ce de manière représentative des établissements regroupés ainsi que des diverses catégories d'emplois. La synthèse des caractéristiques est présentée dans le tableau II.

Le questionnaire a été envoyé à 1 252 personnes. Afin d'être retenu, un questionnaire devait être complété au minimum à 67%. Le taux de réponse lors de la première collecte de données est de 59.3%. Le taux de réponse de la deuxième collecte est de 46.7%. Finalement, le taux de réponse combinant les deux questionnaires est de 28.5%. Ceci représente 357 questionnaires valides pour l'analyse.

Sur un total de 357 répondants, 75% sont des femmes. Cette donnée semble représentative de la prépondérance des femmes dans le domaine des soins de santé. La moyenne d'âge est de 44 ans et s'étend de 21 ans à 67 ans. Environ la moitié des répondants a plus de 44 ans. L'ancienneté moyenne est de 14 ans avec un écart-type de 10.41. Les répondants ayant complété un diplôme d'études universitaires représentent 51.2% de l'échantillon ; plus spécifiquement, 32.1% ont terminés un diplôme de 1^{er}

cycle universitaire, 15.2% un diplôme de 2^e cycle universitaire et finalement 3.9% un diplôme de 3^e cycle. 28.7% ont, quant à eux, obtenu un diplôme collégial alors que les répondants ayant obtenu un diplôme secondaire représentent 20% de notre échantillon. Ces statistiques apparaissent comme représentatives du milieu de la santé et des services sociaux dans lequel travaillent plusieurs types de professionnels. En outre, environ 75% des répondants rapportent travailler à temps complet. La catégorie d'emploi la plus représentée est les techniciens et les professionnels (23.7%), suivi de l'administration (22%), des para techniques (20.9%), des soins infirmiers (19.2%), des gestionnaires (13%) et finalement des médecins (3.1%).

3.4 Les instruments de mesure

Les échelles qui sont présentées dans cette section ne représentent pas l'ensemble de celles utilisées dans le cadre de l'étude plus vaste menée par le professeur Kevin Johnson et dans laquelle s'inscrit ce mémoire. Nous ne présentons ici que celles qui ont été utilisées dans ce mémoire. Le détail des items de chacune des échelles de mesure est présenté à l'annexe 1.

3.4.1 L'épuisement émotionnel

L'épuisement émotionnel est mesuré à l'aide de la sous-échelle du Maslach Burnout Inventory (1982) utilisée par Paulsen et al. (2005). Cette échelle de sept items a déjà été utilisée isolément des deux autres dimensions du Maslach Burnout Inventory (Miller et al., 1990). « *Je sens que je suis épuisé par mon travail* » est un exemple d'item qui mesure ce construit. L'étendue des réponses sur l'échelle de Likert en sept points va de (1) *fortement en désaccord* à (7) *fortement en accord*. La mesure sert à valider le niveau d'épuisement émotionnel que le répondant ressent. L'épuisement émotionnel représente la variable dépendante de cette

recherche. Dans leur étude, Paulsen et al. (2005) ont obtenu des coefficients alpha de .90, .88 et .87 pour les trois échantillons étudiés.

Tableau II : Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques		Indicateur
Sexe	Femme	74.9%
	Homme	25.1%
Âge	-	44 ans
Année d'expérience	-	14 ans (13.51 année)
Niveau d'études complétées	Secondaire	20.0%
	Collégial	28.7%
	1 ^{er} cycle universitaire	32.1%
	2 ^e cycle universitaire	15.2%
	3 ^e cycle universitaire	3.9%
Catégories d'emploi	Les gestionnaires	13.0%
	Les techniciens et professionnels	23.7%
	Les paras techniques	20.9%
	L'administration	22.0%
	Les soins infirmiers	17.2%
	Les médecins	3.1%

3.4.2 L'intensité du contexte de changement

L'échelle de l'intensité du contexte de changement est constituée de trois sous-dimensions soit : la fréquence, l'étendue et l'impact du changement.

Cette échelle a été validée par Johnson (2016). Ces trois échelles combinées permettent de mesurer l'intensité du contexte de changement. Cette dernière représente notre variable indépendante. Chacune des sous-dimensions sont explicitées dans les paragraphes qui suivent.

La fréquence

Premièrement, les trois items de cette mesure sont ceux utilisés dans l'échelle de Rafferty et Griffin (2006). « *Il est difficile d'identifier quand les changements débutent et se terminent.* » est un exemple d'item provenant de cette échelle. Cette échelle cherche à mesurer la perception de la fréquence à laquelle les changements sont implantés. Une échelle de Likert de sept points est utilisée pour mesurer cette sous-dimension. L'étendue des réponses va de (1) *fortement en désaccord* à (7) *fortement en accord*. Les chercheurs ont obtenu un coefficient alpha de Cronbach satisfaisant de .76.

L'étendue

Deuxièmement, l'échelle de Caldwell, Herold et Feder (2004) est utilisée pour mesurer l'étendue des changements. Cette dernière est mesurée par 3 items. Un exemple d'item est : « *Ce changement implique des modifications aux processus et aux procédures dans mon équipe de travail ou ma direction* ». Cette échelle valide l'intensité à laquelle le répondant perçoit le changement comme ayant une incidence sur les processus, les procédures, les objectifs et les routines. Tout comme l'échelle précédente, c'est une échelle de type Likert de sept points qui sert à mesurer cette sous-dimension. L'étendue des réponses est identique à la mesure de la fréquence. Caldwell, Herold et Feder (2004) rapportent un coefficient alpha satisfaisant de .77.

L'impact

Troisièmement, les items mesurant l'impact sont au nombre de trois ; par exemple : « *Des changements ayant eu un impact sur les valeurs ou la culture de votre direction* ». Ils sont repris fidèlement de l'échelle de Rafferty et Griffin (2006) comme c'est le cas pour l'échelle mesurant la fréquence. Les items sont également mesurés avec une échelle de Likert de sept points mais contrairement aux deux échelles précédentes, ils évaluent la fréquence de (1) *presque jamais/voire jamais* à (7) *presque toujours / voire toujours*. Cette mesure évalue dans quelle proportion le changement est perçu comme ayant un impact important sur le répondant, par exemple avec quelle profondeur il modifie le sens de son travail. Rafferty et Griffin (2006) ont obtenu des coefficients alpha satisfaisants de .89 et de .87 pour les deux échantillons de leur étude.

3.4.3 Les variables modératrices

Comme les variables précédentes, les items utilisés pour mesurer les deux ressources proposées comme variables modératrices proviennent d'échelles validées empiriquement dans la littérature.

3.4.3.1 La clarté du rôle

L'échelle utilisée pour mesurer ce construit a été tiré de Kayworth et Leidner (2001). Sur les quatre items rapportés, seulement trois ont été utilisés. La direction de notre terrain de recherche a effectivement demandé le retrait d'un des items. L'échelle de Likert de sept points est encore une fois utilisée avec une gradation allant de (1) *aucunement clair* à (7) *parfaitement clair*. Un exemple d'item est « *Vos responsabilités et vos obligations sont...* ». Le but de cette échelle est de mesurer dans quelle proportion l'employé conçoit son rôle comme étant clair. L'alpha de Cronbach rapporté par Kayworth et Leidner (2001) est de .83.

3.4.3.2 Le leadership transformationnel

L'échelle des comportements de leadership transformationnel a été développée par Podsakoff et al. (1996, 1990) et elle est utilisée par Rubin et collaborateurs (2005). Le responsable de l'étude dans l'organisation étudiée a demandé le retrait de trois items. C'est pourquoi dix-neuf des vingt-deux items d'origine ont été retenus. L'échelle mesure les six dimensions comportementales du leadership transformationnel présentées précédemment. Les sous-dimensions constituant l'échelle de mesure sont considérées comme des dimensions du construit global. Le construit du leadership transformationnel est mesuré dans sa globalité. Contrairement aux autres items, celui-ci est évalué par le subordonné pour son superviseur immédiat. Cette méthode tente de limiter le biais de désirabilité sociale. Une échelle de Likert en sept points est utilisée avec des réponses variant de (1) *fortement en désaccord* à (7) *fortement en accord*. Un exemple d'item est : « *Votre gestionnaire soutient les efforts des employés dans leurs apprentissages à propos des changements actuels* ». Rubin et collaborateurs (2005) ont utilisé les six dimensions pour en faire un méta construit, duquel ils ont obtenu un alpha de .92.

3.4.4 Les variables de contrôle

L'âge et le sexe ont été retenus comme variables de contrôle. L'âge est mesuré par une échelle continue. Le sexe est mesuré par une échelle nominale dichotomique. Ces deux variables sont fréquemment retenues dans les études portant sur l'épuisement émotionnel et le changement (i.e. Parent et al., 2012; Cummings et al., 2005; Paulsen et al., 2005). En outre, nous trouvons pertinent de contrôler la possible influence du sexe des répondants parce que notre échantillon est majoritairement composé de femmes. La littérature a également guidé ce choix. Les résultats de la recherche de Väänänen et al. (2004), par exemple, soulignent des différences marquées entre les sexes sur les effets d'une faible clarté du

rôle sur le nombre d'absences rapportées. Nous avons donc intégré le sexe comme une variable contrôle dans les tests statistiques.

3.5 Stratégie analytique

Cinq différents types d'analyse ont été effectués dans le but de répondre à notre question de recherche à travers les hypothèses proposées. D'abord, nous avons réalisé des analyses de cohérence interne afin de s'assurer de la fidélité des échelles de mesure. Nous avons également effectué des analyses factorielles exploratoires. Ces analyses ont pour objectif d'évaluer la validité de construit des échelles. L'analyse descriptive nous permet ensuite de valider la normalité des distributions. L'analyse de corrélation sert, quant à elle, de validation préliminaire aux hypothèses. Elle permet effectivement de situer les variables les unes par rapport aux autres. Une matrice de corrélation bivariée permet de tester notre hypothèse de relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. L'analyse de corrélation permet aussi d'effectuer une analyse préliminaire de nos hypothèses de modération. Finalement, l'analyse de régression hiérarchique linéaire est utilisée afin de tester les deux hypothèses de modération et de confirmer l'hypothèse de relation simple. Chacune de ces analyses sont détaillées dans le chapitre suivant.

Chapitre 4 – La présentation des résultats

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques que nous avons effectuées. Les résultats des analyses de cohérence interne et des analyses factorielles exploratoires de chaque mesure sont d'abord présentés, suivi des résultats de l'analyse factorielle globale. Ensuite, les statistiques descriptives de l'échantillon sont abordées. La section suivante porte sur les résultats des analyses de corrélations qui permettront de valider l'hypothèse de relation ainsi que de confirmer préliminairement les hypothèses de modulation. Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique linéaire concluront ce chapitre. Il est à noter que nous avons utilisé le logiciel SPSS, version 25 pour effectuer l'analyse de nos données.

4.1 La fidélité et la validité des échelles

D'abord, malgré la démonstration de la fidélité des échelles utilisées dans le chapitre précédent, des analyses de cohérence interne ont tout de même été conduites pour vérifier la fidélité des échelles dans le cadre de cette recherche. Ceci a pour objectif de confirmer que les résultats de l'échantillon étudié sont également satisfaisants. Le but de ces analyses est d'évaluer la stabilité temporelle des réponses pour un même répondant ainsi que pour l'objet étudié. L'indice de cohérence interne le plus commun est l'alpha de Cronbach. Il est compris entre 0 et 1 (Hair et al., 2010). Une valeur de .70 est habituellement admise comme le seuil inférieur d'une échelle dites fidèle (Hair et al., 2010). Un coefficient alpha élevé démontre que les items d'une échelle sont représentatifs du construit mesuré. Les analyses démontrent que le plus petit coefficient alpha obtenu est de .86, ce qui est au-delà de seuil d'acceptabilité. La synthèse des coefficients alpha obtenus est présentée dans le tableau III.

Tableau III : Synthèse des coefficients alpha

	Coefficients alpha obtenus	Coefficients alpha des études antérieures
Échelle de l'épuisement émotionnel	.91	.90
Échelle de l'intensité du contexte de changement	.88	.76
Échelle de la clarté du rôle	.91	.83
Échelle du leadership transformationnel	.97	.92

Ensuite, des analyses factorielles en composantes principales ont été conduites. L'objectif est d'extraire le plus petit nombre de facteurs expliquant la plus grande proportion de la variance commune. L'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire permet de valider si les items mesurent réellement les construits attendus (Mertler et Vannatta, 2013). Deux indicateurs sont à retenir de cette analyse. Premièrement, le nombre de facteurs dégagés par l'analyse factorielle est pertinent dans le cadre de ce mémoire. Selon le critère de Kaiser, qui est généralement la norme dans la littérature, nous ne retenons que les facteurs obtenant des valeurs propres supérieures à un. Le nombre de facteurs dégagés nous indique le nombre de construits latents qui sont mesurés par les items de l'échelle. La comparaison du nombre de facteurs dégagés par l'analyse avec les conceptualisations théoriques des variables étudiées permet la validation empirique des sous-dimensions avancées dans la littérature. De surcroît, les résultats indiquent aussi la proportion de la variance commune expliquée par le ou les facteurs dégagés. Deuxièmement, notre attention est dirigée vers les seuils de saturation obtenus par chacun des items d'une échelle. Les seuils de saturation obtenus par l'entremise de l'analyse factorielle se situent entre -1 et 1 (Mertler et Vannatta, 2013). Dans le cadre de cette recherche, le coefficient de saturation minimum a été fixé à 0,45, puisqu'un seuil de saturation

inférieur peut être considéré comme pauvre (Tabachnick et Fidell, 2007). Par ailleurs, les matrices de forme de chacune des échelles démontrent qu'aucun des seuils de saturation n'est inférieur à .5.

De plus, la taille de l'échantillon est de 357 répondants. Hair et collaborateurs (2010) suggèrent un ratio de dix répondants par item inséré dans l'analyse comme barème. Les analyses factorielles individuelles répondent toutes à ce barème puisque l'échelle comprenant le maximum d'items est celle du leadership transformationnel avec 19 items. L'échantillon est supérieur à 190 répondants. Il peut conséquemment être considéré comme satisfaisant. Il est à noter que l'analyse factorielle globale, soit comprenant l'ensemble des items de nos quatre variables, ne répond pas à ce critère puisque le nombre de répondants auraient dû être de 380 sujets pour atteindre le ratio proposé. Malgré la faible différence entre l'échantillon et le barème recherché, il est essentiel de considérer cet élément dans l'interprétation des résultats. Finalement, l'analyse factorielle est tout à fait indiquée sur des variables continues.

4.1.1 L'épuisement émotionnel

L'épuisement émotionnel est mesuré à partir de l'échelle de Maslach (1981) reprise par Paulsen et collaborateurs (2005). L'alpha de Cronbach obtenu est de .91. La matrice de forme illustre que tous les items sont saturés avec un seul facteur ayant une valeur propre supérieure à 1 (4.63). Ce facteur explique 66.20% de la covariance. Les seuils de saturation vont de .92 pour le plus fort à .64 pour le plus faible, ce qui est au-delà du seuil de .45 fixé dans ce mémoire. La matrice de forme de l'épuisement émotionnel indique les résultats ainsi que les items de l'échelle (tableau IV).

Tableau IV : Matrice de forme de l'épuisement

	Facteur
	1
Je me sens épuisé par mon travail	.92
Je sens que je suis « au bout du rouleau »	.86
Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	.85
Je me sens épuisé à la fin d'une journée de travail	.82
Je me sens frustré par mon travail	.80
Je sens que je travaille trop fort	.78
Travailler avec des gens toute la journée est très éprouvant pour moi	.64

4.1.2 L'intensité du contexte de changement

L'intensité du contexte de changement est mesurée par les échelles de la fréquence, de l'étendue et de l'impact des changements. Ces trois facteurs sont mesurés en méta-construit tout comme Johnson (2016). L'alpha de cronbach se chiffre à 0.88, pour la variable combinée. L'analyse factorielle dégage trois valeurs propres initiales supérieures à 1. Les valeurs propres sont 4.55, 1.42 et 1.13 et elles expliquent respectivement 50.55%, 15.77% et 12.50% de la covariance pour un total de 78.82% de variance commune. Ceci est représentatif de la proposition théorique sous-jacente à l'intensité du contexte de changement. Le seuil de saturation le plus bas est de .78 alors que le plus haut est de .91. En outre, les facteurs sont tous différenciés. La matrice de forme de l'intensité du contexte de changement démontre effectivement que chacune des sous-dimensions est exclusivement covariée avec leur propre facteur (tableau V).

Tableau V : Matrice de forme de l'intensité du contexte de changement

	Facteur		
	1	2	3
Des changements ayant eu un impact sur la structure de votre direction	.91		
Des changements ayant eu un impact sur les objectifs de votre direction	.88		
Des changements ayant eu un impact sur les valeurs ou la culture de votre direction	.85		
Dans la façon dont les personnes font leur travail dans mon équipe ou ma direction		-.94	
Dans les routines quotidiennes des employés de mon équipe ou ma direction		-.92	
Aux processus et aux procédures dans mon équipe de travail ou ma direction		-.90	
J'ai l'impression d'être toujours en changement			.90
Il est difficile d'identifier quand les changements débutent et se terminent			.84
Les changements sont fréquents dans mon équipe/département			.78

4.1.3 La clarté du rôle

La clarté du rôle est mesurée par trois items tirés de l'échelle de Kayworth et Leidner (2001). L'alpha de Cronbach obtenu est satisfaisant avec une valeur de .91. L'analyse factorielle identifie un seul facteur ayant une valeur propre initiale de plus de 1 (2.56) qui explique une variance totale de 85.20% malgré le retrait d'un item. Les items sont tous saturés de façon satisfaisante, le plus faible seuil de saturation étant de .90 et le plus fort de .94. La matrice de forme de la clarté du rôle présente les résultats (tableau VI).

Tableau VI : Matrice de forme de la clarté du rôle

	Facteur
	1
Vos responsabilités et vos obligations	.94
Les façons dont vous êtes supposé faire votre travail	.93
Ce que vous devez faire dans ce changement	.90

4.1.4 Le leadership transformationnel

L'échelle du leadership transformationnel est tirée de Rubin et collaborateurs (2005) qui utilisent celle de Podsakoff et al. (1990). Le coefficient alpha obtenu est satisfaisant avec un score de .97. Il est à noter que lors de la première analyse factorielle, deux facteurs ayant une valeur propre supérieure à un ont été dégagés. Par ailleurs, notre question de recherche vise à valider l'ensemble des dimensions du leadership transformationnel comme modérateur unique tel que le suggèrent Podsakoff et collaborateurs (1990). C'est pourquoi nous avons contraint l'identification d'un facteur unique. La valeur propre obtenue pour ce facteur contraint est de 12.78 expliquant une variance de 67.24%. Malgré cette manipulation restrictive, tous les items obtiennent des seuils de saturation supérieurs à .70. Ceci illustre que tous les items sont saturés avec le méta-construit du leadership transformationnel. La matrice de forme du leadership transformationnel présente les seuils de saturation (tableau VII).

Tableau VII : Matrice de forme du leadership transformationnel

	Facteur
	1
A porté une attention particulière et a offert un suivi dans la communication des progrès dans les changements actuels.	.88
Soutient les employés dans leurs efforts envers les changements de comportements actuels	.87
Soutient les efforts des employés dans leurs apprentissages à propos des changements actuels	.87
A établi des standards clairs pour la mise en œuvre du changement	.86
A donné son attention aux personnes qui avaient des difficultés avec la mise en œuvre du changement	.84
S'est entouré dès le début d'une coalition, de porteurs, pour soutenir le changement dans mon unité	.84
A développé un plan pour faciliter la mise en œuvre du changement	.84
Sait de quoi il parle lorsqu'il est question du changement	.84
Est capable de répondre aux questions des employés par rapport aux changements actuels	.83
A clarifié les raisons et la nécessité du changement pour mon équipe dès le début	.83
A éliminé les obstacles dans la mise en œuvre du changement	.83
Réagit de façon efficace lorsque des enjeux importants sont identifiés dans la mise en œuvre des changements	.82
A développé une vision claire de ce qui doit être atteint dans mon unité de travail	.80
A démontré l'urgence de ce changement de façon convaincante, avant qu'il ne soit mis en œuvre	.80
A responsabilisé les personnes dans la mise en œuvre du changement	.78
Affronte continuellement les défis que présente la mise en œuvre de ces changements	.78
Reconnait et apprécie les efforts des employés dans le cadre des changements	.77
Persévère à travers les hauts et les bas des changements actuels	.76
Connait les changements actuels dans l'organisation	.73

4.1.5 L'analyse factorielle globale

Finalement, nous avons procédé à une analyse factorielle incluant toutes les variables étudiées. L'objectif est de s'assurer que les items n'obtiennent pas de saturation significative pour plus d'un facteur. Une rotation de type oblique (*oblimin*) a été appliquée afin d'optimiser la relation entre les facteurs. Toujours sur la base du critère de Kaiser, l'analyse factorielle dégage sept facteurs ayant une valeur propre supérieure à un. La valeur propre la plus élevée est de 14.40 tandis que la plus faible est de 1.11. Ce sont les items de l'échelle du leadership transformationnel qui saturent sur deux facteurs différenciés. Ceci est cohérent avec les résultats de l'analyse factorielle individuelle de l'échelle. Il est intéressant de noter que le nombre de facteurs retenus par l'analyse est représentatif des dimensions théoriques proposées dans la littérature. Les sept facteurs dégagés par l'analyse expliquent respectivement 37.88%, 15.19%, 8.64%, 4.08%, 3.54%, 3.31% et 2.91% de la variance commune pour un total cumulé de 75.56% de covariance. La matrice de forme globale illustre clairement que chacun des items saturent exclusivement avec un facteur (tableau VIII). De fait, il ne semble pas avoir de confusion dans les échelles de mesures utilisées. Par ailleurs, les seuils de saturation sont tous supérieurs à .45. Le seuil le plus bas est de .64 alors que le plus élevé est de .93, ce qui est considéré satisfaisant.

Tableau VIII : Matrice de forme globale

	Facteurs (valeurs propres)						
	1 (14.4) Lead. Tr.	2 (5.77) EE	3 (3.28) Impact	4 (1.55) Rôle	5 (1.35) Étendue	6 (1.26) Lead. Tr.	7 (1.11) Fréquence
LeadTr3	,93						
LeadTr 5	,92						
LeadTr 4	,91						
LeadTr 2	,77						
LeadTr 9	,76						
LeadTr 8	,70						
LeadTr 1	,69						
LeadTr10	,66						
LeadTr 6	,66						
LeadTr 11	,63						
LeadTr 12	,56						
LeadTr 13	,56						
LeadTr 7	,53						
EE4		,90					
EE5		,85					
EE2		,84					
EE7		,80					
EE1		,79					
EE6		,73					
EE3		,70					
Imp2			-,87				
Imp1			-,84				
Imp3			-,81				
Rôle2				,90			
Rôle1				,88			
Rôle3				,87			
Ete2					-,93		
Ete3					-,92		
Ete1					-,90		
LeadTr 16						-,92	
LeadTr 17						-,85	
LeadTr 18						-,83	
LeadTr 19						-,72	
LeadTr 15						-,71	
LeadTr 14						-,66	
Fr3							-,75
Fr1							-,70
Fr2							-,64

Note : LeaderTr : Leadership transformationnel; EE : Épuisement émotionnel; Imp : Impact des changements; Rôle : Clarté du rôle Été : Étendue des changements; Fr : Fréquence des changements

4.2 Les analyses descriptives

La section suivante présente les différents résultats obtenus par les analyses statistiques, c'est-à-dire : la moyenne, l'écart-type, l'asymétrie et l'aplatissement. L'objectif des analyses descriptives est la validation de certains postulats sous-jacents aux analyses multivariées (Hair et al., 2010). A titre d'exemple, la régression hiérarchique linéaire suppose que l'échantillon étudié possède une distribution normale. Conséquemment, le but de l'analyse descriptive est en partie d'identifier des différenciations potentielles entre la distribution de l'échantillon étudié et une distribution normale. A des fins de précision, il est généralement admis qu'une distribution est normale lorsque l'aplatissement et l'asymétrie se trouve entre les valeurs de -1.5 et 1.5 (Haccoun et Cousineau, 2007). La synthèse des résultats est présentée dans le tableau IX.

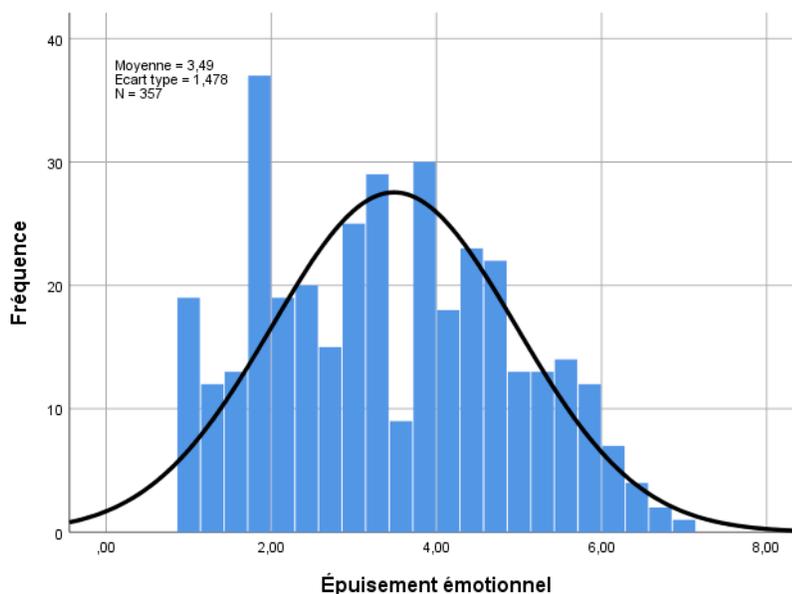
Tableau IX : Tableau de synthèse des analyses descriptives

Variables	N	Moyenne	Écart-Type	Alpha	Asymétrie	Aplatissement
Intensité du contexte de changement	357	4.59	1.23	0.88	-0.59	-0.48
Fréquence	357	4.73	1.60	0.80	-0.58	-0.45
Étendue	357	4.89	1.64	0.92	-0.71	-0.29
Impact	357	4.15	1.40	0.86	-0.38	0.05
Épuisement émotionnel	357	3.49	1.48	0.91	0.15	-0.91
Clarté du rôle	357	4.34	1.63	0.91	-0.27	-0.59
Leadership Transformationnel	357	4.29	1.39	0.97	-0.21	-0.53

4.2.1 L'épuisement émotionnel

La variable de l'épuisement émotionnel présente une moyenne de 3.49 sur un maximum de 7 avec un écart-type de 1.48. De fait, la moyenne est presque alignée avec le point central de l'échelle. Ces résultats indiquent qu'une majorité des répondants est modérément épuisée et que les réponses sont moyennement dispersées dans l'échelle de mesure. La distribution est normale puisque l'aplatissement obtenu est de -0.91 et l'asymétrie de 0.15. L'aplatissement négatif indique que la courbe est légèrement plus plate qu'une courbe normale. Spécifiquement, cela signifie qu'il y a une faible dispersion des résultats par rapport aux valeurs centrales. La figure 2 illustre la distribution de l'épuisement émotionnel.

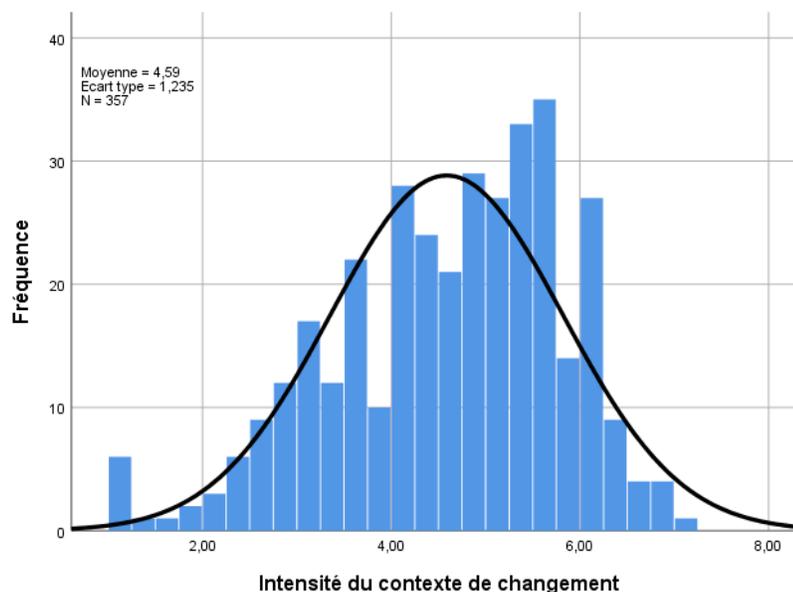
Figure 2 : Épuisement émotionnel



4.2.2 L'intensité du contexte de changement

La variable d'intensité du contexte de changement présente une moyenne de 4.59 sur un maximum de 7. La tendance centrale est ainsi supérieure par rapport au centre de l'échelle. De fait, les répondants rapportent une perception d'intensité modérément élevée. La courbe de distribution peut être considérée normale avec un aplatissement de -0.48 et l'asymétrie de -0.59. Cette dernière suggère une queue de courbe à droite, ce qui est cohérent avec la moyenne légèrement supérieure à la tendance centrale. Par ailleurs, l'écart-type de 1.23 est moyen ce qui suggère que les réponses sont dispersées dans l'échelle de mesure. Précisément, cela signifie que la perception de l'intensité du contexte diffère entre les répondants. La figure 3 illustre la distribution de la variable.

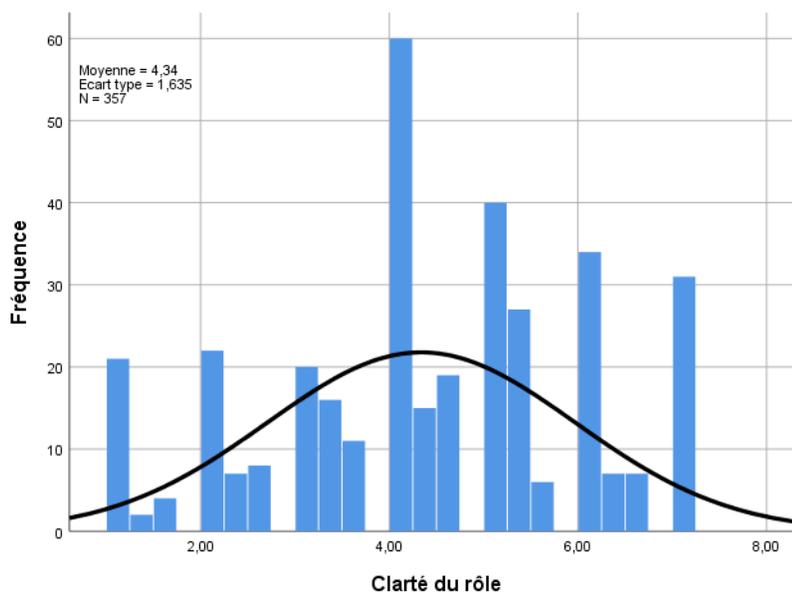
Figure 3 : Intensité du contexte de changement



4.2.3 La clarté du rôle

La variable de la clarté du rôle présente une moyenne à 4.34 sur un maximum de 7. La tendance centrale est encore une fois supérieure au centre de l'échelle. Spécifiquement, ce résultat indique que les répondants perçoivent leurs rôles et responsabilités assez clairement. L'écart-type est de 1.63. L'aplatissement de -0.59 l'asymétrie de -0.27 ce qui est dans le barème suggéré d'une distribution normale. La figure 4 illustre la distribution de la variable de la clarté du rôle.

Figure 4 : Clarté du rôle

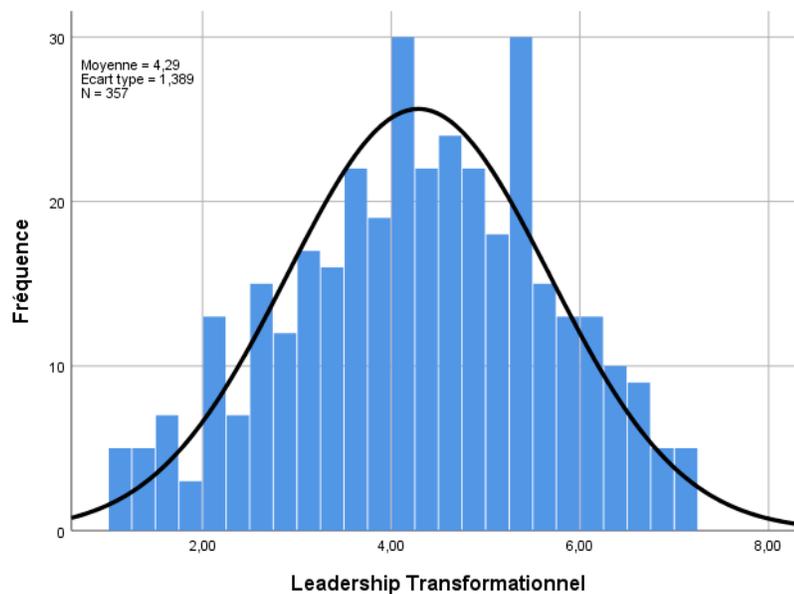


4.2.4 Le leadership transformationnel

La variable du leadership transformationnel présente une moyenne de 4.29 sur maximum de 7 ainsi qu'un écart-type a 1.39. La moyenne est supérieure à la valeur centrale de l'échelle. Précisément, ce résultat suppose que les répondants perçoivent assez souvent des comportements de leadership transformationnel chez leur supérieur.

L'asymétrie et l'aplatissement sont tous deux négatifs avec des valeurs respectives de -0.21 et de -0.53 confirmant la normalité de la distribution. L'aplatissement négatif étant moyen, cela nous indique que la distribution présente des queues un peu lourdes à ses extrémités. Cela confirme la concentration des données autour de la tendance centrale de l'échelle. La figure 5 illustre la distribution de la variable du leadership transformationnel.

Figure 5 : Leadership transformationnel



À la lumière des résultats précédents, les distributions de données peuvent être considérées normales et exemptes de problématiques statistiques majeures. Nous avons ensuite effectué des analyses de corrélations pour valider les relations entre les variables étudiées. La section suivante est dédiée aux résultats de ces analyses.

4.3 L'analyse de corrélations

Les analyses de corrélations ont pour objectif de vérifier l'existence d'une relation linéaire entre deux variables. En d'autres termes, l'analyse souhaite identifier si la variation d'une variable spécifique entraînera un mouvement analogue chez une variable associée. L'indicateur de corrélations utilisé est appelé coefficient de Pearson. Il est utile pour déterminer la force et la direction de la relation entre deux variables (Aron, Coups et Aron, 2011). C'est l'indicateur le plus fréquemment utilisé dans la littérature. Il est admis qu'un coefficient inférieur à .3 indique une corrélation faible. Au contraire, un coefficient supérieur à .6 démontre une corrélation élevée (Cohen, 1988). Le sens de la relation est déterminé par le signe du coefficient, c'est-à-dire que lorsque le signe est positif la corrélation est positive, alors qu'un coefficient de signe négatif atteste d'une relation inverse. En outre, le seuil de signification permet d'identifier la marge d'erreur possible. Un petit seuil de signification atteste d'une bonne probabilité de pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble de la population (Aron, Coups et Aron, 2011). Le seuil retenu dans le cadre de cette recherche est de 0.05. Ces analyses de corrélations permettent de situer préliminairement les variables les unes par rapport aux autres avec des relations de prédictions simples. Le tableau X présente les résultats de ces analyses.

Premièrement, nous avons inclus le genre et l'âge comme variables de contrôle dans notre analyse. Alors que le sexe des répondants n'est pas lié de manière significative avec les variables étudiées, l'âge entretient, quant à lui, de faibles relations significatives avec deux variables. Il est associé significativement et positivement aux comportements de leadership transformationnel ($r = .17, p < 0.01$). En outre, l'âge est corrélé de manière significative et négative à l'épuisement émotionnel ($r = -.14, p < 0.05$) de sorte que les répondants plus jeunes seraient plus épuisés.

Considérant ceci, il est pertinent de contrôler l'âge puisqu'il pourrait influencer les résultats d'analyse.

Tableau X : Matrice de corrélations, moyennes (M), écart-type (É-T) et d'alpha

	M	É-T	1	2	3	4	5	6
1. GENRE	1.75	0.43	(1)					
2. ÂGE	4.37	10.46	-0.05	(1)				
3. INTENSITÉ DU CONTEXTE DE CHANGEMENT	4.59	1.24	0.08	-0.02	(0.88)			
4. CLARTÉ DU RÔLE	4.34	1.64	0.02	0.11	-0.33**	(0.91)		
5. LEADER. TRANS.	4.31	1.39	0.01	0.17**	-0.14**	0.55**	(0.97)	
6. ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL	3.49	1.49	0.03	-0.14*	0.31**	-0.24**	-0.30**	(0.91)

Note : Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale.

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ $n = 357$

Légende : Genre : 1 = Homme; 2 = Femme

Deuxièmement, l'intensité du contexte de changement est significativement et positivement corrélée avec l'épuisement émotionnel ($r = .31$, $p < 0.01$). Malgré le fait que le coefficient soit modéré, le résultat supporte toute de même de manière préliminaire la première hypothèse de ce mémoire. Ainsi, l'intensité du contexte de changement est corrélée positivement et significativement avec l'épuisement émotionnel. D'une moindre importance, l'intensité du contexte de changement est également négativement et significativement corrélé avec la clarté du rôle

($r = -.33$, $p < 0.01$) ainsi qu'avec le leadership transformationnel ($r = -.14$, $p < 0.01$). Encore une fois, ces corrélations sont de faibles à modérées.

Troisièmement, les analyses de corrélations soulignent la présence d'effets principaux des variables modératrices sur l'épuisement émotionnel. En effet, l'épuisement émotionnel est significativement et négativement corrélé avec la clarté du rôle ($r = -.30$, $p < 0.01$). De surcroît, l'épuisement émotionnel est négativement et significativement lié avec le leadership transformationnel même si cette corrélation est faible ($r = -.24$, $p < 0.01$). Tel que le mentionne Baron et Kenny (1986), la présence de relation directe entre les modérateurs et la variable prédictive est possible mais n'est pas conceptuellement pertinente dans le test d'une relation de modulation. Les résultats soulignent également une relation significative et positive entre la clarté du rôle et le leadership transformation ($r = .55$, $p < 0.01$).

Somme toute, les résultats obtenus soutiennent de manière préliminaire la première hypothèse testant l'existence d'une relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Avec pour objectif la validation des hypothèses de recherche, nous avons effectué une analyse de régression hiérarchique linéaire.

4.4 L'analyse de régression hiérarchique linéaire

L'analyse de régression permet d'introduire des variables indépendantes ayant une possible valeur prédictive par rapport à une variable dépendante. Par ailleurs, l'analyse permet d'identifier la proportion de la variance dont chacun des prédicteurs est responsable (Mertler & Vannatta, 2013). Les hypothèses de ce mémoire cherchant à valider une relation directe et deux relations de modération, il semble pertinent d'utiliser ce type d'analyse pour infirmer ou confirmer nos hypothèses.

4.4.1 La validation des hypothèses

Afin de confirmer l'hypothèse première qui suggère une relation positive et significative entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel, une analyse de régression a été conduite. Cette analyse permet également de tester les hypothèses de modération concernant la clarté du rôle et le leadership transformationnel. Le tableau XI présente le détail de l'analyse. Il est à noter que les variables ont été centrées avec le score Z avant d'effectuer l'analyse.

Le premier bloc d'analyse permet de valider les relations directes entre les variables de contrôle, le sexe et l'âge, sur la variable dépendante. Les résultats indiquent une augmentation de la variance expliquée ($\Delta R^2 = 0.02$, $p < 0.05$). La variable de l'âge influence négativement l'épuisement émotionnel ($\beta = -0.14$, $p < 0.05$). Le genre n'a pas d'influence significative.

Le deuxième bloc introduit la variable indépendante de l'intensité du contexte de changement, tout en contrôlant les effets des variables de contrôle. La variance expliquée est augmentée par l'ajout de la VI ($\Delta R^2 = 0.09$, $p < 0.001$). De surcroît, l'intensité du contexte de changement influence positivement et significativement l'épuisement émotionnel ($\beta = 0.29$, $p < 0.001$). Ce résultat vient supporter la première hypothèse qui proposait une relation positive et significative entre l'intensité du contexte

de changement et l'épuisement émotionnel. Ainsi, plus l'intensité du contexte de changement est élevée, plus l'épuisement émotionnel rapporté est également élevé. Ces résultats confirment ceux de l'analyse de corrélation qui confirmaient préliminairement l'hypothèse 1.

Le troisième bloc ajoute les effets principaux des variables modératrices : la clarté du rôle et l'épuisement émotionnel. La variance expliquée est de nouveau accrue par le bloc 3 ($\Delta R^2 = 0.05$, $p < 0.001$). Néanmoins, seule la clarté du rôle a un effet principal sur l'épuisement émotionnel ($\beta = -0.19$, $p < 0.001$).

Le quatrième bloc a pour objectif la validation des deux dernières hypothèses de recherche. Ce sont les interactions entre la variable indépendante et la variable modératrice qui sont ajoutées au modèle. Le bloc 4 n'est toutefois pas responsable d'une augmentation de la variance expliquée. De surcroît, ni la clarté du rôle ($\beta = -0.09$, $p = .17$) ni le leadership transformationnel ($\beta = -0.04$, $p = .56$) n'influencent significativement l'épuisement émotionnel. Ces résultats rejettent donc l'hypothèse H2 et l'hypothèse H3.

Tableau XI : Analyse de régression

	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Âge	-.14*	.14						
Genre	.01	.84						
Intensité perçue des changements			.29***	.00				
Clarté du rôle					-.19**	.01		
Leadership transformationnel					-.08	.23		
Intensité X Clarté							-.09	.17
Intensité X Lead.							-.04	.56
	r^2	0.02*		.11		.16		.17
	Δr^2	-		.09***		.05***		0.01

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ $n = 357$

4.5 Synthèse des analyses

À la lumière des résultats obtenus, l'hypothèse 1 est confirmée. La présence d'une relation significative et positive entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel est effectivement soutenue. Cela est cohérent avec les recherches consultées dans la littérature. Les hypothèses 2 et 3 sont infirmées. La synthèse des hypothèses est présentée au tableau XII. Le chapitre suivant discute des résultats obtenus, des limites méthodologiques de l'étude ainsi que des avenues de recherches futures.

Tableau XII : Synthèse des hypothèses de recherche

Hypothèses de recherche	Confirmée / Rejetée
H1 : L'intensité du contexte de changement est liée positivement et significativement à l'épuisement émotionnel.	Confirmée
H2 : La clarté du rôle modère la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Spécifiquement, la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel sera plus faible lorsque la clarté du rôle est élevée.	Rejetée
H3 : Le leadership transformationnel modère la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Spécifiquement, la relation entre les deux variables sera plus diminuée en présence d'un niveau de leadership transformationnel plus élevé.	Rejetée

Chapitre 5 – La discussion

L'objectif de ce chapitre est d'interpréter les résultats obtenus afin de leur donner un sens. Nous rappelons d'abord la question de recherche de ce mémoire. Nous discutons ensuite des résultats en lien avec cette dernière. Les contributions théoriques et pratiques sont par la suite abordées. Nous concluons le chapitre par les limites et les avenues de recherche futures.

5.1 Le rappel des objectifs de la recherche

Il convient de rappeler la question de recherche sur laquelle est fondé ce mémoire avant d'interpréter les différents résultats obtenus par les analyses statistiques. La démarche de recherche avait pour objectif de répondre à la question suivante : « *Dans un contexte de gestion de la santé, est-ce que la clarté du rôle et le leadership transformationnel pourraient servir de facteurs protecteurs dans la relation entre l'intensité du contexte de changement et la prévalence de l'épuisement émotionnel ?* ». Cette question de recherche a été divisée en trois hypothèses. D'abord, nous souhaitons vérifier la présence d'une relation entre la perception de l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel dans l'échantillon étudié. Ensuite, nous avons comme but de valider l'effet modérateur de deux ressources, c'est-à-dire, la clarté du rôle et le leadership transformationnel, sur la relation supposée entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. En prenant en considération l'objectif de ce mémoire, les résultats présentés au chapitre précédent sont discutés en détail dans les sections qui suivent.

5.2 Le test de l'hypothèse de relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel

D'abord, les résultats suggèrent que le niveau d'épuisement émotionnel rapporté par les répondants est moyen (3.49 sur 7). L'intensité perçue du contexte de changement est un peu plus élevée que la moyenne (4.59 sur 7). Autant les résultats de l'analyse de corrélation que les résultats de l'analyse de régression linéaire supportent l'hypothèse 1. Spécifiquement, l'intensité du contexte de changement est corrélée avec l'épuisement émotionnel. Selon les résultats de notre étude, l'intensité du contexte de changement contribue à l'augmentation du niveau d'épuisement ressenti. La variation de la taille d'effet est cependant relativement faible ($r^2 = .09$). Ce faible résultat illustre la complexité du phénomène d'épuisement émotionnel en raison de la multiplicité des possibles antécédents. Par ailleurs, ces résultats sont cohérents avec la théorie de Lazarus et Folkman (1984) sur les demandes et les ressources ainsi qu'avec les résultats de Johnson (2016). Concrètement, les répondants du regroupement d'institutions étudié ne rapportent pas un niveau d'épuisement émotionnel alarmant, mais le phénomène est tout de même présent. Le niveau d'intensité de changement perçu est moyennement élevé, ce qui semble représentatif des turbulences actuelles. Par ailleurs, ces résultats s'ajoutent à d'autres études qui rapportent la présence d'un niveau d'épuisement moyen dans les institutions des soins de santé au Québec (Johnson et Bareil, 2016a, 2016b, 2017).

5.3 Le test des hypothèses de relation de modération des deux ressources protectrices

L'hypothèse 2 supposait la possibilité que la clarté du rôle puisse jouer un rôle modérateur sur la relation entre l'intensité du contexte de

changement et l'épuisement émotionnel. Autant la littérature portant sur l'épuisement émotionnel que celle sur le changement ont abordé la clarté du rôle (i.e. Oreg et al., 2011; Boyd et al., 2009, Lang et al., 2007, Mulki et al., 2006; Stordeur et al., 2001; Bliese et Castro, 2000). La théorie des demandes et des ressources de Lazarus et Folkman (1984) permet l'opérationnalisation de la variable comme une ressource permettant une réduction de la force de la relation entre l'intensité du changement et l'épuisement émotionnel. Peu de recherches empiriques se sont toutefois intéressées au potentiel protecteur de cette variable (Lang et al, 2007, Bliese et Castro, 2000, Stewart et Barling, 1996). Par ailleurs, Bliese et Castro ont obtenu des résultats corroborant cette proposition théorique dans leur étude sur des militaires. Lang et collaborateurs (2007) rapportent également des résultats qui soutiennent cette proposition. De fait, il était attendu que la force de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante soit diminuée en présence de la ressource protectrice proposée. Les résultats obtenus ne soutiennent toutefois pas cette hypothèse de modération. En effet, la force de la relation n'est pas influencée par des rôles clairs.

Il est important de noter que les résultats obtenus soutiennent un effet principal de la clarté du rôle sur l'épuisement émotionnel. Ce résultat est cohérent avec la littérature qui suggère que la clarté du rôle est un déterminant responsable d'un niveau d'épuisement émotionnel inférieur (Mulki, 2006; Bliese et Castro, 2000). En d'autres termes, la communication de rôles clairs entretient une relation négative et significative avec l'épuisement émotionnel. Ceci constitue une piste d'intervention dans la pratique managériale de la gestion des soins de santé en ce sens que la communication de rôles clairs peut permettre aux destinataires du changement de diminuer le stress ressenti face à ce dernier lorsque les comportements attendus d'eux sont clairs.

Il est intéressant de souligner que les études de Bliese et Castro (2000) et de Lang et collaborateurs (2007) rapportent des résultats corroborant le rôle modérateur de la clarté du rôle. Elles ont toutes deux été conduites dans un contexte militaire. Lang et al., (2007) avancent que le contexte particulièrement hiérarchisé des forces militaires limite la latitude décisionnelle. C'est pourquoi ils ont proposé l'alternative de la clarté du rôle comme ressource théorique permettant d'augmenter le contrôle du destinataire face aux demandes organisationnelles élevées. Par contre, les demandes organisationnelles étudiées dans les deux études présentées sont différentes de celle analysée dans le cadre de ce mémoire. L'étude de Bliese et Castro (2000) évalue spécifiquement la charge de travail quantitative alors que la recherche de Lang et al. (2007) évalue cinq demandes organisationnelles qui sont propres au contexte militaire. La relation de modération est peut-être associée à certaines demandes particulières, telles que la charge de travail quantitative ou à ce contexte d'étude spécifique. Cette différenciation est probablement une cause des résultats non concluants obtenus dans notre étude. En contrepartie, Lang et al. (2007) rapportent des résultats différents lorsque les demandes organisationnelles ne sont pas perçues comme étant élevées. Le rôle modérateur de la clarté du rôle serait significatif seulement lorsque les demandes sont importantes. Considérant ceci, il est plausible que la perception modérée de l'intensité du changement ne soit pas assez importante dans notre échantillon pour soutenir la relation de modération proposée.

En ce qui concerne l'hypothèse 3, nous proposons que le leadership transformationnel agisse à titre de modérateur sur la relation entre l'intensité perçue du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Cette proposition est basée sur les écrits académiques s'intéressant autant au changement organisationnel qu'à l'épuisement émotionnel. Un leader démontrant des comportements de leadership transformationnel

motiverait ses employés à performer au-delà des attentes, en plus de transmettre une vision claire (Bommer et al., 2005; Rubin et al., 2005). Ceci permet de supposer qu'il peut agir comme protection entre la demande et l'épuisement puisqu'il permettrait d'augmenter les ressources de l'employé. Certains chercheurs ont d'ailleurs examiné le potentiel modérateur de ces comportements sur différents résultats organisationnels (Green et al., 2013; Syrek et al., 2013, Houde, 2007). Les résultats obtenus par Syrek et al. (2013), par exemple, soutiennent la relation de modération du leadership transformationnel entre une demande et l'épuisement. De fait, nous avons intégré les comportements de leadership transformationnel comme ressource protectrice potentielle dans la présente recherche. Néanmoins, les résultats obtenus ne concluent pas qu'il y a présence d'un rôle modérateur du leadership transformationnel sur la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel.

Il est possible que le leadership transformationnel ait un rôle protecteur sur les impacts engendrés par d'autres pressions organisationnelles. À titre d'exemple, Syrek et collaborateurs (2013) rapportent une relation de modération sur la relation entre les délais temporels restreints et l'épuisement général. Ainsi, il semblerait que l'intensité du contexte de changement ne soit pas nécessairement une demande qui est influencée par le niveau de leadership transformationnel démontré par les superviseurs, dans un contexte de gestion des soins de santé. Il est néanmoins plausible que d'autres ressources constituent des ressources protectrices pertinentes dans ce contexte spécifique. Day et al. (2017) rapportent par exemple une relation de modération significative du support du superviseur immédiat entre les demandes associées au changement et l'épuisement émotionnel dans leur étude sur 202 employés d'un établissement canadien de soins de santé.

Par ailleurs, il y a une possibilité que les comportements de leadership transformationnel aient une influence sur des conséquences cognitives ou comportementales. Tel que le suggèrent Oreg et collaborateurs (2011) dans leur recension des écrits portant sur le changement organisationnel, il est possible de considérer les réactions aux changements par rapport à trois différents résultats : comment l'employé se sent (affectif), comment l'employé pense (cognitif) et comment l'employé a l'intention d'agir (comportemental) (traduction libre, Oreg et al., 2011, p. 477). La variable de l'épuisement émotionnel est une réactive affective. Toutefois, certains chercheurs ont obtenu des résultats qui soutiennent un rôle modérateur du leadership transformationnel sur la relation entre une demande organisationnelle et une conséquence comportementale telle que l'intention de quitter son emploi (Green et al., 2013, Houde, 2007). Similairement, Oreg et Berson (2011) ont identifié une relation de modération entre des dispositions individuelles envers le changement et une intention. Ainsi, il est possible que le leadership transformationnel agisse comme modérateur face à des réactions comportementales, mais pas nécessairement affectives.

Finalement, l'intensité du contexte de changement est une variable complexe en raison de sa nature multidimensionnelle. Ce phénomène a été peu étudié jusqu'à maintenant dans la littérature. De surcroît, l'épuisement émotionnel est un phénomène qui comporte également de nombreux facteurs explicatifs. Une illustration de l'ampleur de la complexité des phénomènes analysés est la proportion de variance expliquée par le modèle de modération. L'analyse de régression hiérarchique linéaire souligne les effets de taille entre différentes variables. La variation de r^2 pour l'ensemble du modèle étudié n'est que de .02. Spécifiquement, cela signifie que le modèle de modération du bloc 4 n'est pas porteur d'une explication supplémentaire dans la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement. Le bloc 2

représente le modèle expliquant la plus grande proportion de variance avec un changement de r^2 de .09. De fait, les résultats supposent des relations entre les variables étudiées plus complexe que le modèle de régression proposé. Ces résultats soulignent l'importance d'entreprendre des recherches telle que celle présentée dans le cadre de ce mémoire. En effet, la compréhension des phénomènes analysés nécessite de prendre du recul et de tenter de les articuler en un modèle analytique dynamique.

5.4 Les contributions managériales et théoriques

Un test empirique sur deux ressources protectrices constituait la contribution pratique de notre recherche. Malgré l'infirmité des hypothèses de modération, les résultats obtenus soutiennent certaines contributions.

D'abord, la littérature portant sur l'étude de la gestion des soins de santé positionne l'épuisement émotionnel comme conséquence négative de l'intensité des changements de manière relativement stable (e.g. Johnson, 2016; Paulsen et al., 2005, Burke et Greenglass, 2001). C'est pourquoi, malgré les résultats non concluants, la présente recherche contribue au courant d'étude favorisant une approche axée sur les ressources et les leviers potentiels pour faire face à cette problématique. Nous avons d'ailleurs suivi la proposition de Green et collaborateurs (2013) qui soulignent la nécessité d'entreprendre des recherches ayant comme but l'identification de mesures pouvant réduire l'épuisement émotionnel dans un contexte de gestion des soins de santé turbulent. Malgré le rejet des hypothèses de modérations, notre recherche contribue à la compréhension générale du phénomène de l'épuisement émotionnel, spécifiquement dans un regroupement d'institutions québécoise vivant les implications de l'implantation de la loi 10. De surcroît, ce mémoire participe à l'avancement des connaissances dans

l'identification de ressources protectrices par rapport à l'épuisement émotionnel. La piste de réflexion théorique n'ayant pas été corroborée empiriquement, il est néanmoins possible que ces ressources protectrices soient efficaces dans un contexte différent. En contrepartie, les recherches sur l'identification de ressources démontrant un potentiel protecteur dans le domaine de la gestion des soins de santé pourront examiner des ressources différentes de celles proposées dans cette recherche. Il est important de noter que la présente recherche identifie un effet principal de la clarté du rôle sur l'épuisement émotionnel. Ce résultat corrobore l'importance de gérer efficacement les rôles et responsabilités en contexte de changement afin d'amenuiser le niveau d'épuisement émotionnel.

Au plan des contributions théoriques, l'apport principal se voulait dans l'identification d'une relation de modération sur le lien entre une demande organisationnelle et une ressource. Nos résultats ne permettent pas de d'atteindre cet objectif. La force de la relation entre l'intensité du contexte de changement et le niveau d'épuisement émotionnel n'est effectivement pas influencée ni par la clarté du rôle ni par le leadership transformationnel. Par ailleurs, les résultats permettent de positionner l'intensité du contexte de changement comme une demande organisationnelle, d'illustrer une corrélation avec l'épuisement émotionnel, et ce dans le domaine de la gestion de la santé.

Le modèle des demandes et des ressources de Lazarus et Folkman (1984) suggère que le stress est la résultante de la relation dynamique entre les demandes environnementales et les ressources d'un individu. Dans le contexte de turbulences de l'institution étudiée, le modèle avait comme objectif d'opérationnaliser l'intensité du contexte de changement en demande organisationnelle élevée. Les résultats obtenus soutiennent cette proposition théorique en ce sens qu'ils corroborent une corrélation

directe entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Le modèle multifactoriel de l'intensité des changements est donc validé empiriquement à l'aide de la théorie du stress de Lazarus et Folkman (1984). Ce résultat participe à la crédibilité théorique du modèle (Johnson, 2016). En outre, l'identification d'un lien entre l'intensité et l'épuisement grâce aux résultats obtenus soutient la pertinence d'utiliser le modèle de Lazarus et Folkman pour étudier l'intensité du contexte de changement en organisation. Ceci constitue une contribution à la littérature.

5.5 Les limites méthodologiques

Malgré un souci de rigueur constant tout au long de la recherche, il nous est nécessaire de souligner certaines limites qui doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats obtenus.

5.5.1 La difficulté de généralisation

Premièrement, l'échantillon sondé est composé d'une majorité importante de femmes (75%). Cette représentation des femmes est représentative de la population de l'institution. Par ailleurs, les répondants de l'échantillon rapportent un niveau d'éducation au-delà de la moyenne canadienne. Le niveau d'éducation des répondants témoigne néanmoins de la réalité du domaine des soins de santé. Considérant ces éléments, notre échantillon peut être considéré comme suffisamment caractéristique de la population du domaine de la santé. Ces résultats démontrent cependant une impossibilité de généralisation des résultats à l'extérieur du cadre de la gestion des soins de santé.

5.5.2 Le sens et la causalité des relations

Deuxièmement, comme c'est généralement le cas dans les études transversales, il est important de souligner que les relations rapportées ne sont pas interprétées comme des relations causales. Il est vrai que les

variables indépendantes et l'épuisement émotionnel ont été mesurés dans des collectes de données temporellement distinctes. Il est néanmoins erroné de suggérer que les relations rapportées sont causales et stables dans le temps. De surcroît, les relations rapportées ont toutes des poids statistiques faibles ou très faibles. La prudence est donc de mise dans l'interprétation des relations.

5.5.3 Les biais

Troisièmement, lorsque l'outil de collecte de donnée est autoadministré, il est possible qu'un biais de désirabilité sociale influence les résultats (King & Burner, 2000). Ce biais est représenté par le fait de répondre à une question par la réponse qui apparaît à l'individu la plus « socialement » acceptable au lieu de répondre par ce qui est réellement ressenti ou perçu (Grimm, 2010). Alors qu'un employé peut se sentir épuisé et démuni face à l'ampleur des changements qui se déroulent dans son organisation, il est possible qu'il diminue les effets négatifs ressentis dans ses réponses. La communication des mesures prises pour garantir l'anonymat des répondants et l'échantillon de type probabiliste peuvent être considérés comme des tentatives de contrôler ce biais, mais nous sommes cependant conscients qu'il est possible que nos données soient tout de même affectées.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'échelle des comportements de leadership transformationnel a été évaluée par les subordonnés d'un gestionnaire. Quoique le questionnaire de cette mesure ne soit pas autoadministré, la probabilité que nos données contiennent une certaine part de biais dus à la désirabilité sociale n'est pas nulle. Puisque ce sont les subordonnés qui avaient la tâche de mesurer les comportements de leur gestionnaire, il est probable qu'ils aient favorisé des réponses plus positives que la réalité par peur d'être identifiés. En outre, la relation personnelle avec le supérieur, qu'elle soit

négative ou positive, aurait également pu affecter le schéma de réponse des subordonnées.

De plus, le biais de variance commune est également une possible limitation dans notre étude (Podsakoff et al., 2003). Dans le but de réduire ce dernier, l'épuisement émotionnel a été mesuré à un temps ultérieur. La collecte de données provenant de sources distinctes est également une stratégie ayant comme objectif de possiblement diminuer le biais de variance commune. Par ailleurs, les mesures de nos variables sont évaluées en fonction de la perception du destinataire du changement. Il serait ainsi difficile de recueillir des données de sources différenciées.

5.6 Les avenues de recherche futures

Le domaine de la gestion des soins de santé au Québec est le terrain de turbulences organisationnelles majeures depuis plusieurs décennies. Les impacts sur les destinataires sont nombreux. Il est donc essentiel d'élargir notre compréhension des conséquences d'une intensité de changement élevée afin de pouvoir identifier des solutions durables pour les individus touchés.

En premier lieu, le modèle de Lazarus et Folkman (1984) a largement été mobilisé dans l'étude de l'épuisement émotionnel. Dans le cadre de ce mémoire, il a permis de mettre en lumière la dynamique entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. L'intensité a effectivement été validée en tant que demande élevée pour le destinataire, ce qui se solde par l'augmentation du niveau d'épuisement émotionnel rapporté. La théorie des demandes et des ressources permet donc l'opérationnalisation du modèle proposé. La théorie soutenait également le rôle protecteur potentiel en conceptualisant la clarté du rôle et le leadership transformationnel comme des ressources permettant à l'employé de s'adapter plus efficacement. De fait, une diminution du stress ressenti était attendue. Théoriquement, le modèle soutient cette

proposition. Nos résultats n'ont toutefois pas conclu à la validation empirique des relations de modération. Considérant l'appui théorique proposé, le modèle pourrait être testé à nouveau, dans un contexte d'étude différent ou encore avec un échantillon plus large.

En deuxième lieu, bien que le choix de n'étudier que le leadership transformationnel ait été soutenu par la littérature, les résultats ne soutiennent pas la relation de modération. L'inclusion d'autres types de leadership est une piste de recherche à explorer. En effet, selon Avolio et collaborateurs (1999), un bon leader serait quelqu'un capable de mobiliser autant des comportements de leadership transactionnel que de leadership transformationnel. Par ailleurs, Judge et Piccolo (2004) suggèrent que les comportements transformationnels complètent les comportements transactionnels. Dans cette optique, d'autres études auraient avantage à être réalisées en incluant à la fois le leadership transactionnel et le leadership transformationnel.

En troisième lieu, les résultats obtenus n'ont pas conclu à des relations de modération pour les facteurs protecteurs étudiés. Par ailleurs, ceci n'exclut pas la possibilité que d'autres facteurs puissent modérer la force de la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel. Une approche axée sur les possibles leviers tant organisationnels que personnels constitue un point de départ afin de faire face aux enjeux soulevés par les conséquences de l'intensité du contexte de changement. Conséquemment, l'étude de diverses ressources protectrices constitue une piste de recherche future.

En quatrième lieu, le modèle multidimensionnel de l'intensité du contexte de changement a été validé par peu d'études empiriques (Johnson, 2016, Maréchal, 2016, Herbeuval, 2014). Les résultats rapportés par les différents chercheurs suggèrent un modèle stable et empiriquement fidèle. Il serait pertinent de continuer de valider le modèle proposé afin de

consolider sa solidité par d'autres études confirmatoires. De surcroît, le modèle a surtout été testé dans un contexte de gestion des soins de santé, il serait intéressant d'examiner les résultats empiriques obtenu d'un domaine distinct. En d'autres termes, est-ce que le modèle validant l'intensité du contexte de changement et son lien avec l'épuisement émotionnel est stable et significatif lorsqu'étudié dans le cadre de contextes de recherche différents ?

En dernier lieu, l'exploration du lien entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel dans le cadre d'une recherche longitudinale permettrait l'approfondissement des connaissances sur la dynamique de la relation. L'étude longitudinale a l'avantage d'explorer les relations de causes à effet, ce qui est impossible dans notre recherche. En considérant l'importance des turbulences dans le domaine de la gestion des soins de santé au Québec dans les 30 dernières années, un devis de recherche longitudinal servirait également à capter l'évolution de la relation entre le contexte de changement et l'épuisement émotionnel chez les employés.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de vérifier l'existence d'un effet protecteur de certaines ressources par rapport à la relation entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel dans le contexte turbulent de la gestion des soins de santé. Bien que les résultats ne corroborent pas l'ensemble des hypothèses, l'identification d'une relation significative et positive entre l'intensité du contexte de changement et l'épuisement émotionnel permet d'appuyer les quelques recherches portant sur le sujet. En outre, la validation empirique du modèle proposé par Johnson (2016) participe à la crédibilité du modèle.

Ce mémoire s'inscrit aisément dans le domaine d'étude du développement organisationnel puisqu'il prend en considération d'une part, les changements organisationnels nécessaires au maintien ou à l'amélioration de la performance organisationnelle, et d'autre part le bien-être des employés de par sa proposition. Il est peu probable que les turbulences dans le domaine de la gestion des soins de santé au Québec s'atténuent dans les prochaines années. Le contexte d'affaires de plus en plus complexe nécessite effectivement une adaptabilité toujours grandissante de la part des organisations. De fait, il apparaît clair que l'approfondissement des connaissances concernant de possibles facteurs de protection est nécessaire pour outiller les employés à faire face aux turbulences organisationnelles actuelles et futures. Spécifiquement, le domaine de la gestion des soins de santé québécois mérite une attention particulière puisqu'il est l'objet de restructurations cycliques reliées aux transitions gouvernementales, ce qui accroît la pression sur les ressources humaines y travaillant.

Annexe

Annexe 1 - Échelles de mesure*L'épuisement émotionnel*(1) *fortement en désaccord* à (7) *fortement en accord*

	1	2	3	4	5	6	7
1) Je me sens épuisé à la fin d'une journée de travail							
2) Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail							
3) Travailler avec des gens toute la journée est très éprouvant pour moi							
4) Je me sens épuisé par mon travail							
5) Je sens que je suis "au bout du rouleau"							
6) Je me sens frustré par mon travail							
7) Je sens que je travaille trop fort							

*Paulsen et al. (2005)**La fréquence des changements*(1) *fortement en désaccord* à (7) *fortement en accord*

	1	2	3	4	5	6	7
1) Les changements sont fréquents dans mon environnement de travail							
2) Il est difficile d'identifier quand les changements débutent et se terminent							
3) J'ai l'impression d'être toujours en changement							

Rafferty et Griffin (2006)

L'étendue des changements

Consigne : Ce changement implique des modifications... :

(1) fortement en désaccord à (7) fortement en accord

	1	2	3	4	5	6	7
1) Aux processus et aux procédures de travail dans mon équipe							
2) Dans la façon dont les personnes font leur travail dans mon équipe							
3) Dans les routines quotidiennes des employés de mon équipe							

Caldwell, Herold et Fedor (2004)

L'impact des changements

Consigne : Au cours des deux dernières années dans quelle mesure avez-vous vécu :

(1) presque jamais/voire jamais à (7) presque toujours / voire toujours

	1	2	3	4	5	6	7
1) Des changements ayant eu un impact sur les objectifs de votre direction?							
2) Des changements ayant eu un impact sur la structure de votre direction?							
3) Des changements ayant eu un impact sur les valeurs ou la culture de votre direction?							

Rafferty et Griffin (2006)

La clarté du rôle

Consigne : Dans le cadre de la fusion (ou des changements actuels si elle ne s'applique pas ou très peu à vous), jusqu'à quel point est-ce que les attentes sont claires par rapport aux éléments suivants :

(1) *aucunement clair* à (7) *parfaitement clair*

	1	2	3	4	5	6	7
1) Vos responsabilités et vos obligations							
2) Les façons dont vous êtes supposé faire votre travail							
3) ce que vous devez faire dans ce changement							

Kayworth et Leidner (2001)

Le leadership transformationnel

Consigne : Les questions suivantes portent sur les comportements de votre (ou vos) gestionnaire(s) dans le cadre de la fusion (ou des changements actuels si elle ne s'applique pas ou peu à vous). Nous vous rappelons que vos réponses sont confidentielles et qu'aucune personne de votre organisation ne pourra identifier les réponses personnelles liées à une personne. Par rapport aux changements actuels, le ou les gestionnaires avec qui j'ai des contacts :

(1) *fortement en désaccord* à (7) *fortement en accord*

	1	2	3	4	5	6	7
1) a développé une vision claire de ce qui doit être atteint dans mon unité de travail							
2) a clarifié les raisons et la nécessité du changement pour mon équipe dès le début							
3) a démontré l'urgence de ce changement de façon convaincante, avant qu'il ne soit mis en œuvre							

4) s'est entouré dès le début d'une coalition, de porteurs, pour soutenir le changement dans mon unité							
5) a responsabilisé les personnes dans la mise en œuvre du changement							
6) a porté une attention particulière et a offert un suivi dans la communication des progrès dans les changements actuels.							
7) a donné son attention aux personnes qui avaient des difficultés avec la mise en œuvre du changement							
8) a établi des standards clairs pour la mise en œuvre du changement							
9) a développé un plan pour faciliter la mise en œuvre du changement							
10) a éliminé les obstacles dans la mise en œuvre du changement							
11) sait de quoi il parle lorsqu'il est question du changement							
12) connaît les changements actuels dans l'organisation							
13) est capable de répondre aux questions des employés par rapport aux changements actuels							
14) soutient les employés dans leurs efforts envers les changements de comportements actuels							
15) soutient les efforts des employés dans leurs apprentissages à propos des changements actuels							
16) reconnaît et apprécie les efforts des employés dans le cadre des changements							
17) persévère à travers les hauts et les bas des changements actuels							
18) affronte continuellement les défis que présente la mise en œuvre de ces changements							
19) réagit de façon efficace lorsque des enjeux importants sont identifiés dans la mise en œuvre des changements							

Rubin et al., (2005)

Bibliographie

Abrahamson, E. (2004). « Avoiding Repetitive Change Syndrome », *MIT Sloan Management Review*, vol. 43 no 2, p. 93-95.

Abramis, D. (1994). « Work Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Job Performance: Meta-Analyses and Review », *Psychological Reports*, vol. 75, p. 1411-1433.

Aktinson, W. (2005). « Emotional Exhaustion: When You Have No Energy Left to Give », *LP-Gas* vol. 65, no 6, p. 17-20.

Alexander J. A., R. Lichtenstein, H. J. Oh, and E. Ullman (1998). « A Causal Model of Voluntary Turnover among Nursing Personnel in Long-term Psychiatric Settings. » *Research in Nursing and Health*, vol. 21, p. 415-427.

Aron, A., Coups, E. J., et Aron, E. (2011). *Statistics for the behavioral and social sciences: A brief course (5th ed.)*. Boston: Prentice Hall.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1998). « You can drag a horse to water but you can't make it drink unless it is thirsty ». *Journal of Leadership Studies*, vol. 5, no 1, p. 4-17.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). « Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no 8, p. 951-968.

Avolio, B. J., Mhatre, K., Norman, S. M., & Lester, P. (2009). « The moderating effect of gender on leadership intervention impact: An exploratory review ». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 15, no 4, p. 325-341.

Bakker, A. B. et E. Demerouti (2007). « The Job Demands-Resources model: state of the art », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 3, p. 309-328.

Bakker, A. B., E. Demerouti et W. Verbeke (2004). « Using the job demands-resources model to predict burnout and performance », *Human Resource Management*, vol. 43, no 1, p. 83-104.

Baron, R. M. et D. A. Kenny (1986). « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no 6, p. 1173-1182.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial military, and educational impact*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. et R. E. Riggio (2006). *Transformational leadership*, Psychology Press.

Bernerth, J. B., H. J. Walker et S. G. Harris (2011). *Change fatigue: Development and initial validation of a new measure*, vol. 25, p. 321-337

Bliese, P. D. et C. A. Castro (2000). « Role clarity, work overload and organizational support: multilevel evidence of the importance of support », *Work & Stress*, vol. 14, no 1, p. 65-73.

Bommer, W. H., G. A. Rich et R. S. Rubin (2005). « Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 7, p. 733-753.

Bordia, P., E. Hobman, E. Jones, C. Gallois et V. J. Callan (2004). « Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies », *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, no 4, p. 507-532.

Bourbonnais, R., C. Brisson, M. Vézina, B. Masse et C. Blanchette (2005). « Psychosocial Work Environment and Certified Sick Leave among Nurses during Organizational Changes and Downsizing », *Relations Industrielles*, vol. 60, no 3, p. 483-567.

Boyd, N. G., J. E. Lewin et J. K. Sager (2009). « A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 75, no 2, p. 197-211.

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., et Ivers, H., (2003). Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Études et recherches / Rapport. IRSST, Montréal.

Burke, R. J et E. R Greenglass (2001). « Hospital restructuring and psychological burnout in nursing staff », *Equal Opportunities International*, vol. 20, no 1 et 2, p. 61-71.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York, Harper.

Caldwell, Steven D., David M. Herold et Donald B. Fedor (2004). « Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 868-882.

Campehouldt, L. v., Quivy, R., et Marquet, J. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales (4e éd. entièrement rev. et augm. ed.). Paris: Dunod.

Chauvin, B., O. Rohmer, F. Spitzenstetter, D. Raffin, S. Schimchowitsch et E. Louvet (2014). « Assessment of job stress factors in a context of organizational change », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, vol. 64, no 6, p. 299-306.

Chreim, S., B. E. Williams et K. E. Collier (2012). « Radical change in healthcare organization: mapping transition between templates, enabling factors, and implementation processes », *Journal of Health Organization and Management*, vol. 26, no 2, p. 215-236.

Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd^e éd., N. J., L. Erlbaum Associates.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 1, p. 160-169.

Cummings, G. et Estabrooks, C. A. (2003). The effects of hospital restructuring that included layoffs on individual nurses who remained employed: A systematic review of impact. *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 23, no 8/9, p. 8-53.

Cummings, G., L. Hayduk et C. Estabrooks (2005). « Mitigating the Impact of Hospital Restructuring on Nurses: The Responsibility of Emotionally Intelligent Leadership », *Nursing Research*, vol. 54, no 1, p. 2-12.

Cunningham, C. E., C. A. Woodward, H. S. Shannon, J. MacIntosh, B. Lendrum, D. Rosenbloom, *et al.* (2002). « Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, p. 377-392.

Day, A., Crown, S. N., et Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*.

Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner et W. B. Schaufeli (2001). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 499-512.

Desrosiers, G. (1999). « Le système de santé au Québec. Bilan historique et perspective d'avenir », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 53, no 1, p. 3-17.

Desrosiers, G. et B. Gaumer (2004). « Réformes et tentatives de réformes du réseau de la santé du Québec contemporain : une histoire tourmentée », *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, vol. 10, no 1, p. 8-20.

Ducharme, L. J., H. K. Knudsen et P. M. Roman (2007). « Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support », *Sociological Spectrum*, vol. 28, no 1, p. 81-104.

Firth, H et P. Britton (1989). « "Burnout", absence and turnover amongst British nursing staff », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, p. 55-59.

Gaines, J. et J. M. Jermier (1983). « Emotional Exhaustion in a High Stress Organization », *Academy of Management Journal*, vol. 26, no 4, p. 567-586.

Gilboa, S., A. Shirom, Y. Fried et C. Cooper (2008). « A Meta-Analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects », *Personnel Psychology*, vol. 61, p. 227-271.

Golparvar, M. (2016). « Unconventional Functions of Deviant Behaviors in the Relationship Between Job Stress and Emotional Exhaustion: Three Study Findings », *Current Psychology*, vol. 35, p. 269-284.

Green, A. E., E. A. Miller et G. A. Aarons (2013). « Transformational leadership moderates the relationship between emotional exhaustion and turnover intention among community mental health providers », *Community Mental Health Journal*, vol. 49, no 4, p. 373-379.

Greenglass, Esther R. et Ronald J. Burke (2002). « Hospital Restructuring and Burnout », *Journal of Health and Human Services Administration*, vol. 25, no 1 and 2, p. 89-114.

Grimm, P. (2010). Social desirability bias. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.

Haccoun, R. R., & Cousineau, D. (2007). *Statistiques : Concepts et applications*. PUM.

Hair, J. F., W.C. Black, B.J. Babin et R. E. Anderson (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Halbesleben, J. R. et W. M. Bowler (2007). « Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 1, p. 93-106.

Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1997). « CEO perceptions of strategic leadership ». *Journal of Managerial Issues*, 299-317.

Hartsfield, M. (2003). *The Internal Dynamics of Transformational Leadership: Effects of Spirituality, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy*. Thèse partielle de doctorat, Montréal, Regent University.

Houde, S. (2007). *Le leadership transformationnel comme variable modératrice dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance RH des employés*. Mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.

Johnson, K. J. (2016). « The dimensions and effects of excessive change », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 29, no 3, p. 445-459.

Johnson, K. J. et Bareil, C. (2016a) « Y a-t-il trop de changements dans le réseau de la santé et des services sociaux ? », *Revue Gestion*, octobre 2016, consulté le 09/07/2017

Johnson K. J. et Bareil, C. (2016b) « Quelle sont les pistes d'action face à une potentielle surcharge de changements dans le réseau de la santé ? » *Revue gestion*, octobre 2016, consulté le 09/07/2017

Johnson K. J. et Bareil, C. (2017) « Qui répond aux préoccupations des cadres lors de la transformation du réseau ? » *Revue gestion*, mars 2017, consulté le 09/07/2017

Johnson, K. J., C. Bareil, L. Giraud et D. Autissier (2016). « Excessive change and coping in the working population », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 31, no 3, p. 739-755.

Jordan, P. J., A. Werner et D. Venter (2015). « Achieving excellence in intensive private care units: The effect of transformational leadership and organisational culture on organisational change outcomes », *SA Journal of Human Resource Management* vol. 13, no 1, p. 1-10.

Jourdain, G. et D. Chênevert (2010). « Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: a questionnaire survey », *International Journal of Nursing Studies*, vol. 47, no 6, p. 709-722.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). « Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 755-768.

Judge, T. A., C. J. Thoresen, V. Pucik et T. M. Welbourne (1999). « Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 1, p. 107-122.

Kammeyer-Mueller, J. D. et C. R. Wanberg (2003). « Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 779-794.

Kauppila, O.-P. (2014). « So, What Am I Supposed to Do? A Multilevel Examination of Role Clarity », *Journal of Management Studies*, vol. 51, no 5, p. 737-763.

Kayworth, Timothy R. et Dorothy E. Leidner (2001). « Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams », *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, no 3, p. 7-40.

Kiefer, T. (2005). « Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 8, p. 875-897.

- King, Maryon F et Gordon C Bruner (2000). « Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing », *Psychology and Marketing*, vol. 17, no 2, p. 79-103.
- Klarnar, P. et Raisch S. (2013). « Move to the beat - Rhythms of change and firm performance », *Academy of Management Journal*, vol. 56, no 1, p. 160-184.
- Lang, J., J. L. Thomas, P. D. Bliese et A. B. Adler (2007). « Job demands and job performance: the mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no 2, p. 116-124.
- Lavery, J. F. et K. Patrick (2007). « Burnout in Nursing », *Australian Journal of Advanced Nursing*, vol. 24, no 3, p. 43-48.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*, Springer publishing company.
- Lee, R. T. et B. E. Ashforth (1996). « A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 2, p. 123-133.
- Leiter, M. P. (1991). « Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns », *Journal of Organizational behavior*, vol. 12, no 2, p. 123-144.
- Leiter, M. P. (1993). « Burnout as a developmental process: Consideration », *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, p. 237-249.
- Macdonald, W. (2011). « The impact of Job Demands and Workload on Stress and Fatigue », *Australian Psychologist*, vol. 38, no 2, p. 102-117.
- Maréchal, F. (2016). *Le sentiment de saturation face à l'intensité perçue des contextes de changements : le rôle modérateur du capital psychologique*, Mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.
- Maslach, C. et S. E. Jackson (1981). « The measurement of experienced burnout », *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 2, no 2, p. 99-113.
- Mertler, C. A., et Vannatta, R. A. (2013). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation (5th ed.)*. Glendale, CA: Pyrczak Publishing.

Mulki, J., F. Jaramillo et W. Locander (2006). « Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? », *Journal of Business Research*, vol. 59, p. 1222-1230.

Müller, J. (2004). « Les déterminants de la performance de la fonction achat industriel: Définition, tests et implications », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 208-209, p. 111-124.

Oreg, S., & Berson, Y. (2011). « Leadership and Employees' Reactions to change : the role of leaders' Personal Attributes and transformational leadership style ». *Personnel psychology*, vol. 64, no 3, p. 627-659.

Oreg, S., M. Vakola et A. A. Armenakis (2011). « Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 47, no 4, p. 461-524.

Organisation mondiale de la santé (2007). « Santé mentale: un état de bien-être.»,

http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/fr/index.html,

consulté le 16/11/2016

Parente, R., Kock, N. et Sonsini. J. (2004) « An Analysis of the Implementation and Impact of Speech-Recognition Technology in the Healthcare Sector » *Perspectives in Health Information Management* vol.1, no 5, *published online*

Parent, J. D., C. C. Sullivan, C. Hardway et D. A. Butterfield (2012). « A Model and Test of Individual and Organization Factors Influencing Individual Adaptation to Change », *Organization Management Journal*, vol. 9, no 4, p. 216-235.

Paulsen, N., V. J. Callan, T. A. Grice, D. Rooney, C. Gallois, E. Jones, *et al.* (2005). « Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims », *Human relations*, vol. 58, no 4, p. 463-496.

Pawar, B. S. et K. K. Eastman (1997). « The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination », *Academy of Management Journal*, vol. 22, no 1, p. 80-109.

Piko, B. F. (2006). « Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: a questionnaire

survey », *International Journal of Nursing Studies*, vol. 43, no 3, p. 311-318.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman et R. Fetter (1990). « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *Leadership Quarterly*, vol. 1, no 2, p. 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). « Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship ». *Journal of management*, vol. 22, no 2, p. 259-298.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J.-Y. Lee et N. P. Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 879-903.

Posner, B. Z. et W. A. Randolph (1980). « Moderators of role stress among hospital personnel », *Journal of Psychology*, vol. 105, no 2, p. 215-224.

Rafferty, A. E. et M. A. Griffin (2006). « Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 5, p. 1154-1162.

Richard, M.-C., D. Maltais, D. Bourque, S. Savard et M. Tremblay (2007). « La fusion des établissements de santé et de services sociaux : Recension des écrits sur ses enjeux et ses impacts », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, no 1, p. 151-164.

Rizzo, J. R., R. J. House et S. I. Lirtzman (1970). « Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no 2, p. 150-163.

Roseman, I. J., M. S. Spindel et P. E. Jose (1990). « Appraisals of Emotion-Eliciting Events: Testing a theory of discrete emotions », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, no 5, p. 899-915.

Rowold, J. et W. Schlotz (2009). « Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress », *Leadership Review*, vol. 9, no Spring p. 35-48.

Rubin, R. S., D. D. Munz et W. H. Bommer (2005). « Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational

leadership behaviour », *Academy of Management Journal*, vol. 48, no 5, p. 845-858.

Sosik, J. J. et L. E. Megerian (1999). « Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance », *Group & Organization Management*, vol. 24, no 3, p. 367-390.

Stensaker, I., C. B. Meyer, J. Falkenberg et A. C. Haueng (2002). « Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences », *Organizational Dynamics*, vol. 31, no 3, p. 296-312.

St-Arnaud, L., M. Saint-Jean et J. Damasse (2004). « S'absenter du travail pour un problème de santé mentale: une épreuve qui exige du soutien », *le médecin du Québec*, vol. 39, no 5, p. 89-93.

St Onge, R., M. Lemonde, E. Rukholm, P. Bailey, V. Kaminski, M. McGirr, et al. (2003). « Fusion d'hôpitaux au Nord-est de l'Ontario : quel espace pour la parole des infirmières ? », *Reflets*, vol. 9 no 1, p. 80-109.

Stordeur, S., C. Vandenberghe et W. D'hoore (1999). « Prédicteurs de l'épuisement professionnel des infirmières : Une étude dans un hôpital universitaire », *Recherche en soins infirmiers*, vol. 59, p. 57-67.

Stordeur, S., W. D'hoore et C. Vandenberghe (2001). « Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 35, no 4, p. 533-542.

Stewart, W. et Barling, J. (1996) Daily work stress, mood and interpersonal job performance: A mediational model. *Work & Stress*, vol. 10, no 4, p. 336-351

Sverke, M., J. Hellgren, K. Näswall, S. Göransson et J. Öhrming (2008). « Employee Participation in Organizational Change: Investigating the Effects of Proactive vs. Reactive Implementation of Downsizing in Swedish Hospitals », *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, vol. 22, no 2, p. 111-129.

Swanson, V. et K. Power (2001). « Employees' perceptions of organizational restructuring: The role of social support », *Work & Stress*, vol. 15, no 2, p. 161-178.

Syrek, C. J., E. Apostel et C. H. Antoni (2013). « Stress in highly demanding IT jobs: transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 18, no 3, p. 252-261.

Tabachnick, Barbara G. et Linda S. Fidell (2007). *Using multivariate statistics, 5th ed*, Boston, MA, Allyn & Bacon/Pearson Education, xxvii, 980 p.

Tarcan, G. Y., M. Tarcan et M. Top (2017). « An analysis of relationship between burnout and job satisfaction among emergency health professionals », *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 28, no 11-12, p. 1339-1356.

Teuchmann, K., P. Totterdell et S. K. Parker (1999). « Rushed, Unhappy, and Drained: An Experience Sampling Study of Relations Between Time Pressure, Perceived Control, Mood, and Emotional Exhaustion in a Group of Accountants », *Journal of occupational Health Psychology*, vol. 4, no 1, p. 37-57.

Tourigny, L., V. V. Baba, J. Han et X. Wang (2013). « Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 3, p. 514-532.

Tschannen, D., B. J. Kalisch et K. L. Hee (2010). « Les soins non prodigués : l'incidence sur l'intention de quitter et le roulement du personnel », *Canadian Journal of Nursing Research*, vol. 42, no 4, p. 22-39.

Väänänen, A., R. Kalimo, S. Toppinen-Tanner, P. Mutanen, J. M. Peiró, M. Kivimäki, et al. (2004). « Role clarity, fairness, and organizational climate as predictors of sickness absence », *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 32, no 6, p. 426-434.

Wilson, M. et B. Wilkerson (2002). « The unheralded business crisis in Canada: Depression at work », communication présentée at the Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health, Toronto.

Witt, L. A., Martha C. Andrews et Dawn S. Carlson (2004). « When Conscientiousness Isn't Enough: Emotional Exhaustion and performance Among Call Center Customer Service Representatives », *Journal of Management*, vol. 30, no 1, p. 149-160.

Wright, T. A. et D. G. Bonett (1997). « The contribution of burnout to work performance », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, p. 491-499.

Wright, T. A. et R. Cropanzano (1998). « Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no 3, p. 486-493.

Wright, T. A. et S. E. Hobfoll (2004). « Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An examination of conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout », *Journal of Business and Management*, vol. 9, no 4, p. 389-406.